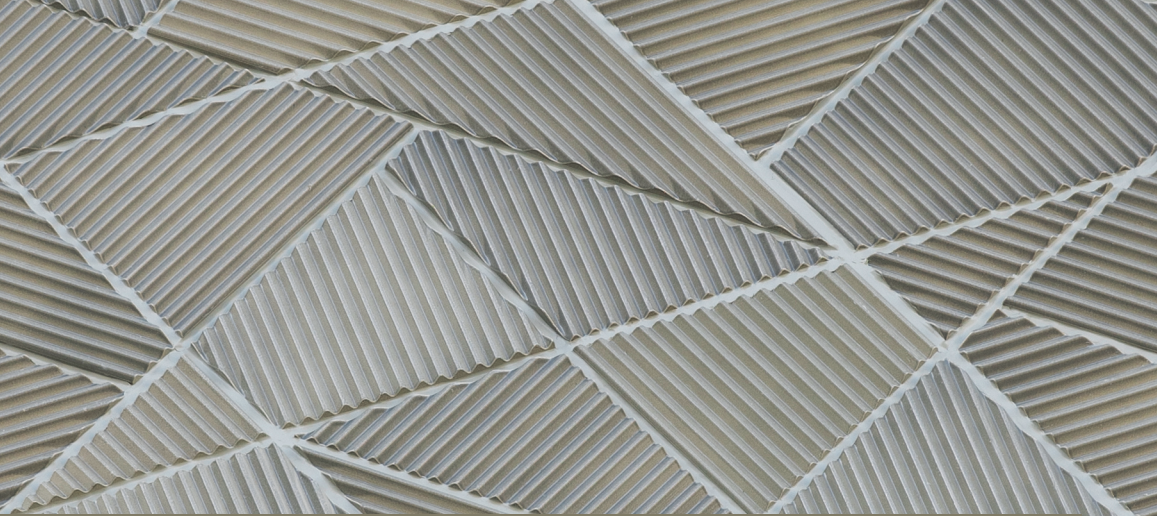

Stücheli-Herlach | Rösli | Novak [Hrsg.]

Praxis politischer Kommunikation

Wege zur Professionalisierung in der Schweizer Demokratie

Nomos

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [redacted]

Peter Stücheli-Herlach | Stephan Rösli
Martina Novak [Hrsg.]

Praxis politischer Kommunikation

Wege zur Professionalisierung in der Schweizer Demokratie

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - [cc] BY

Nomos

Coverbild:
Neugestaltung des Giebel-Dreiecks am Parlamentsgebäude der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Bundeshaus, Bern) zum 175-Jahre Jubiläum der Bundesverfassung im Jahr 2023: 246 Keramik-Kacheln, entsprechend der Zahl der Sitze im Bundesparlament, benannt als „Tilo"; der Name ist eine Referenz an Tilo Frey (1923-2008), die Tochter einer Kamerunerin und eines Schweizers, die als Stadt- und Kantonsparlamentarierin in Neuenburg wirkte und nach Einführung des Frauenstimmrechts als eine der ersten elf Frauen im Nationalrat sass, in der FDP-Fraktion wirkte und sich für Lohngleichheit, ein besseres Erbrecht für Frauen und Entwicklungszusammenarbeit einsetzte; gestaltet durch das Studio Renée Levi (Ausschnitt).
© Rob Lewis, Bern

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1. Auflage 2024

© Die Autor:innen

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-1358-6
ISBN (ePDF): 978-3-7489-1886-8

DOI: https://doi.org/10.5771/9783748918868

Onlineversion
Nomos eLibrary

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Vorwort

Der Beginn des 21. Jahrhunderts war in Europa geprägt durch den Aufbruch in eine globalisierte, von Demokratie, Rechtsstaat und Völkerrecht und entsprechend freiem Handel gestaltete Zukunft. Nach dem ersten Vierteljahrhundert finden sich der Kontinent und mit ihm die Schweiz in Spannungen zwischen demokratischen und autokratischen Systemen wieder, die sogar kriegerische Formen angenommen haben.

In genau diesem Zeitabschnitt (genau ab dem Jahr 2004 bis heute) ist an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in der Schweiz ein berufsbegleitender Zertifikatslehrgang (Certificate of Advanced Studies, kurz CAS) für politische Kommunikation entwickelt, regelmässig durchgeführt und programmatisch wie personell laufend erneuert worden. Hunderte von Berufsleuten aus Betriebswirtschaft, staatlicher Verwaltung, Organisationskommunikation und Journalismus haben den Lehrgang absolviert. Sie professionalisierten ihre individuelle Berufstätigkeit und das strategische Management politischer Kommunikation in ihren Organisationen im direkten Austausch mit Dozierenden aus wissenschaftlicher Forschung und erfolgreicher Praxis.

Einen Ertrag aus diesen Jahren angewandter Forschung und Lehre präsentiert diese Publikation. Sie zeichnet Wege der Professionalisierung politischer Kommunikation im schweizerischen Kontext mit ihren föderalistischen Strukturen und gesellschaftlichen Problemlagen nach.

Die Herausgebenden danken allen Dozierenden und Teilnehmer:innen des Zertfikatslehrgangs für ihre Mitwirkung. Besonderen Dank verdienen jene unter ihnen, die Beiträge zu dieser Publikation beigesteuert haben. Zudem sind die Herausgebenden dankbar für das Engagement aller Kolleg:innen im Bereich Weiterbildung des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) der ZHAW: Sie haben den grösseren organisatorischen und curricularen Rahmen für den Lehrgang aufgebaut und verlässlich betrieben. Schliesslich sprechen die Herausgebenden einen besonderen Dank an Daniela Baumann aus, die als wissenschaftliche Assistentin entscheidend zur Redaktion und Publikation beigetragen hat.

Der vorliegende Band kann nur eine Momentaufnahme liefern und einzelne Schlaglichter auf den Professionalisierungsprozess politischer Kommunikation in der Schweiz werfen. Damit veranschaulicht er indes sehr

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

konkret die Herausforderungen, denen sich eine Demokratie am Beginn des 21. Jahrhunderts gegenübersieht. Und er zeigt mögliche Wege auf, um diese Herausforderungen im Interesse einer selbstbestimmten Zukunft zu meistern.

Winterthur, im November 2024

Peter Stücheli-Herlach *Stephan Rösli* *Martina Novak*

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Inhaltsverzeichnis

I Einleitung

1. Strategisches Management politischer Kommunikation
Peter Stücheli-Herlach 12

– Fallbeschreibung: Politische Kommunikation eines Wirtschaftsverbands 30

II Perspektiven einzelner Akteursgruppen

2. Der Auftrag der Behördenkommunikation
Stephan Rösli 36

– Fallbeschreibung: Kantonale „Siedlungsentwicklung nach innen“ 46

– Fallbeschreibung: Gemeindekommunikation 50

3. Intermediäre Macht der Verbände in der Schweiz
Urs Bieri und Cloé Jans 53

– Fallbeschreibung: Kommunikation von Unternehmen in Abstimmungskämpfen 61

– Fallbeschreibung: Medienarbeit gegen eine Volksinitiative 64

4. Die Einflussnahme der politischen Parteien
Claude Longchamp 67

5. Politische Kommunikation im Spiegel der journalistischen Logik
Vinzenz Wyss 90

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

III Praktiken strategischen Managements politischer Kommunikation

6. Praktiken der Diskursanalyse
Philipp Dreesen 102

– Fallbeschreibung: Kommunikation für die Gleichstellung der Geschlechter 111

7. Public Storytelling in der politischen Kommunikation
Ursina Ghilardi und Birgitta Borghoff 114

8. Die Kunst der politischen Kampagnenführung
Laura Zimmermann 125

9. Mehr als Lobbying – Public Affairs in der Praxis
Andreas Hugi und Claudio Looser 132

– Fallbeschreibung: Regierungslobbying am Beispiel des Kantons Bern 140

– Fallbeschreibung: Strategisches Kommunikationskonzept für Public Affairs 144

– Fallbeschreibung: Lobbying-Konzept des Vereins Street Parade 147

IV Umsetzungen auf einzelnen Handlungsfeldern

10. Online Campaigning
Alessandro Iacono 152

11. Medienarbeit: Politische Botschaften in der digitalen Aufmerksamkeitsökonomie
Oliver Classen 164

– Fallbeschreibung: Strategie der kleinen Schritte für die Behördenkommunikation 169

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

12. Klima-Kampagnen für Schweizer Städte
Colette Schneider Stingelin und Claudia Naegeli 172

– Fallbeschreibung: Social Media-Kampagnen von Parteien 182

– Fallbeschreibung: Hochschulkommunikation in einem Abstimmungskampf 185

Autor:innenverzeichnis 189

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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)

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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; Hajer, 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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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-Stürm & 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

und Zielsetzungen sind welche Handlungskonzepte und -planungen zielführend? 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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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 Managemen 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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

	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 persön-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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. Saxer (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., & Saxer, 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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/10.36198/9783838531434

Röttger, U. (2010). *Public Relations: Organisation und Profession*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92523-3_3

Rüegg-Stürm, 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., Fuhrimann, 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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_2-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. Anderseits 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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,

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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_2-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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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 fällen 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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 inneradministrativer 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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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., Fuhrimann, 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.

Vatter, A. (2014). *Das politische System der Schweiz*. Nomos.

Ziehr, W., & Ziehr, A. (1991). *Schweizer Lexikon in 6 Bänden*. Verlag Schweizer Lexikon.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

„Siedlungsentwicklung nach innen“ im Kanton Zürich (Weber, 2013)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Da der Kanton Zürich seit Ende der Nullerjahre eine starke Bevölkerungszunahme verzeichnet, nahm das Thema "Siedlungsentwicklung nach innen" zum Zeitpunkt, in dem die Fallstudie entstand, an Bedeutung zu. Statt einer Ausdehnung der Siedlungsfläche sollen Siedlungen "nach innen" entwickelt werden: Es soll auf den bereits bebauten Flächen mehr Wohn- und Arbeitsraum für mehr Menschen entstehen. Die öffentliche Diskussion zu diesem Thema wurde unter dem Schlagwort "Verdichtung" geführt und löste bei der Bevölkerung viele offene Fragen aus. Daher war es der Baudirektion beziehungsweise dem Amt für Raumentwicklung (ARE) des Kantons Zürich ein Anliegen, diese öffentliche Diskussion mitzugestalten, um Verständnis und Akzeptanz für die Siedlungsentwicklung nach innen bei der Bevölkerung zu fördern. Ein weiteres Anliegen der Direktion war es, die öffentliche Kommunikation im Bereich Raumplanung generell zu stärken und auf eine breite Bevölkerung auszurichten.

Problem- und Fragestellung

In der öffentlichen Debatte zum Thema Bevölkerungs- und Siedlungswachstum spielte Anfang der 2010er-Jahre das Schlagwort "Verdichtung" eine wichtige Rolle; es war unter anderem eine Antwort auf Diskussionen um die so genannte "Zersiedelung". Zwei nationale und eine kantonale vom Stimmvolk in den Jahren 2012 und 2013 angenommene Vorlagen zielten darauf ab, die Bautätigkeit auf bisher unbebautem Land und damit die weitere Überbauung der Landschaft zu verhindern. Der Kanton Zürich erklärte die Siedlungsentwicklung nach innen zu einem Ziel der Raumplanung, um das erwartete Bevölkerungswachstum aufzufangen. Vorbehalte aus der Bevölkerung gegenüber dichteren Siedlungen erschwerten aber diese Entwicklung.

Die Fallstudie (Weber, 2013) untersucht, welche Massnahmen geeignet und erforderlich sind, um die öffentliche Diskussion zum Thema "Siedlungsentwicklung nach innen" mitzugestalten, und wie die Baudirektion dabei gleichzeitig die Ziele und Mechanismen der kantonalen Raumplanung im Allgemeinen einem breiteren Publikum näherbringen kann. Denn das Wissen darüber ist wichtig, damit die Raumplanungspolitik nicht einem

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kleinen Expertenkreis vorbehalten bleibt. Die Fragestellung lautet folglich: Mittels welcher Massnahmen und auf welchen Kanälen kann die Baudirektion die öffentliche Debatte zum Thema "Siedlungsentwicklung nach innen" mitgestalten und dabei auch die Ziele und Mechanismen der kantonalen Raumplanung einem breiten Publikum im Kanton Zürich näherbringen?

Theorien und Methoden

Die Untersuchung wählt mehrere theoretische Zugänge. Dazu gehört das Konzept Integrierter Kommunikation nach Bruhn (2006), das strategisch darauf ausgerichtet ist, auch unter den Bedingungen der Überfülle von Information in der politischen Arena gehört zu werden und die (Kommunikations-)Mittel effizient und wirkungsvoll einsetzen zu können. Das Konzept streicht vor allem auch den Zusammenhang der einzelnen (Kommunikations-)Instrumente untereinander heraus, über den es möglich sein muss, übergreifend "mit einer Sprache" zu kommunizieren (ebd.). Zu den Zugängen gehört zudem auch das Wissen um Möglichkeiten und Grenzen der Behördenkommunikation (bspw. Stücheli-Herlach, 2016). Bei der behördlichen Kommunikation gilt es, Zielsetzungen und Grundsätze im demokratischen Kontext einzuhalten und übergeordnete, nicht parteipolitische Ziele zu unterstützen. Strategien und Massnahmen sowie der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen müssen darauf ausgerichtet sein. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Frage, wie alle Stimmbürger:innen erreicht werden können. Neben dem Einsatz von Medienarbeit führt dies zur Berücksichtigung verschiedener gedruckter und elektronischer, auch sozialer Medien, sowie zur Entwicklung von Kampagnenstrategien. Den dritten und letzten theoretischen Rahmen bildet das Public Storytelling-Management: Die Entwicklung sowohl narrativ wie argumentativ strukturierter Kernbotschaften ist hierfür von zentraler Bedeutung (Stücheli-Herlach, 2013): Kernbotschaften schliessen dabei an wichtige sprachliche Muster öffentlicher Diskurse an, und sie werden so entwickelt, dass sie Punkt für Punkt argumentativ erläutert, begründet und legitimiert werden können. Entsprechend wurden für diese Fallstudie rund 250 Medienbeiträge untersucht, die innerhalb eines Jahres erschienen waren und das Stichwort "Verdichtung" enthielten. Zum Korpus gehörten Tages- und Wochenzeitungen hauptsächlich aus dem Kanton Zürich sowie Artikel aus Fachzeitschriften.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Analysen und Auswertungen zeigen, mit welchen Botschaften und über welche Kanäle die Baudirektion einen Beitrag an die öffentliche Dis-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kussion über "Siedlungsentwicklung nach innen" leisten kann. Deutlich wird, dass es ein Narrativ braucht, auf dem eine lösungsorientierte Kommunikation aufgebaut werden kann, im Sinne von «Wenn alle am gleichen Strang ziehen, erreichen wir unser Ziel». Mit diesem Narrativ erscheinen nicht mehr allein die Behörden als Akteure, sondern auch Investor:innen, Grundeigentümer:innen, Architekt:innen und letztlich jede:r Einzelne. Es bedingt aber, dass jede:r Akteur:in für sich gute Gründe erkennt, um eigene Handlungen auf das Ziel einer baulichen Entwicklung nach Innen auszurichten. Dazu braucht es Antworten auf Fragen zu den baulichen Formen und den sozialen Konsequenzen einer "Verdichtung" wie auch zu den Marktmechanismen und planerischen Instrumenten, welche sie erst ermöglichen – veranschaulicht durch konkrete Beispiele. Weber (2013) kommt zum Schluss, dass eine gründliche inhaltliche Vorarbeit wichtig ist, die über die Nutzung spezifischen Fachwissens hinausgeht und kommunikationsspezifische und diskursanalytische Aspekte berücksichtigt. Die Entwicklung einer Textplattform, die die inhaltliche Grundlage für alle Kommunikationsinstrumente bildet, ist als Ausgangspunkt unumgänglich. Auf dieser Textplattform können komplexe Inhalte zu einer kohärenten, vollständigen und argumentativ belegten Erzählweise für unterschiedliche Empfänger:innen verdichtet werden und so zum kommunikativen Erfolg beitragen. Um Fragen und Ängsten aus der Bevölkerung zu begegnen, bietet es sich an, Medien wie Roadshows, Inputreferate und Podiumsdiskussionen zu nutzen, die direkten Kontakt und Dialog mit der Bevölkerung ermöglichen. Eine über das Internet öffentliche und einfach zugängliche Wissensplattform ist eine wichtige Voraussetzung für die integrierte Umsetzung solch vielfältiger Massnahmen.

Literatur

Bruhn, M. (2006). Integrierte Kommunikation. In B. F. Schmid & B. Lyczek (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung* (S. 489–532). Gabler Verlag.

Stücheli-Herlach, P. (2013). Mit Worten streiten – und über sie: Schreiben für die Politikkommunikation. In P. Stücheli-Herlach & D. Perrin (Hrsg.), *Schreiben mit System: Texte für Zielgruppen planen, entwerfen, verbessern* (S. 65–81). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stücheli-Herlach, P. (2016). Kommunikation: Öffentlichkeits- und Medienarbeit. In A. Bergmann, D. Giauque, & A. Lienhard (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 221–244). WEKA.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Weber, K. (2013). *"Siedlungsentwicklung nach innen" im Kanton Zürich: Grundlage für eine strategische Kommunikationskonzeption.* Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Gemeindekommunikation mit externen Anspruchsgruppen (Keller, 2013)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Der Gemeinderat von Lachen, also die Regierung, hatte sich für das Jahr 2022 zum Ziel gesetzt, ein Kommunikationskonzept zu erstellen. Dieses sollte der Gemeinde zu einem "State of the Art"-Kommunikationsmanagement verhelfen und die Bedürfnisse aller Beteiligten abdecken. Keller (2021) hat dafür ein Rahmenkonzept zur Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen erstellt. Es sollte ein Wegweiser für die Kommunikationsarbeit der Gemeinde werden.

Problem und Fragestellung

Der Gemeinderat Lachen hatte sich für das Jahr 2022 die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes zum Ziel gesetzt – eine klare und festgelegte strategische Stossrichtung hinsichtlich der politischen Kommunikation fehlte bislang gänzlich. Als politische Organisation und in Verantwortung gegenüber ihrer Wählerschaft, hat sich die Arbeit des Gemeinderates immer dem Gemeinwohl unterzuordnen; entsprechend hat er Prozesse der Konsensfindung zu moderieren. Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist die Gestaltung von Kommunikation unumgänglich. Die bisherige Kommunikationstätigkeit war auf Informationsangebote und Transparenz ausgerichtet. Die Gemeindeverwaltung übernahm über die Jahre hinweg immer wieder neue Kommunikationsaufgaben, ohne diese auf ihre Wirkung und die spezifischen Anforderungen hin zu überprüfen. Im Weiteren wurden noch nie die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen erfragt. Bevor ein Kommunikationskonzept erstellt werden konnte, musste deshalb eine entsprechende Strategie ausgearbeitet werden.

Theorien und Methoden

Das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2020) dient als theoretische Basis, um das politische Kommunikationsmanagement der Gemeinde Lachen zu überprüfen. In einem ersten Schritt erfolgt eine Unternehmensanalyse: Dabei werden Rolle und Aufgaben der Gemeinde Lachen mit Blick auf das Funktionieren der Konsensdemokratie hergeleitet. Elementar für das künftige Rahmenkonzept ist zudem die Definition aller

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Anspruchsgruppen der Gemeinde, wobei der Fokus auf den externen Anspruchsgruppen liegt, welche einen direkten Austausch mit der Gemeinde pflegen, darunter Bevölkerungsgruppen, Parteien, juristische Personen wie das Spital Lachen, Detaillist:innenverbände wie der Handwerker:innen- und Gewerbeverein Lachen-Altendorf (HGV), Medien, Genossenschaften und Vereine. In 15 Gesprächen mit Personen aus diesen Gruppen werden deren Bedürfnisse und ihre Zufriedenheit mit der heutigen Kommunikation erfragt. Mittels SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen aus der Unternehmensanalyse hergeleitet sowie Chancen und Gefahren aus der Umwelt- bzw. Stakeholder-Analyse. Entsprechende Strategieoptionen und die Massnahmenplanung zur Umsetzung sind das Ergebnis.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Wie die Analyse zeigt, fand durch die von der Gemeinde Lachen gewählte Art der Kommunikation – in erster Linie eine ausgiebige Information – bisher keine Interaktion mit den Anspruchsgruppen statt. Die Kommunikation muss in Zukunft vermehrt als Dialog und vernetzt gestaltet werden. Die folgenden Stossrichtungen und Massnahmenpakete resultieren aus den Analysen: Relaunch der gemeindeeigenen Webseite (Überarbeitung mit Blick auf die Bedürfnisse der Bevölkerung, Versand der Webseiten-Informationen mittels Newsletter); Planung und Organisation von Mitwirkungsanlässen (frühzeitige Einberufung von Info-Anlässen zu spezifischen Themen, Überarbeitung von Inhalt und Ablauf der Anlässe); Förderung der Kommissionsarbeit durch Überarbeitung der Strukturen (Überprüfung der Struktur der Kommissionen, deren Aufgaben und Mitglieder); jährliche Treffen mit den Anspruchsgruppen (Einberufung eines "Runden Tisches" mit jeder Anspruchsgruppe); Schaffung einer Kommunikationsstelle (Delegation von kommunikationsrelevanten Aufgaben und Schaffung neuer Strukturen). Mit diesen Massnahmen kann die Kernaufgabe der Gemeinde Lachen gezielt unterstützt werden: Nämlich konsensorientiert und transparent zu informieren und im Dialog mit der Bevölkerung und ihren Interessenvertretungen moderierend zu wirken. Zur Evaluation der Umsetzung des Massnahmenplans ist ein jährlicher Austausch sowie eine neuerliche Befragung der Anspruchsgruppen vorgesehen.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Keller, P. (2021). *Rahmenkonzept der Gemeinde Lachen im Sinne einer Strategie für die Kommunikation mit ihren direkten externen Anspruchsgruppen*. Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). Utb. https://doi.org/10.36198/9783838554990

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3. Intermediäre Macht der Verbände in der Schweiz

Urs Bieri und Cloé Jans

Intermediäre Akteure und darunter insbesondere die Verbände nehmen eine zentrale Rolle im politischen System der Schweiz ein (3.1). Die Symbiose zwischen Verbänden und Politik lässt sich historisch ableiten und prägt das System der Schweiz bis heute in seinen Grundstrukturen (3.2). Dabei kommen intermediären Akteuren unterschiedliche Funktionen zu (3.3). Der Einfluss verschiedener Akteure ist dabei zuweilen ungleich und verändert sich über die Zeit (3.4). Trends wie die politische Polarisierung, der aufkommende Populismus oder auch die Digitalisierung verändern die Einflussmöglichkeiten intermediärer Akteure (3.5), wobei sich auch neue Handlungsfelder eröffnen (3.6).

3.1 Breites Feld der intermediären Akteure

In der Schweiz spielen intermediäre Akteure eine entscheidende Rolle in der politischen Landschaft. Diese Interessensgruppen, darunter Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Bauernverbände, Umweltschutzorganisationen und viele andere, fungieren als wichtige Vermittler zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Ihre Aufgaben reichen von der Interessenvertretung und Politikgestaltung (policy) bis hin zur Lobbyarbeit und aktiven Beteiligung am politischen Prozess (politics). Auch politische Parteien sind intermediäre Akteure, da sie verschiedene Interessen und Ideologien bündeln und im Auftrag ihrer Mitglieder und Wähler:innen im politischen System repräsentieren. Indem sie ihre Mitglieder als Kandidat:innen für politische Ämter aufstellen, sind Parteien zentral für die Rekrutierung des politischen Personals in der Legislative und Exekutive. Damit sind Parteien via Parlament und Regierungen mindestens indirekt auch an der politischen Entscheidungsfindung und -umsetzung beteiligt. Im Gegensatz zu Parteien sind gerade Verbände weniger direkt in den politischen Prozess eingebunden. Sie stellen direkt weder Mitglieder der Legislative noch der Exekutive, sondern bringen sich von aussen via einer Vielzahl an Instrumenten punktuell in den politischen Prozess ein.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Das folgende Kapitel setzt sich primär mit Verbänden auseinander, da sie historisch sowie durch ihre starke Mitglieder- und Organisationsstruktur eine effektive Interessensvertretung und massgebliche Mitgestaltung der politischen Entscheidungsprozesse in der Schweiz betreiben.

3.2 Entstehen und Macht der Verbände in der Schweiz

Um die Stärke der Verbände in der Schweiz zu verstehen, lohnt sich ein Blick zurück zur Gründungszeit der modernen Schweiz im Jahr 1848. Linder (2021) betont in seinem Rückblick auf die Gründerzeit der modernen Schweiz, dass die damaligen Industriellen und Händler durch die starke Industrialisierung der Schweiz schnell an Effizienzgrenzen stiessen. Handelshemmnisse und Zölle zwischen den Kantonen, fehlende Vereinheitlichung von Massen und Gewichten und eine ebenso fehlende nationale Währung behinderte den kantonsübergreifenden Handel im Binnenmarkt Schweiz. Vor diesem Hintergrund, und um diesen Umständen Gegensteuer zu geben, organisierten sich Wirtschaftsverbände schon im 19. Jahrhundert schweizweit und brachten sich damit gegenüber dem jungen modernen Bundesstaat in eine Position der Macht.

Immer mehr etablierten sich in dieser Zeit Wirtschaftsverbände als Sprachrohr der Wirtschaft und Dialogpartner gegenüber der Politik. Noch heute zentrale Wirtschaftsverbände wie die Economiesuisse (damals "Vorort", gegründet 1869) oder der Gewerbeverband (gegründet 1879) entstanden in diesen Gründungsjahren. Als Reaktion auf die Wirtschaftsverbände organisierte sich rasch auch die Arbeitnehmerschaft, wodurch der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB, gegründet 1880) entstand. Damit war die noch heute zentrale Sozialpartnerschaft geboren, die bald institutionalisiert in das politische System eingebunden war: Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und die daraus resultierende Sozialpartnerschaft haben seit 1947 nämlich gemäss Gesetz ein Anhörungsrecht in allen Fragen der Wirtschaftspolitik und spielen eine wichtige Rolle im Vollzug, im Bildungssystem, aber auch im Arbeitsfrieden. Daraus entwickelt sich das noch heute stark spürbare subsidiäre Verständnis von Staat und Politik in der Wirtschaftspolitik: Die Schweizer Politik wird in Wirtschaftsfragen meist erst dann tätig, wenn die Verbände keine Selbstregulierung finden (Knoepfel et al., 2017; Linder, 2021). Neben den Wirtschaftsverbänden und den Gewerkschaften, die zusammen die Sozialpartnerschaft bilden, gibt es zahlreiche weitere Beispiele für einflussreiche Verbände, die jeweils die konkreten

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Interessen ihrer Mitglieder einbringen. Dazu gehören etwa Branchen- und Berufsverbände (z.B. FMH, Bauernverband, Swissmem), Umweltverbände (z.B. Pro Natura, WWF Schweiz) oder auch Verbände im Bereich Freizeit und Kultur (ProCinema, Bühnenverband).

Die Symbiose zwischen Verbänden und Politik prägte das politische System der Schweiz auch strukturell: Das politische System wird als semi-korporatistisch oder konsensdemokratisch bezeichnet. Gemäss Kriesi (1980, zitiert nach Sciarini et al., 2015, S. 4 ff.) zeigt sich das unter anderem auch durch die grosse Überschneidung zwischen intermediären Akteuren und den Behörden (z.B. Expert:innenkommissionen) einerseits und zwischen intermediären Akteuren und politischen Parteien (z.B. Milizpolitiker:innen, die zudem Verbandsmandate haben) andererseits. Von traditionell korporatistischen Ländern, wie sie in Skandinavien zum Beispiel häufig zu finden sind, grenzt sich die Schweiz insbesondere durch ein hohes Ausmass an föderalistischer Dezentralisierung und durch die direktdemokratische Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheiden ab.

3.3 Funktion und Einflussnahme im politischen System

Wie oben erläutert, erfüllen Verbände auch heute in der Schweizer Politik eine zentrale Funktion (Linder, 2012, S.126). In erster Linie agieren Verbände dabei als Vertreter der Interessen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik und Öffentlichkeit. In der Summe ihrer verschiedenen Rollen sind sie die einzigen Organisationen in der Schweiz, die sowohl bei der *Entstehung* wie auch danach bei der *Umsetzung* von Gesetzen eine zentrale Rolle spielen, was ihnen eine strukturelle und nachhaltige politische Macht sichert.

Insbesondere stehen die Verbände dem Parlament schon in frühen Phasen der legislativen Arbeit (Vernehmlassungsverfahren, Konsultationen) als Dialogpartner zur Verfügung und minimieren durch ihre Anhörung das Risiko eines Scheiterns von Gesetzesvorhaben in einer späten Phase des politischen Prozesses mittels Referendum.

Verbänden kommen aber auch wichtige Aufgaben zu, nachdem ein Gesetz erarbeitet und beschlossen ist. Beispielsweise, indem sie bei einer Umsetzung als Brücke zu ihren Mitgliedern fungieren und Feedback von der Basis zurück in den politischen Prozess tragen. Zudem nutzen Verbände konkrete Kontrollinstrumente (z.B. betreffend Arbeitsbedingungen), strukturieren den Arbeitsmarkt mittels verhandelter Gesamtarbeitsverträge (GAV) oder leisten zentrale Beiträge in der Berufsbildung.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dazwischen nehmen sie wesentlichen Einfluss auf Abstimmungen, entweder durch das Ergreifen von Referenden, oder aber auch durch das Finanzieren von Abstimmungskampagnen bei Behördenvorlagen. In der Realität lässt sich regelmässig beobachten, dass Abstimmungskämpfe, beispielsweise zur Unternehmenssteuer, mit gewichtigen Ressourcen aus der Wirtschaft und mit grossem Kampagnenwissen seitens der Wirtschaftsverbände geführt werden. Behördenvorlagen haben es nicht zuletzt dann schwer, wenn kein finanz- und ressourcenstarker Verband genügend eigene Interessen daran hat, den Abstimmungskampf für eine Behördenvorlage zu finanzieren (z.B. Abstimmung über die Autobahnvignette).

In dieser strukturellen Funktion unterscheiden sich Verbände stark von klassischen Lobbyingorganisationen (z.B. Lobbying für den Kauf von Rüstungsgütern) und -aktivitäten, die ausschliesslich auf den legislativen Prozess zielen und entsprechend weder davor noch danach eine Rolle im schweizerischen politischen System spielen. Verbände sind dazu da, um Politik ganzheitlich und langfristig zu prägen. Entsprechend setzen sie sowohl in der Interessenvertretung wie auch in der Kompromissfindung ganz andere Instrumente ein und zeigen ganz andere Verhaltensweisen als punktuell operierende Lobbyingorganisationen: Wer langfristig als gewichtiger Gesprächspartner gesehen werden will, verhält sich meistens so, dass eine Zusammenarbeit auch mit der politischen Gegenseite immer wieder möglich ist. Das heisst, man sucht den Kompromiss aktiv, pflegt Beziehungen über das eigene Lager hinaus und versucht, Vertrauensbeziehungen zu etablieren, statt gezielt mit Druck (auch öffentlichem Druck) zu arbeiten. Das geschieht beispielsweise über wiederkehrende Anlässe im Rahmen der politischen Sessionen, über institutionalisierte runde Tische oder Interessensgemeinschaften. Da sich – je nach Abstimmungsvorlage und Thema – Allianzen und Partnerschaften immer wieder ändern, entstehen vielseitige Berührungspunkte für unterschiedliche politische Akteure. Ganz im Sinne der Schweizerischen Konkordanz befördert dies den Gesetzgebungsprozess mit Kompromisscharakter.

3.4 Ungleichheit der Interessenvertretung und Machtverschiebungen

Gemäss Knoepfel und Kolleg:innen (2017) führt die Prägung der Politik durch starke (Wirtschafts-)Verbände zu einem – gerade in Wirtschaftsfragen – eher schwachen Staat, der in der Folge dann auch auf deren Mitarbeit angewiesen ist. Nicht alle Interessen und Themenfelder verfügen dabei

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

über eine so schlagkräftige politische Vertretung wie dies z.B. im Bereich der Sozialpartner:innen der Fall ist. Es entsteht eine spürbare Ungleichheit in der Interessensvertretung zwischen sogenannten *haves* (z.B. Wirtschaftsverbände) und *have-nots*) (z.B. NGOs). Dieser Umstand wird so auch in der Bevölkerung wahrgenommen. Dabei haben die Schweizer:innen über die Zeit eine relativ dezidierte Vorstellung darüber entwickelt, welche Interessenvertretung als adäquat empfunden und welche nicht toleriert wird. Der Lobbyingsurvey 2022 (Maring et al., 2023) hält dazu konkret fest, dass die Schweizer Bevölkerung zwischen guter (zivilgesellschaftlicher) und schlechter (wirtschaftlicher) Einflussnahme unterscheidet. Bei Ersterem sehen die Befragten wesentlich mehr Legitimität als bei Zweiterem. Weitere Kritikpunkte an der starken Rolle der Verbände im politischen System in der Schweiz sind mangelnde Transparenz (Entscheidungen hinter verschlossenen Türen), Klientelismus (u.a. Doppelrollen von Parlamentarier:innen) oder generell Legitimitätsprobleme (Verbände haben viel Macht, aber werden nicht demokratisch gewählt).

Die historisch geprägte Machtfülle von grossen Verbänden in der Schweiz hat sich in jüngerer Vergangenheit stark verändert. Die Gründe dafür finden sich unter anderem in verstärkten Umverteilungsdiskussionen (insb. mit Bezug auf die Ausgestaltung des Wirtschaftssystems und der Sozialversicherungen) und einer wesentlich zugenommene Medialisierung der Politik seit den 70er Jahren (Sciarini et al., 2015, S. 23 ff). Sciarini und Kolleg:innen (2015) gehen zudem davon aus, dass die Wirkungsmöglichkeiten von Verbänden in der parlamentarischen Phase eines Gesetzgebungsprozesses heute mindestens ebenso wichtig sind wie in der vorparlamentarischen Phase. Gleichzeitig hat die Exekutive an Wirkungsmacht gewonnen, dies im Rahmen der starken Vernetzung mit dem Europäischen Wirtschaftsraum und in ihrer Rolle als Verhandlungs- und Ansprechpartnerin gegen aussen. Beide Entwicklungen schmälern den Einfluss grosser Verbände im Vergleich zu früher.

3.5 Polarisierung, Populismus und Digitalisierung

Neben diesen strukturellen und thematischen Veränderungen beobachten wir weitere zentrale Einflussfaktoren auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Verbände in der Schweiz. Im Rahmen der zunehmenden politischen *Polarisierung* haben sich die Polparteien spürbar vergrössert, allen voran der bis in die 90er Jahre in der Schweiz eher schwach entwickelte rechtskonservati-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ve Pol. Daraus entstand ein wesentlich von Dissens und Unversöhnlichkeit geprägter politischer Diskurs. Aufgrund des grossen Nachrichtenwerts von Konflikten traf diese neue Form der Auseinandersetzung massenmedial auf spürbare Resonanz, was den Kompromissgedanken im schweizerischen politischen System immer wieder herausfordert. Einzelne, bis heute nicht aufgelöste Blockaden in grossen politischen Themen sind die Folge davon.

Populismus als Weltbild und Kommunikationsstil prägt die politische Kultur der Schweiz zunehmend. Im Vordergrund steht dabei eine zunehmende Anti-Establishment-Rhetorik ("wir" gegen "die anderen"), wobei insbesondere suggeriert wird, dass die Schweiz in eine am Eigennutzen orientierte politische Elite und das "ehrliche" Volk aufgespalten ist. Populismus ist dabei auch als eine Art Gegenentwurf zu Pluralismus zu verstehen, der als Prinzip die Vielfalt politischer Meinungen und die Notwendigkeit einer breit abgestützten Entscheidungsfindung in den Vordergrund stellt. In einem populistischen Weltbild gehören Verbände eindeutig auch zur angeblich "korrupten" politischen Elite. Statt auf Verhandlungslösungen zu setzen, wird versucht, Entscheidungen mittels der Instrumente der direkten Demokratie (wie Referenden und Initiativen) an intermediären Akteuren vorbei direkt vom Stimmvolk fällen zu lassen.

Digitalisierung in der Schweizer Politik öffnet nicht nur neue Diskurskanäle und Partizipationschancen für Stimmberechtigte, sondern verändert auch die Kommunikation von Medien und Intermediären selbst (Bieri et al., 2022). Traditionelle Printmedien oder lineare Medien wie Zeitungen oder Fernsehen haben an Auflage und damit an Publikum verloren, während Online-Medien und soziale Netzwerke an Bedeutung gewonnen haben. In Kombination mit der aktuell weitgehenden Individualisierung unserer Gesellschaft verändert dies den Prozess der Meinungsbildung in der Bevölkerung und wirkt sich auf die Arbeitsweise von intermediären Akteuren aus. Durch die neuen Instrumente ist es beispielsweise insbesondere für kleinere Akteure und Organisationen deutlich einfacher, Sichtbarkeit für ihre Anliegen zu erhalten. Damit erscheinen ein hoher Organisationsgrad oder grosse, schlagkräftige Verbände zumindest hinsichtlich der öffentlichen Kommunikation weniger notwendig, um zu einem entscheidenden Akteur im politischen Prozess zu werden. Über eine Plattform wie "We-Collect" etwa schaffen es auch bisher kaum in Erscheinung getretene Einzelakteure, innert kurzer Zeit die nötigen Unterschriften für ein Referendum zusammenzutragen. Während dies sowohl eine Chance für eine Demokratisierung der Einflussnahme wie auch für das Handeln der Verbände (Stichwort Kommunikation, Mobilisierung, Koordination) darstellt,

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wird es für eine auf Konkordanz ausgerichtete Politik so auch schwieriger, alle relevanten Stimmen hin zu einem tragfähigen Kompromiss zu moderieren. Politische Entscheidungsfindung wird damit unberechenbarer.

3.6 Wandel eröffnet neue Handlungsperspektiven

Verbänden kommt als intermediäre Akteure im politischen System der Schweiz eine zentrale Rolle bei der Vertretung und Bündelung von Interessen, bei der Entscheidungsfindung wie auch bei der Umsetzung beschlossener Vorhaben zu. Ihr Engagement und ihre Interessenvertretung spiegeln den Kern einer vielfältigen und pluralistischen politischen Landschaft wider, in der das Zusammenspiel diverser Akteure auf allen drei föderalen Ebenen eine wichtige Grundlage für politische Entscheidungsprozesse bildet. Diese bisher zentrale Form der Politikgestaltung in der Schweiz kommt aber zunehmend unter Druck. Diese Schwächung des schweizerischen Korporatismus ist dabei nicht in erster Linie eine Schwächung der etablierten und starken Akteure (sogenannte "haves") zu Gunsten neuer Kräfte (sogenannte "have nots"), die nun besser gehört werden. Vielmehr funktioniert das Zusammenspiel zwischen staatlichen Organen und intermediären Akteuren generell weniger gut. Die Verbandslandschaft ist fragmentierter, gegen aussen wie auch innerhalb der Organisationen, Ansprechpersonen sind weniger eindeutig und Abmachungen weniger zuverlässig als früher. Als Folge hat die Politik in Wirtschaftsfragen zentrale Dialogpartner nicht mehr zur Verfügung, die Erwartungssicherheit in der Politik sinkt, und im Gesetzgebungsprozess geht Fachkompetenz verloren.

Umso wichtiger ist es für Verbände, sich neu zu positionieren. In Zeiten, in denen der traditionell wichtige Pluralismus des Schweizerischen Systems immer mehr zu einem polarisierten Pluralismus wird, können sich Verbände neben ihrer herkömmlichen Rolle als Interessensvertreter auch als Akteure anbieten, die über politische Gräben hinauswirken. Damit dies gelingt, bedarf es jedoch einer umfassenden Professionalisierung von Verbänden. Dies erfordert zum einen eine klare und einheitliche externe Positionierung sowie die Stärkung der internen Zusammenarbeit. Dazu ist Überzeugungs- und Kulturarbeit in die eigene Branche hinein notwendig. Zum anderen ist ein Übergang hin zu einem permanenten Campaigning auf den jeweils relevanten spezifischen Themen eines Verbandes unerlässlich. Dies sollte unter Einbeziehung sämtlicher moderner Instrumente des Kampagnenmanagements erfolgen. Lobbying ist ein Element davon. Dazu

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gehört auch die weitergehende Vernetzung mit verwandten Organisationen (z.B. Stark und Vernetzt, gemeinsamer Wahlkampf economiesuisse, Gewerbeverband und Bauernverband).

Obwohl die Arbeit von Verbänden angesichts der unberechenbarer gewordenen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung schwieriger wird, können sie sich so als wichtige Pfeiler politischer Stabilität aufstellen. Damit bleiben sie entscheidende Akteure für den Erfolg schweizerischer Politik – genau so, wie sie es in der Vergangenheit schon waren.

Literatur

Bieri, U., Weber, E., Braun Binder, N., Salerno, S., Keller, T., & Kälin M. (2021). *Digitalisierung der Schweizer Demokratie-Technologische Revolution trifft auf traditionelles Meinungsbildungssystem*. vdf Hochschulverlag.

Kriesi, H. (1980). *Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse in der Schweizer Politik*. Campus Verlag.

Knoepfel, P., Papadopoulos, Y., Sciarini, P., Vatter, A., & Häusermann, S. (2017). *Handbuch der Schweizer Politik*. NZZ Libro.

Linder, W., & Müller, S. (2012). *Schweizer Demokratie – Institutionen, Prozesse, Perspektiven*. Haupt Verlag.

Maring, N., Bieri, U., Erpf, P., Kocher, J.P., & Bürgi, M. (2023). *Lobbying in der Schweiz: systemimmanent, erfolgreich und nicht nur beliebt*. [Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Lobbying Survey Switzerland 2022"], Bern, Fribourg.

Sciarini, P., Fischer, M., & Traber, D. (2015). *Political Decision-Making in Switzerland*. Pallgrave Macmillan UK.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Politische Kommunikation von Unternehmen in Abstimmungskämpfen (Schärrer, 2021)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Die Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Schaffhausen (IVS) ist die grösste Wirtschaftsvereinigung der Region Schaffhausen in der Schweiz. Ziel der IVS ist die Schaffung optimaler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in der Region. Als branchenübergreifende Interessengemeinschaft vertritt sie die Anliegen von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gegenüber Behörden, anderen Verbänden, Parteien und der Öffentlichkeit. Die Suche nach Unternehmensvertreter:innen, welche sich in Abstimmungskämpfen öffentlich äussern, gestaltet sich allerdings schwierig. Es ist davon auszugehen, dass sich dies negativ auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auswirkt. Die Arbeit von Schärrer (2021) geht der Frage nach, aus welchen Gründen sich viele Unternehmen bzw. Unternehmer:innen in der Region Schaffhausen gegen die öffentliche Beteiligung an politischen Diskursen entscheiden. Basierend darauf werden mögliche Massnahmen identifiziert, mit denen das politische Engagement der Firmen gesteigert werden könnte.

Problem und Fragestellung

Als Vertreterin von 240 Mitgliederfirmen (Stand November 2021) engagiert sich die IVS regelmässig in Abstimmungskämpfen für den Erhalt und die Stärkung optimaler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in der Region Schaffhausen sowie auf nationaler Ebene. Die Suche nach Unternehmensvertreter:innen, welche sich in Abstimmungskämpfen öffentlich äussern, gestaltet sich schwierig. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich sogar grundsätzlich, keine Stellung zu politischen Themen zu beziehen. Unter dieser Entwicklung leidet sowohl die Legitimation als auch die Wirksamkeit der kommunikativen Massnahmen der Abstimmungskämpfe. Wie die Fallanalyse darlegt, kann sich das negativ auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Kantons Schaffhausen sowie der gesamten Schweiz auswirken. Ziel der Arbeit ist es, die Beweggründe der Unternehmen zu erfahren, aufgrund derer sie sich gegen die öffentliche Beteiligung an der Politik entscheiden. Die Ergebnisse sollen eine Basis für die Entwicklung

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

von Massnahmen schaffen, mit welchen die IVS das politische Engagement ihrer Mitgliederfirmen künftig steigern kann.

Theorien und Methoden

Schärrer (2021) geht von der Grundannahme aus, dass Firmen zu politischem Engagement legitimiert, wenn nicht sogar verpflichtet, sind. Gestützt wird die Grundannahme auf den theoretischen Stakeholder-Value-Ansatz, der besagt, dass Unternehmen jeweils mehreren Anspruchsgruppen verpflichtet sind und diese mitunter Ansprüche haben, deren Erfüllung von Unternehmen erfordert, politisch aktiv zu werden (Baur, 2018). Auch das Konzept von Corporate Citizenship sieht es als ordnungspolitische Mitverantwortung von Unternehmen an, sich für ethisch verantwortbare Standards und Rahmenbedingungen des Wettbewerbs einzusetzen (Ulrich, 2004). Damit die Unternehmen im politischen Diskurs gehört werden, muss dieses Engagement im öffentlichen Rahmen stattfinden. Weshalb dieses Engagement schwierig ist, wird anhand einer quantitativen Befragung in Form einer Onlineumfrage unter sämtlichen Mitgliedsfirmen der IVS untersucht. Zur Befragung eingeladen wurden die Geschäftsführenden oder die Standortleitenden der Unternehmen. Die Befragung wurde im Oktober und November 2021 durchgeführt. Insgesamt haben 106 Unternehmensvertreter an der Befragung teilgenommen, wovon 91 die Umfrage komplett abgeschlossen haben.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Haupterkenntnis der Untersuchung ist, dass Unternehmen es zwar als notwendig erachten, sich am politischen Diskurs über für sie relevante Wirtschaftsthemen zu beteiligen, sich jedoch trotzdem nur rund ein Fünftel der Unternehmen öffentlich äussert. Kaum eines der befragten Unternehmen, das sich bislang nicht für politische Ziele eingesetzt hatte, kann sich dies in naher Zukunft vorstellen. Diese Erkenntnis steht im Widerspruch zur Tatsache, dass eine Mehrheit der teilnehmenden Firmenvertreter:innen die Relevanz eines öffentlichen politischen Engagements von Unternehmen in wirtschaftsrelevanten Abstimmungskämpfen einräumt und aufgrund des geringen Engagements der Unternehmen mit einer negativen Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz rechnet. Das tiefe öffentliche Engagement im politischen Prozess kann kaum objektiv begründet werden. In erster Linie herrscht eine diffuse – mit Zahlen nicht zu belegende – Angst, mit einer öffentlichen politischen Positionierung Kundschaft zu verlieren.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wurde als Massnahme zur Steigerung des politischen Engagements von Firmen die Bildung einer regionalen "Advocacy Coalition" vorgeschlagen. Diese sollte langfristig aufgebaut und als politisches Sprachrohr der regionalen Unternehmen wahrgenommen werden können. Unter einer solchen Koalition ist ein Bündnis verschiedener Akteure zu verstehen, die ein gemeinsames politisches Ziel eint. Da eine "Advocacy Coalition" nicht als geschlossene Gruppe auftritt, ist in der Regel nicht offensichtlich, wer ihr angehört. Nur der politisch-inhaltliche Fokus dient als Identitätsmerkmal (Zintener, 2005). Dies käme dem Wunsch der Unternehmen entgegen, sich eher indirekt und ohne Nennung des Firmennamens zu engagieren. Eine entsprechende Koalition sollte idealerweise nicht pro Abstimmungskampagne neu aufgegleist, sondern langfristig aufgebaut und auch durch regelmässige Kommunikation in der Wahrnehmung der regionalen Bevölkerung verankert werden. Dabei sollte ein Name gewählt werden, der aufzeigt, dass die regionalen Unternehmen gemeinsam auftreten. Dieser Ansatz würde die Tätigkeit der IVS ergänzen, welche sich auf die Vertretung von bestimmten Interessen konkreter Unternehmen in politischen Themenfeldern fokussiert.

Literatur

Baur, D. (2018). Unternehmen als politische Akteure. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes* (S. 87–99). Springer Fachmedien.

Schärrer, N. (2021). *Apolitie von Unternehmen in der Region Schaffhausen – Ursachen und Handlungsvorschläge zur Stärkung ihres politischen Engagements.* Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Ulrich, P. (2004). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4. Aufl.). Haupt.

Zintener, T. (2005). Advocacy Coalition. In D. Nohlen & R.O. Schultze (Hrsg.), *Lexikon der Politikwissenschaft: Band 1: A-M*. Beck.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Medienarbeit gegen eine Volksinitiative (Enderli, 2016)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Am 9. Februar 2014 hat die Schweizer Stimmbevölkerung die Volksinitiative "Gegen Masseneinwanderung" (MEI) der SVP angenommen. Im Fokus der Fallstudie von Enderli (2016) steht die Frage, warum die Gegenkampagne der Schweizer Wirtschaftsverbände nicht erfolgreich war. Leitend ist die These, dass es der Gegenkampagne nicht gelungen sei, die Initiative von der Zuwanderungsfrage zu trennen und eine breitere europapolitische Diskussion zu führen. Um diese These zu überprüfen, werden 50 deutsch- und französischsprachige Schweizer Printmedien auf die Frage hin untersucht, ob und wie die Botschaften der MEI-Gegner:innen in der journalistischen Berichterstattung aufgenommen wurden.

Problem und Fragestellung

Die Gegner:innen der Initiative stützten sich in ihrer Kampagne auf den Slogan der "bewährten bilateralen Verträge" zwischen der Schweiz und der EU, der während der beiden europapolitischen Abstimmungen 2005 noch gut funktioniert und die damaligen Kampagnen positiv geprägt hatte. Bei der MEI-Abstimmung war der Slogan dann aber nicht mehr erfolgreich. Die Annahme liegt deshalb auf der Hand, dass es den MEI-Gegner:innen – im Gegensatz zu den europapolitischen Abstimmungen zuvor – nicht gelungen sei, die MEI ausreichend als Gefahr für den so genannten "bilateralen Weg" darzustellen. Zur Überprüfung der These wird die Medienberichterstattung zur MEI im Zeitraum von sechs Monaten vor der Abstimmung auf folgende Fragen hin untersucht:

- Inwiefern ist es der MEI-Gegnerschaft gelungen, ihre Botschaften – speziell zum bilateralen Weg – in den Medien zu platzieren?
- Waren die Botschaften geeignet und richtig geframt, um die gewünschte Wirkung (also eine Ablehnung der Initiative) zu erzielen?

Geprüft wird sowohl die diesbezügliche Qualität der Medienarbeit als auch das Vorkommen der Botschaften in der journalistischen Berichterstattung. Bei häufigem Vorkommen und grosser Resonanz der Argumente in den Medien schliessen sich die Fragen an, welche Botschaften aus dem Angebot

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

der Medienarbeit platziert werden konnten und ob in der Gegenkampagne schlechte oder gar falsche Botschaften verwendet wurden.

Theorien und Methoden

Der erste Teil der Untersuchung beschreibt die Struktur von erfolgreichen Botschaften und Framings in politischen Kampagnen. Demnach ist für den politischen Erfolg ein professionelles Message Design zentral, das sowohl mit narrativen wie mit argumentativen Mustern arbeitet (Stücheli-Herlach, 2013). Entscheidend ist zudem die Wortwahl und Verwendung von Begriffen bzw. deren Neulancierung, Kritik oder Wiederverwendung (Klein, 1998). Frames sind Bedeutungsrahmen, die durch die verwendeten Wörter und Begriffe entstehen, aber über die vermittelten Begriffe hinausgehen. Botschaften müssen, meist in Form von Slogans und Parolen, einfach, klar und knapp formuliert sein, an mögliche negative Konsequenzen appellieren oder von ständiger Wiederholung geprägt sein.
Vor diesem Hintergrund wird die Medienarbeit der MEI-Gegner:innen auf folgende drei Hauptpunkte hin untersucht:

1. Einfachheit und Klarheit der Botschaften
2. Emotionalität der Botschaften
3. Persistenz respektive das beständige Wiederholen der Botschaften.

Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wird zunächst die Häufigkeit der Nennung der von den MEI-Gegner:innen im Abstimmungskampf verwendeten Hauptbotschaften ermittelt. Dann erfolgt die Untersuchung der Qualität der aufgegriffenen Botschaften. Schliesslich vermittelt die Arbeit das Framing, dies anhand der Art der Benennung der Initiative durch die Gegnerschaft.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Auswertungen zeigen, dass bei insgesamt 140 journalistischen Medienbeiträgen, die die MEI-Gegner:innen mit ihren Botschaften thematisierten, von einer durchaus grossen Medienresonanz der Gegenkampagne gesprochen werden kann. Dabei sind es gerade die Hauptbotschaften, insbesondere das Argument der Erhaltung des bilateralen Wegs, die medial gut aufgenommen wurden. Der erste Teil der Fragestellung kann damit dahingehend beantwortet werden, dass die MEI-Gegner:innen eine gute Medienarbeit leisteten. Für die zweite Fragestellung lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass die Botschaften einfach und klar formuliert waren, die grundlegenden Qualitätskriterien guter Botschaften erfüllten und grossmehrheit-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

lich ihrem Zweck dienten Die MEI-Gegner:innen stützten sich auf drei Hauptbotschaften: die MEI gefährde den Bilateralen Weg, verschärfe den Fachkräftemangel und schaffe ein Bürokratiemonster. Allerdings schränkte der Rückgriff auf Zahlen in der Argumentation deren Emotionalität ein Das Kriterium der Persistenz konnte die Gegnerschaft insofern erfüllen, als insbesondere die Botschaft von der Wichtigkeit des bilateralen Wegs laufend wiederholt wurde. Allerdings kam es vor der Abstimmung zu einer Verwässerung der Hauptbotschaften: Die MEI-Gegnerschaft begann, auf Argumente der Initiant:innen reaktiv einzugehen, und das ursprüngliche Framing der Initiative als "SVP-Abschottungsinitiative" rückte dadurch stark in den Hintergrund. Diese Ergebnisse bestärken drei Empfehlungen für die Kampagnenführung: Jene zu einer über die gesamte Kampagnendauer konsequenten Kommunikation, jene des Erzählens von alltagsnahen, Verbindung schaffenden Geschichten sowie jene zur Entwicklung eines starken und emotionalen Narrativs, als Alternative zu einer repetitiven Argumentation mit abstrakten Zahlen.

Literatur

Enderli, S. (2016). *Abschottung oder Masseneinwanderung? Eine Fallstudie über die Medienarbeit der Gegenkampagne zur Volksinitiative "Gegen Masseneinwanderung"*. Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Klein, J. (1998). Politische Kommunikation als Sprachstrategie. In O. Jarren, U. Sarcinelli, & U. Saxer (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der Demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch* (S. 376–395). Westdeutscher Verlag.

Stücheli-Herlach, P. (2013). Mit Worten streiten – und über sie: Schreiben für die Politikkommunikation. In P. Stücheli-Herlach & D. Perrin (Hrsg.), *Schreiben mit System: Texte für Zielgruppen planen, entwerfen, verbessern* (S. 65–81). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4. Die Einflussnahme der politischen Parteien

Claude Longchamp

In der Schweiz sind Parteien politische Vereine, die laut Verfassung zur Meinungsbildung beitragen und im Parlament in Fraktionen vertreten sind; sie finanzieren sich primär durch private Mittel und müssen seit 2023 ihre Kampagnenbudgets offenlegen (4.1). Diese Transparenzpflicht zielt darauf ab, die finanzielle Verantwortlichkeit zu erhöhen und das öffentliche Vertrauen in die politischen Prozesse zu stärken (4.2). Die Nationalisierung der Wahlkämpfe in der Schweiz führt zu einheitlichen, die Sprachregionen übergreifenden Strategien, die konsistente Botschaften und eine verstärkte parteiinterne Koordination fördern. (4.3). In diesem Kontext fungieren Volksabstimmungen als wesentliche Foren zur Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Diskurse, wobei die Parteien oft als Verstärker der von Interessengruppen initiierten Kampagnen agieren und sich auf klare, medienwirksame Positionierungen konzentrieren (4.4). Trotz alternativer Partizipationsformen bleiben Parteien in der Schweiz durch die Erneuerung ihrer politischen Kommunikation und das "permanent campaigning" zentrale Akteure in Wahlen und Abstimmungen (4.5).

4.1 Parteien als politische Vereine

Laut Gesetz über die politischen Rechte und dem Parteienregister der Bundesversammlung sind *Parteien* in der Schweiz Vereine, die vornehmlich politische Zwecke verfolgen. Art. 137 der Bundesverfassung weist ihnen zudem die Aufgabe zu, an der Willens- und Meinungsbildung des Volks mitzuwirken (Wikipedia, 2023a).

Aktuell sind zehn Parteien im Schweizerischen Bundesparlament vertreten, die sich in sechs Fraktionen mit mindestens fünf Sitzen zusammengeschlossen haben. Die vier grössten Parteien bilden in der Konkordanzdemokratie gemeinsam den Bundesrat. Sie werden auch "Regierungsparteien" genannt (SVP, SP, Mitte, FDP) (Papadopoulos, 2022).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

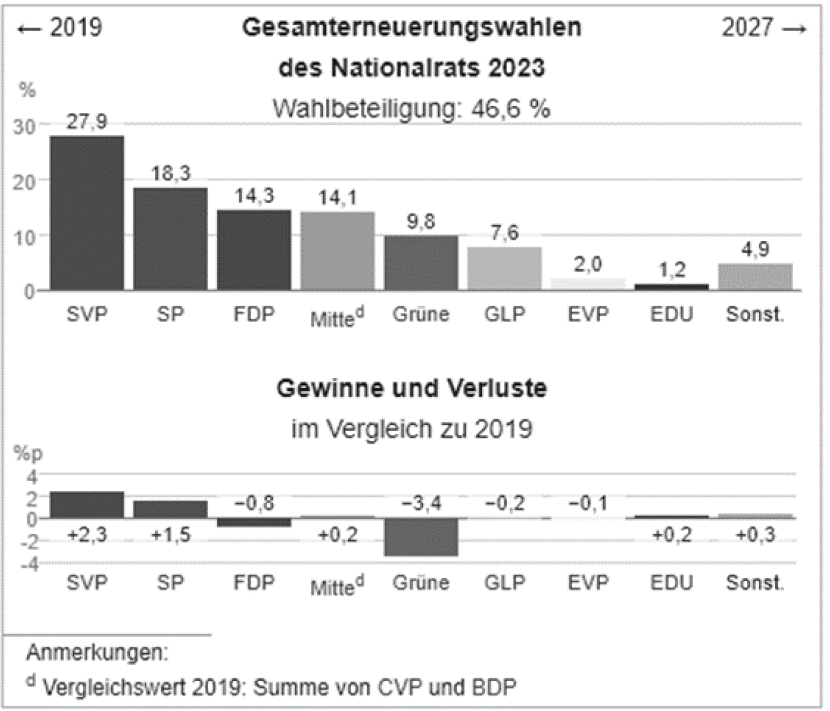

Abbildung 8: Stimmenanteil der Parteien 2023 und Veränderungen zu 2019 (Wikipedia, 2023)

Kennzeichnend für die Parteien in der Schweiz ist die prinzipiell nichtstaatliche *Finanzierung* (Schiess Rütimann, 2010). Nur die für die Parteien gewählten Behördenmitglieder werden bezahlt und leisten eine parteispezifische Abgabe. Kernstück der Parteifinanzierung sind Mitgliederbeiträge und Spenden natürlicher und juristischer Personen (Buomberger & Piazza, 2022). Das führt immer wieder zu Kritik aus dem Ausland (Greco, 2021).

Seit 2023 müssen die Parteien ihre Kampagnenbudgets offenlegen, um Transparenz bei ihrer Kommerzialisierung zu schaffen. Bei den Nationalratswahlen ist das vor der Wahl der Fall, bei den (kantonalen) Ständeratswahlen erst danach und nur für Gewählte bindend (Bundesrat/EJPD, 2022).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.2 Ausgewählte Trends der Parteienkommunikation

Der Wandel im Verhältnis von *Medien und Gesellschaft* bestimmt die Veränderungen der Parteienkommunikation (Borucki et al., 2022; Donges & Jarren, 2022; Jun, 2023). Etwas undifferenziert sprich man von "Amerikanisierung" (Weinmann, 2009). Spezifischer werden etwa Digitalisierung, Personalisierung, Polarisierung und Professionalisierung genannt (Bonfadelli, 2016). Der erste Haupttrend besteht in der Verlagerung von analoger zu digitaler *Mediennutzung* (Bieri et al., 2021; Graf & Stern, 2018; Künzler, 2013).

Zwischen 2018 und 2023 waren die Parteien der am meisten zitierte nicht-staatliche politische Akteur. Sie kamen zusammen auf einen Anteil von 2 Prozent an der abstimmungsbezogenen Medienberichterstattung. Die diesbezügliche Reihenfolge der Parteien entspricht den Stimmenanteilen: Die SVP (26%) rangiert vor der SP (21%), der FDP (18%), den Grünen (16%), der Mitte (14%) und der GLP (7%) (FÖG, 2023).

Die online Präsenz ist anders. Da war die SP im Wahljahr am stärksten präsent. Die Bundesratswahl Ende Jahr mit dem alleinigen Rücktritt von SP-Bundesrat Alain Berset mag ihr geholfen haben. Doch hat sie in den vergangenen vier Jahren namentlich in die Mobilisierung via Internet investiert. Vor und während der Parlamentswahl wurde auch die SVP medial am meisten vermittelt. Auf den weiteren Plätzen folgten die neu formierte Mitte, noch vor der FDP. Das Interesse am Erfolg der Fusion war hier ein Treiber (Reuters, 2023).

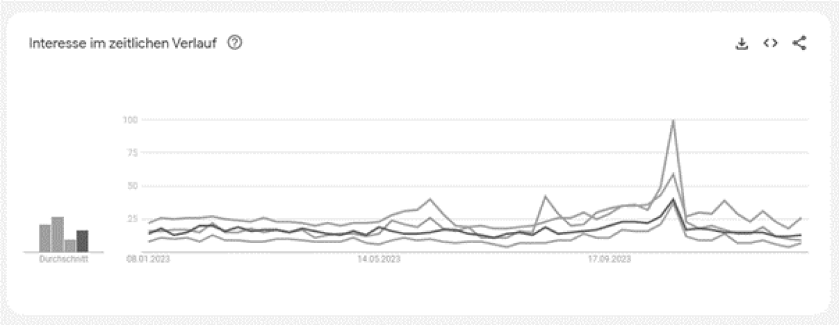

Abbildung 9: Verwendung der Parteien als Google Suchbegriffe (Reihenfolge am Beginn der Zeitreihe: SP=oberste Linie, FDP=zweitoberste Linie, SVP=drittoberste Linie, Mitte=unterste Linie) (Google Trends, eig. Abfrage 10. Januar 2024.)

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Online-News-Seiten sind für 37% der Einwohner:innen die häufigste Hauptquelle für die Nachrichtennutzung; es folgen das Fernsehen (28%) und soziale Medien (16%). Dabei ist die Mediennutzung parteiübergreifend stark altersabhängig. Es besteht ein Trend zur oberflächlicheren Informationsverarbeitung, stark visuell gesteuert (FÖG, 2023).

Die *Mediennutzung* bei Wahlen konzentriert sich auf Fernsehen und Zeitungen. Informationsangebote im Internet stehen hier etwas zurück. Dafür bleibt die personale Kommunikation in Familie und Freunden, aber auch der Arbeitsplatz und die Schulen wichtig. Plakate, Inserate werden eher selektiv genutzt (Selects, 2020).[1]

Zweiter Haupttrend ist die *Personalisierung* der politischen Parteien. Sie verschiebt deren Vermittlung als kollektive Akteure in Richtung Einzelfiguren. Top-Ratings erreichen nur noch Bundesrät:innen, was zu einer Art der Präsidentialisierung der Politik nach dem Vorbild von Macron in Frankreich führt (Borucki et al., 2022). In den 2010er Jahren waren das namentlich Doris Leuthard, Christoph Blocher und Ueli Maurer (Glatthard et al., 2019).

Im Wahljahr 2023 selbst waren die Partei-, resp. Fraktionspräsident:innen, die zentralen Partei-Kommunikatoren. Das Wahlbarometer legte nahe, dass G. Pfister (M), Th. Burkart (FDP), C. Wermuth und M. Meyer (SP) und J. Grossen (GLP) für das Bild ihrer Parteien entscheidend waren, nicht aber B. Glättli (GPS). Ausser bei Burkart stieg die wahrgenommene Bedeutung der Präsident:innen im Wahlkampf durchwegs an (Sotomo, 2023).

Die Personalisierung der Politik kann sowohl zu mehr Identifikation als auch Entfremdungen von der Basis führen (Jun, 2023). Beispielsweise ist Alt-Bundesrat Christoph Blocher die medial wichtigste Identifikationsfigur der Nach-EWR-Ära, während SP-Bundesrat Alain Berset nach dem medialen Hoch in Corona-Zeiten kritischer beurteilt wurde (Sotomo, 2022). Insbesondere in den sozialen Medien erfolgte schon früh eine Demontage (Hossli, 2021).

Bereits nach den Parlamentswahlen 2015 bilanzierte ein politik- und medienwissenschaftliches Autor:innen-Team den *Umbruch* in der Beziehung von Politik und Bürgerschaft wie folgt: Die Bürgernähe der Parteien in der Schweiz schwinde. Grundprinzipien wie die Konkordanz verlören an Bedeutung. Gewachsen sei aber die Polarisierung als neue Form der Mobilisierung durch Polparteien (Bochsler et al., 2015).

1 Die Daten für 2023 werden erst im Sommer 2024 veröffentlicht; bei der finalen Manuskriptabgabe standen sie noch nicht zur Verfügung.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Parallel dazu ist ihre milieumässige Verankerung als Vereine am Schwinden. Dafür entwickelt sie sich zu professionellen Politakteuren mit zentralisierten Dienstleistungen auf Bundesebene, welche die heterogenen Kantonalparteien integrieren. (Bailer & Bütikofer, 2015). Trendsetter bei der Zentralisierung ist die SVP (Stockemer, 2012).

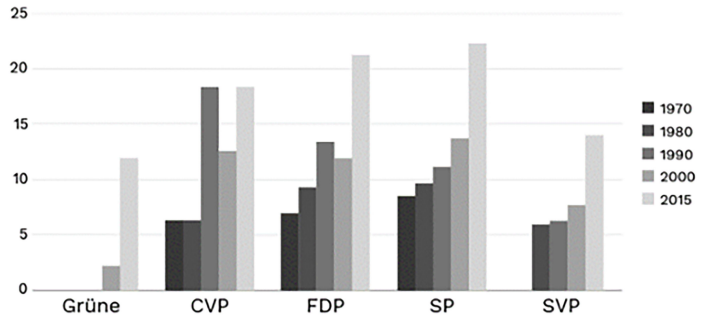

Abbildung 10: Anzahl Vollzeitstellen nach Parteien (Bailer & Bütikofer, 2015)

Heute verfügen die meisten grösseren Mutterparteien, teils auch Jugend- und Frauenparteien bundesweit und in grossen Kantonen über ausgebaute Medienstellen, professionelle Mediendienste und Social Media-Verantwortliche. Hinzu kommen Fachstellen für Fundraising, solche für generelle Kampagnenarbeiten, Unterschriftensammlungen und Basismobilisierungen. Das hat auch den Finanzbedarf ansteigen lassen.[2]

Die Parteien haben nach dem Vorbild professionellen Akteure in- und ausserhalb der Politik neue *Praktiken* der parteibezogenen politischen Kommunikation wie Campaigning, Storytelling mit Narrativen sowie Issues- und Reputationsmanagement eingeführt. Vorausgegangen sind hier SVP und SP. Zielorientiertes Handeln mit multimedial koordinierten, integrierten Mitteln gilt heute als Gold-Standard. Es kreiert eigene Identitäten im politischen Wettbewerb und pflegt das Erscheinungsbild im Kampf um Aufmerksamkeit (Dermont et. al., 2019).

2 Beispielhaft vergleiche man den Aufbau des Generalsekretariats der SVP (SVP, 2023a)

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

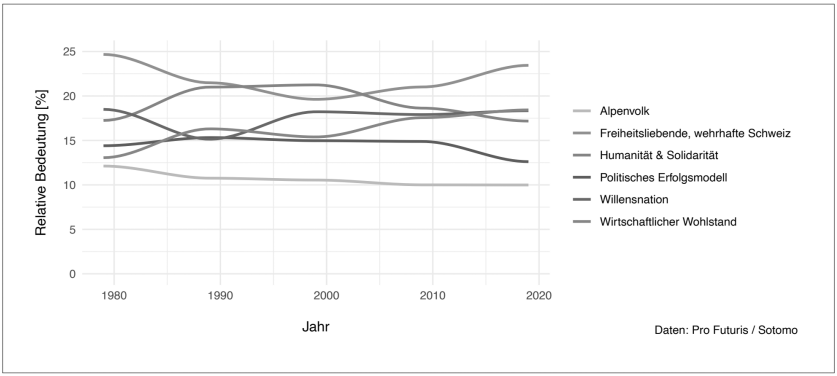

Abbildung 11: Relative Bedeutung der Narrative im Zeitverlauf (Pro Futuris, 2023)

Die grösste Untersuchung in der Schweiz hierzu legt sechs kollektive Mythen offen: die Schweiz als "freiheitsliebendes, wehrhaftes Volk", als stabiles Land mit "garantiertem Wohlstand", als Land der "solidarischen Humanität", als "politisches Erfolgsmodell", als "Willensnation" und als Land mit "Alpenvolk". Insbesondere rechte Parteien heben das Narrativ des Freiheitsbezugs hervor, während sich Zentrumsparteien gerne auf den Wohlstand beziehen. Linke Parteien wiederum bevorzugen Humanität und Solidarität (Pro Futuris, 2023).

Im Wahlkampf 2023 konkretisierte die SVP das als Partei, die als einzige die traditionell-freiheitliche Schweiz beschütze. Die SP betonte ihre Aufgabe als soziale Kraft gegen "Reiche" und ihre "Lobbys". Die Grünen wiederum sahen sich als einzige Partei, die sich konsequent für Klimaschutz einsetzt. Bei den zentrumsnahen Parteien FDP, Mitte und GLP dominierten Zusammenhalt, Ausgleich und Ablehnung der Polarisierung, orientiert am vielfach bedrohten Erfolgsmodell Schweiz. (NZZ, 2023).

4.3 Handlungsfeld Wahlkampagnen

Die *Nationalisierung* fast aller Parteien hat nationale resp. sprachregionale einheitliche Wahlkämpfe befördert (Bernauer & Müller, 2015). Sie dauern in der Schweiz in der Regel sechs Monate vor dem verfassungsmässig fixierten Wahltermin am dritten Sonntag im Oktober (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2023).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Hauptaufgabe der nationalen Kampagnen ist die Formulierung passender Kommunikationsstrategien und das Setzen von Themenschwerpunkten, die lokal koordiniert umgesetzt werden. Man kann so übergeordnete Trends verstärken oder auch bekämpfen wollen. Ersteres ist meist erfolgreicher, Letzteres schwieriger. Nicht immer sind die Parteien damit erfolgreich, da die öffentliche Agenda in jüngerer Vergangenheit vermehrt von bilsweilen überraschenden globalen Themen bestimmt wird (2011 Fukushima, 2015 europäische Migration, 2019 der Klimawandel). 2023 fehlte das, abgesehen vom Untergang des CS, der aber nur vorübergehend die Agenda beherrschte. Das gab den Parteien wieder mehr Spielraum, sich mit selbstgewählten Themen zu profilieren (APS, 2015; 2019; 2023).[3]

Der Wahlkampf gliedert sich typischerweise in drei Phasen: Er setzt nach den letzten kantonalen Wahlen mit dem Vorwahlkampf ein. Das Ergebnis im Kanton Zürich setzt den Trend; die letzten eidg. Abstimmung im Sommer spitzen das allenfalls zu. Spätestens mit und nach den Sommerferien beginnt der Hauptwahlkampf mit den zentralen Aktivitäten und intensivierter Werbung. Die letzten drei Wochen bilden die Schluss- oder Mobilisierungsphase (Moeckli, 2017).

In typischer *Arbeitsteilung* werden national vor allem die Kommunikation von Wahlprogrammen, die Propagierung der Inhalte von Delegiertenversammlung, die Auseinandersetzung mit politischen Widersachern im Hauptwahlkampf und die Mobilisierung vor Wahlberechtigten mittels spezifischer Aktionen bestimmt. Kantonalparteien sind in erster Linie für die Listengestaltungen, die Nominationen, Listenverbindungen und die Führung des Wahlkampfes im Kanton zuständig. Gewisse Bereiche wie die Finanzierung werden auf beiden Ebenen geleistet (SRF, 2023).

Wichtigste Medienereignisse im Wahlkampf sind die nationalen *Delegiertenversammlungen bzw. Parteitage*, welche die Wahlprogramme beschliessen. Mit Blick auf die erwartbare, starke Beachtung durch Medien werden sie durch strategisches Kommunikationsmanagement gezielt gestaltet. Unabhängig von der Form ist das nationale Parteimanagement überall federführend.

Es kommen eigentliche Parteifeste vor wie bei der SVP, die ein personifiziertes Wir-Gefühl schaffen wollen (SVP, 2023b). Aber auch Parteikonvente analog zu den USA gibt es, wie bei der FDP oder in eingeschränktem Sinne bei der Mitte (FDP, 2023). Zu beobachten sind auch programmatische

3 Für eine Übersicht über die Wahlkämpfe vgl. man die entsprechenden Jahrbände von Année politique suisse, hgg. vom IPW Uni Bern.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Parteikongresse mit thematischen Schwerpunkten, wie typischerweise bei rot-grünen Parteien.

Zudem greifen die Parteien im Wahlkampf vermehrt auf *Volksinitiativen* als wirksame Aktivierungsinstrumente der Mitglieder resp. Wählenden zurück. 2023 waren das bei der SVP die Nachhaltigkeitsinitiative für eine 10-Millionen-Schweiz, bei der SP die Kita-Initiative, bei der FDP die Volksinitiative für eine Individualbesteuerung und bei der Mitte zwei Familieninitiativen. Die Grünen lancierten ihre Solarinitiative.

Volksinitiativen bringen Medienaufmerksamkeit, was sie für die Partei-Kommunikation attraktiv macht. Doch kosten sie auch, und binden sie personelle Ressourcen. Nach verschiedenen Rückschlägen im Jahre 2015 sind die Parteien deshalb bestrebt, die Unterschriftensammlungen und nicht die Abstimmung selbst ins Wahljahr zu legen (Longchamp, 2019).

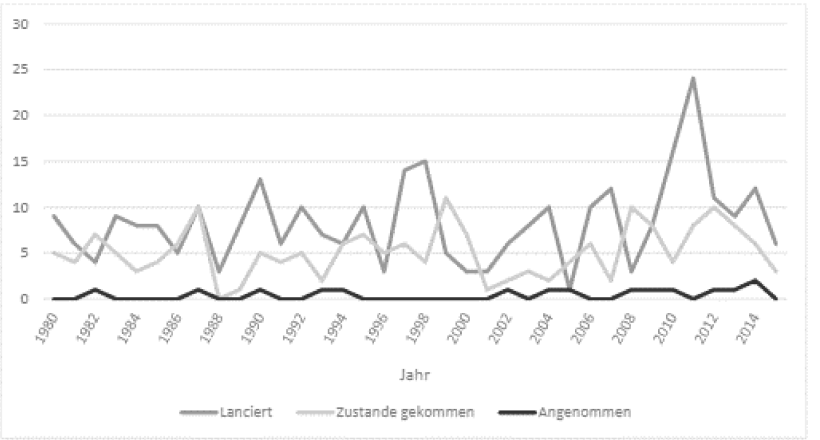

Abbildung 12: Lancierte, eingereichte und erfolgreiche Initiativen von 1980 bis 2015

Die einzige systematische Evaluierung der Funktionen von Volksinitiativen sieht das Instrument trotzdem eher als Schwungrad bzw. Katalysator oder Verhandlungspfand im politischen Prozess. Mobilisierungszwecke seien sekundär. (Caroni & Vatter, 2016).

Die politische Aufladung von Wahlkämpfen hat die *politische Polarisierung* verschärft. Das führt vermehrt zu Angriffswahlkämpfen in der Schweiz, um die Stammwählerschaft zu mobilisieren. Bekämpft wird dazu der politische Gegner oder dessen Mitglieder des Bundesrats auf der

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

anderen Seite des politischen Spektrums. Auch hier wird die mediale Skandalisierung benutzt. Dabei kommt es zu affektiven Polarisierungen mit stark negativen Emotionen, namentlich zwischen SVP und Grünen. Dabei steigt die Verwendung pauschaler Verurteilungen wie Rechts- oder Linksextremist (Stückelberger, 2019; Hermann, 2023).

Eingesetzt werden auch *Triggerthemen* wie Genderstern, Anti-Wokeism, Klimakleber und Missbräuche im Asylwesen. Weniger häufig als solch polit-kulturelle Provokationen sind politisch-ökonomische Themen wie Krankenkassenprämien oder Wirtschaftspleiten. Stets sollen sie in den sozialen Medien Wut mobilisieren und via Boulevardmedien programmatischen Kontroversen überlagern. (Mau, 2023; Hermann, 2023).

Polarisierung ist ein gängiges Medienthema. Langzeitbeobachtungen betonen ein recht konstantes Wertefundament der Schweiz. Aufgebrochen sei jedoch der Konsens in Fragen der Zuwanderung, und in Geschlechterfragen sei die Schweiz etwas liberaler geworden. Die Wählenden definierten sich vermehrt über soziale Identitäten, sei dies gendermässig oder durch Lebensstile in Stadt und Land (Traber, 2023).

Parteibindungen bleiben die wichtigste Grundlage der Wahlentscheidungen. Wahlkämpfe müssen vorhandene Prädispositionen aktivieren und daraus Überzeugungen formen, die zur Teilnahme führen. Die Verstärkung der Beziehungen zu Parteien, sei dies durch Personen, Themen, oder Weltanschauungen, ist die eigentliche kommunikative Herausforderung (Strijbis & Schnapp, 2015).

Wahlentscheidungen orientieren sich aber auch an politischen Lagern. Die Wahl selbst ist mehrstufig. Zuerst werden Parteien aussortiert, die gar nicht in Frage kommen. Dann werden zu den verbliebenen Parteien relevante Information verarbeitet, die schliesslich zur definitiven Entscheidung führen (Rocchi, 2018).

Zur *Mobilisierung* des Elektorats haben sich Telefonaktionen vor dem Wahltag bewährt, wie sie vor allem die SP seit 2015 einsetzt (SRF, 2015). Neuerdings werden auch digitale Mobilisierungsaktionen erprobt. Die Grünen setzen 2023 die kostspielige spezielle App "Avanti Verdi" ein. Die FDP verwendete bei der gleichen Wahl zielgruppenspezifische Videobotschaften.[4] Evaluierungen sind noch ausstehend.

4 Mitteilung FDP Generalsekretär Fanzun an den Autor.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

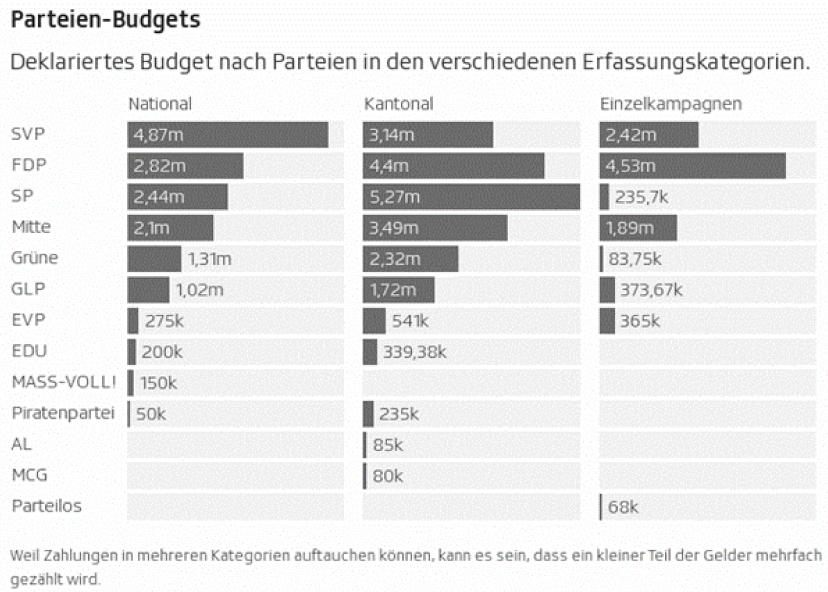

Abbildung 13: Deklariertes Budget nach Parteien in den verschiedenen Erfassungskategorien (SRF Data/Eidg. Finanzkontrolle)

Bei Nationalratswahlen ist ein gesamtes *Budget* rund 55 Mio. CHF auf nationaler und kantonaler Ebene für Parteien und Kandidat:innen belegt (SRF, 2023). FDP und SVP sind dabei führend. Die Gesamtsumme entspricht etwa 10 CHF pro wahlberechtigte Person bzw. rund 20 CHF pro tatsächlich wählender Person. Bei den Ständeratswahlen beträgt die gleich errechnete Summe rund 16 Mio. CHF.[5]

Das grösste Einzelbudget bei Ständeratswahlen hatte die gewählte Tiana Moser (GLP ZH, Angaben für zwei Wahlgänge), bei den Nationalratswahlen war es der nicht gewählte Donato Scognamiglio (EVP, ZH).

Beachtet sei, dass diese Budgets keine Ausgaben für Infrastruktur und festes Personal enthalten. Man schätzt, dass die Gesamtkosten einer eidg. Parlamentswahl das Doppelte der amtlichen Angaben beträgt.[6]

5 Das muss nicht mit den Ausgaben übereinstimmen. Bei Ständeratswahlen wird oft mit einem zweiten Wahlgang budgetiert. Ist dieser nicht nötig, verringern sich die Ausgaben. SR Burkart spricht bei einem Budget von 341000 CHF von einer Reduktion von 190000 CHF, da er auf Anhieb gewählt wurde.

6 Insider Jean-Marc Hensch am Social Media Gipfel Zürich 2023.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dank der neuen Transparenz weiss man auch, dass es prominente *Einzelspender* von Unternehmern bei SVP und GPS gab. Der Zusammenschluss der vier grossen Wirtschaftsverbände mit einem Budget von 2.5 Mio. CHF unterstützte indessen nur wirtschaftsnahe Einzelpersonen (SRF, 2023).

Es gibt keinen festen *Zusammenhang* zwischen Ausgaben und Stimmenstärken von Parteien und Kandidaturen (Skinner & Seliger, 2023). Entscheidend dürfte das konkrete Zusammenspiel von Grosswetterlage, Angebot, Nachfrage und Kommunikation sein (Longchamp & Jans, 2015).

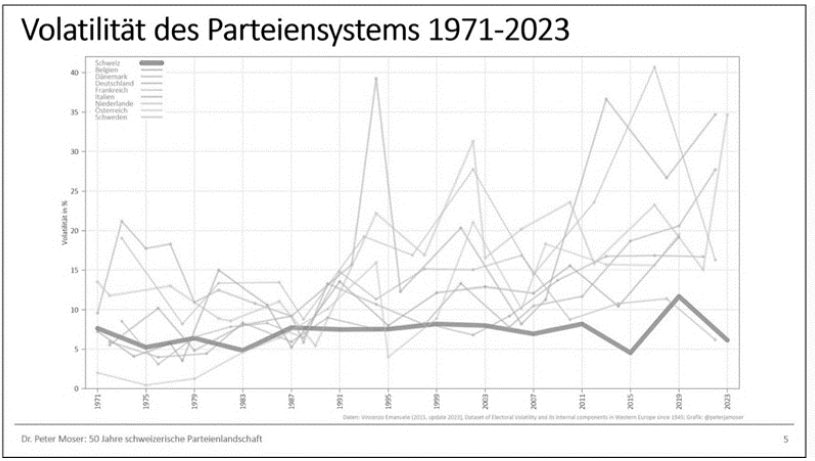

Abbildung 14: Volatilität des Parteiensystems 1971-2023 (Moser, 2024)

Kennzeichen der Schweizer Wahlen hinsichtlich ihrer *Wirkung* ist die Stabilität. Der Volatilitätsindex bleibt fast immer unter 10 (2023: 7; im Rekordjahr 2019: 14.5): Demnach wechselt bei einer Wahl weniger als jeder 10. Parlamentssitz die Partei. International gesehen ist das sehr wenig.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

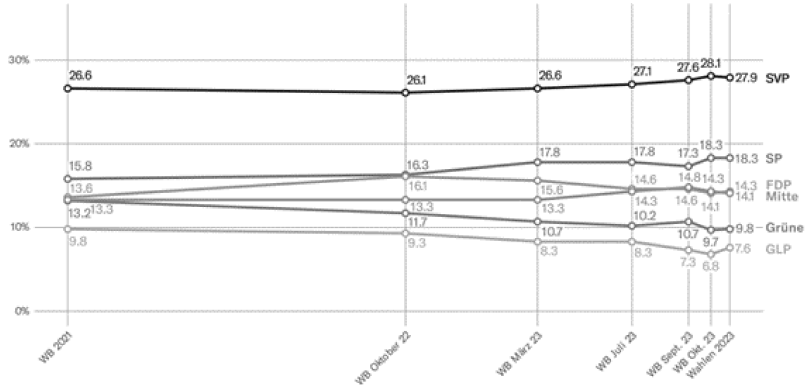

Abbildung 15: Parteistärken im Trend gemäss Wahlbarometer 2016 (SRG, 2023)

Die spezifische *Kampagnenvolatilität* – gemessen an den Veränderungen von Wahlabsichten in den letzten 12 Monaten – fällt entsprechend aus. 2023 legten gemäss Wahlbarometer die SP, resp. SVP, nur je 2% zu, die Mitte 1%, während die Grünen bzw. je 2% verloren und die GLP knapp 1%. Individuelle Wählenden-Bewegungen wurden bilanziert vor allem von der GPS zur SP und von allen Parteien zur SVP beobachtet. Die Mitte zog etwas Wählende von SP, FDP und GLP an (SRG, 2023).

4.4 Handlungsfeld Abstimmungskampagnen

Die halbdirekte Demokratie der Schweiz mit ihren zahlreichen Volksabstimmungen ist der eigentliche Diskurskatalysator in unserem Land. Ganz neue Diskurse sind selten, jedoch bieten Entscheidungen über Initiativen und Referenden wiederkehrende Möglichkeiten, bestehende Diskurse auf ihre Aktualität zu überprüfen, resp. weiterzuentwickeln (Schroeter, 2022).

Politische Parteien sind in Abstimmungskämpfen, anders als in Wahlkämpfen, meist nicht Initiatorinnen, aber wichtige *Multiplikatorinnen* der federführenden Interessengruppen. Nur wenn Parteien selbst ein Referendum ergreifen oder eine Initiative lancieren, führen sie die Kampagnen (Milic et al., 2014).

Bestimmt wird das Handlungsfeld Abstimmungskampagnen durch eine *hohe Kadenz* an anstehenden Entscheidungen und durch eine hohe Vielfalt

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

an Themen. Abstimmungskämpfe sind deshalb meist kürzer. National dauern sie im Schnitt zwei bis drei Monate. Doch auch hier kann man Vor-, Haupt- und Schlusskampagnen unterscheiden. Vorkampagnen dauern ausnahmsweise länger, wenn genügend Mittel vorhanden sind. Sie richten sich in erster Linie an Spender:innen und Medienschaffende (Scholten & Kamps, 2014).

Das wichtigste Instrument zur Einflussnahme der Parteien in Abstimmungskämpfen ist die *Parolenfassung*. Namentlich Parteitage und Delegiertenversammlungen stossen auf ein grosses mediales Interesse. Dabei achten die Parteien häufig darauf, dass es durch frühzeitige Entscheidungen zu klaren Vorgaben für die autonomen Kantonalparteien kommt. In seltenen Fällen lässt man das bewusst offen, um die dezentrale Meinungsbildung abschliessend auf nationaler Ebene zusammenzufassen.

Klare Positionierungen der Parteien untereinander finden sich namentlich bei sozio-ökonomischen Vorlagen, die zwischen mehr Staat bzw. Markt polarisieren. Oder es sind sozio-kulturelle Vorlagen mit der Unterscheidung traditioneller und moderner Lebensweisen (Bochsler et al., 2015).

Bei komplexen Themen kann es sein, dass Geschlossenheit bis zum Schluss ausbleibt. Das ist namentlich bei Vorlagen der Fall, die entlang der Sprachen, des Alters oder des Geschlechts polarisieren (gfs.bern, 2023a).

Systematische Elite- oder Basis-Konflikte sind nicht die Regel. Die Zustimmung zur Behördenposition ist im Schnitt hoch, im Langzeitvergleich sogar leicht steigend (Bühlmann, 2018). Auf die Dauer stimmen sieben von zehn Sympathisant:innen der grösseren Parteien so, wie es die Parolen nahelegen. Bei der SP ist der Wert höher, bei der FDP tiefer (Imfeld & Tschöpe, 2013).

Zentrale Trends der Meinungsbildung im Abstimmungskampf sind der Meinungsaufbau und die Meinungsverstärkung. Ersteres liegt dann vor, wenn eine Parteianhängerschaft vor dem Abstimmungskampf indifferent ist, sich aber der Parteiposition anschliesst. Zweiteres findet sich, wenn Prädispositionen im Sinne der Parteiposition vorhanden sind; durch parteispezifische Kampagnen werden sie aber gefestigt.

Namentlich bei Volksinitiativen kennt man auch den Meinungswandel mit dem Übergang der gegnerischen Kommunikation weg vom Problem, hin zu dessen (problematischen) Lösung. Bei Referenden kann es sein, dass die Basis eine Partei den parlamentarischen Kompromiss nicht nachvollziehen kann (Longchamp, 2002).

Generell werden vier verschiedene *Praktiken* der Meinungsbildung unterschieden (van der Heiden & Kübler, 2011). Zuerst kommt die rationale

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Argumentation, die Pro- und Kontra-Argumente bewertet und bilanziert. Es gibt drei Heuristiken: die Parteiheuristik mit der Stimmabgabe gemäss der Position der bevorzugten Partei oder von bevorzugten Personen (allenfalls einer stark abgelehnten Partei); die Vertrauens-Heuristik, die sich auf die eigenen Grundpositionen zu staatlichen Institutionen bezieht; und die Status-Quo-Heuristik, gemäss welcher Veränderungen an sich abgelehnt werden. Diese "short cuts" funktionieren ohne grosse Ausführungen zu den Gründen für ein Ja oder Nein. Häufig arbeiten sie mit visuellen Mitteln (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Mitte und FDP sind im Langzeitvergleich der Abstimmungsergebnisse die erfolgreichsten Parteien. In den letzten 10 Jahren hat die GLP hier zugelegt, während die SVP weniger erfolgreich ist. Es folgen EDU und EVP, noch vor SP, Grünen und PdA (Elia, 2023).

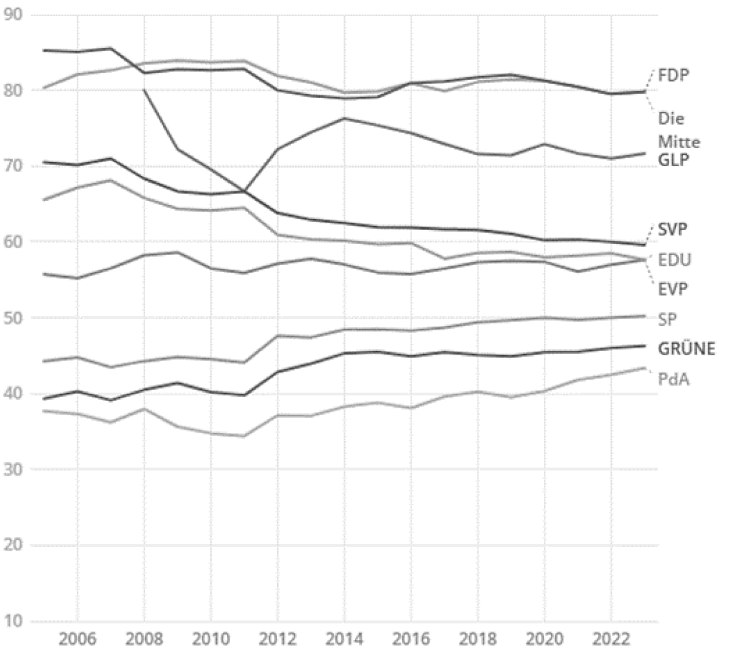

Abbildung 16: Entwicklung der Gewinnrate bei nationalen Abstimmungen (Bundesamt für Statistik)

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Parteikommunikation findet auch in der Phase der Unterschriftensammlung statt. Parteien beteiligen sich an diese Aktivitäten der Komitees oder führen diese selbst durch. Im Zuge der *digitalen politischen Kommunikation* erwächst ihnen namentlich durch bürgerzentrierte Agenturen wie "WeCollect" Konkurrenz. Sie haben Stämme an freiwilligen Sammler:innen aufgebaut und können diese etwa in Unterschriftensammlungen einsetzen (WeCollect, 2023). Vor allem wirtschaftsnahe Parteien arbeiten dagegen mit bezahlten Sammler:innen ausserhalb der Parteien.

Organisatorisch stützt man sich auf eine "Pledge". Das ist ein zweistufiges Verfahren bei dem zuerst Sammler:innen rekrutiert werden, die sich verpflichten, bei der Bürgerschaft ein bestimmtes Kontingent an Unterschriften einzuholen.

Man kann solche Veränderungen als Symptom für einen Trend zu einer eigentlichen *Kampagnenindustrie* sehen. Professionalisierte Anbieter:innen spezialisierter Tools für Kommunikation, Werbung und Evaluierung bieten sich themenübergreifend von Abstimmung zu Abstimmung mit Expert:innenwissen an (Braun Binder et al., 2020; Rochat et al. 2023).

Die meisten *Tagesmedien* berichten heute im Titelverbund wiederkehrend und meist ausführlich über nationale Abstimmungsvorlagen; dadurch leidet jedoch die regionale Vielfalt. Tagesmedien folgen vor Abstimmungen eher dem Typ einer Forumszeitung. Klar positioniert sind Wochenzeitungen links und rechts und diverse "online-only"-Angebote. Sie berichten vermehrt oppositionell. Bei den Tagesmedien haben sich die NZZ rechts und der Blick links als Leadblätter positioniert (FÖG, 2023).

Die Intensität der direkten Demokratie in der Schweiz und die Komplexität der verhandelten Themen sind für Medien Chancen und Risiken zugleich (Röttger et al., 2003). Denn Abstimmungsdebatten befördern die Nachfrage nach Medienberichterstattung und kompetentem Journalismus. Nicht spezialisierte Redaktionen sind aber bald einmal überfordert. Eine mögliche Folge davon ist, dass die Bürger:innen nur unzureichend informiert sind, und der Urne fernbleiben (Kübler, 2017).

Die *Mediennutzung* der Stimmenden ist auf amtliche Unterlagen fokussiert. Online-News-Seiten konkurrenzieren Zeitungen und Fernsehen. Mittelstark genutzt werden Kampagnen-Medien, die – wie Abstimmungszeitungen, Plakate, Inserate und Leser:innen-Briefe – auch von Parteien eingesetzt werden können. Soziale Medien und spezifische Apps bleiben noch zurück. Die Nutzung ist geringer, weil der Hauptharst der Teilnehmenden bei den älteren Semestern liegt, die Medien klassisch konsumieren (Milic & Hofmann, 2023).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 1: Mediennutzung (Anteile in % der Stimmenden). Bemerkung: mangels eines Synthesesberichts den jüngsten Abstimmungssonntag ausgewählt (gfs.bern, 2023b).

Informationsquelle	Nutzungsanteil in %	Nutzungsintensität Mittelwert	Anzahl Nennungen (ungewichtet)
Das Bundesbüchlein	83	6.6	1610
Artikel in Zeitungen	81	6.3	1563
Abstimmungssendungen am Fernsehen	72	5.9	1409
News-Seiten im Internet	65	5.2	1259
Abstimmungszeitungen oder Flyers	62	4.7	1206
Abstimmungssendeungen am Radio	60	5.5	1189
Strassenplakate	57	3.6	1065
Leserbriefe in Zeitungen oder Leserkommentare in Internetforen	56	4.3	1046
Inserate in Zeitungen	53	4	1023
Meinungsumfragen	50	4.1	941
Kommentare auf Online-Nachrichtenportalen	42	4.3	828
Mitteilungen am Arbeitsplatz	36	4.2	668

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Informationsquelle	Nutzungsanteil in %	Nutzungsintensität Mittelwert	Anzahl Nennungen (ungewichtet)
Filme und Videoclips im Internet zum Beispiel auf Youtube	35	4.3	638
Soziale Medien wie Facebook, Twitter oder Instagram	32	4.3	612
VoteInfo-App vom Bund	29	5	549

Der finanzielle *Mitteleinsatz* der Komitees variiert stark nach Themen. Budgets im nur tiefen zweistelligen Millionenbereich bei Akteuren eines der beiden abstimmungspolitischen Lager kommen vor. Vor allem Eingriffe in die Wirtschaftsordnung mit unsicherem Ausgang wie die etwa Konzernverantwortungsinitiative (2021) mobilisieren grosse finanzielle Mittel. In solchen Fällen kommt es auch zu lokalen Kampagnen, um mögliche Kippkantone zu beeinflussen. Ein massiver Mitteleinsatz ist bei institutionellen Reformen wie etwa bei der Volkswahl des Bundesrats kaum je der Fall (Heidelberger & Gerber, 2023).

Die K*ampagnenvolatilität* bei Abstimmungen (meist anhand der Veränderungen in den Stimmabsichten in den letzten 3 Monate gemessen) ist eindeutig höher als bei Wahlen. Bis zu 20 Prozent der Stimmenden ändern ihre Meinung. Zudem ist die Beteiligung variabel (gfs.bern 2023a).

Beeinflussbar sind Zustimmungs- und Ablehnungsraten der Bürgerschaft aber durch Medien- und Werbetenor zusammen (Jans, 2013). Operationalisiert wird jener durch das Verhältnis der inhaltlich gerichteten Artikel resp. Inserate. Neuerdings wird auch hier mit Grössenordnung der Werbebudgets gearbeitet (EFK, 2024).

4.5 Ausblick: Kampagnenindustrie und "permanent campaigning"

Parteien sind in den Massenmedien oft totgesagt worden. Postdemokratie (Regime der Sachzwänge), demokratischer Einparteienstaat (Konvergenz von Parteien), Präsidentialisierung (starke Leader) und Demarchie (Los-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

verfahren statt Wahlen) gelten als mögliche Alternativen zu Volksparteien in der Demokratie (Jesse, 2019). Teile davon finden sich in der Schweiz; der generelle Befund dürfte indessen überzogen sein. Auffindbar sind Abschwächungen wie Revitalisierungen von *Parteifunktionen*.

Zu den positiven Veränderungen der letzten 30 Jahre zählt die Erneuerung der politischen Kommunikation der Parteien in der Schweiz. Bei Volkswahlen sind sie der unentbehrliche Hauptakteur geblieben. Bei Volksabstimmungen werden Parteien durch Verbände und Bewegungen konkurrenziert, ohne ganz verschwunden zu sein.

Aus Sicht der parteipolitischen Kommunikation ist die Unterscheidung nach verschiedenen demokratischen Partizipationsmöglichkeiten möglicherweise überholt. Denn es zeichnet sich ein "permanent campaigning" ab, wobei Wahlen auf verschiedenen Ebenen und Volksabstimmungen im Bund und wichtigen Kantonen oder Städten sogar kommunikativ zusammenwachsen (Hermann & Nowak, 2012).

Parteien verfolgen dabei über einzelne Entscheidungen und Kampagnen hinaus strategische Ziele wie den vermehrten Machterwerb. Dafür sind sie bestrebt, den Auftritt zu vereinheitlichten und die Kommunikation entsprechend anzupassen (Lipp, 2023).

Vorangegangen ist die SVP mit ihrem strategischen Management politischer Kommunikation nach 1995 (Kriesi, 2005). "Permanent campaigning" findet sich heute auch darüber hinaus. Die Grünen und Grünliberalen nutzten es nach ihren Wahlsiegen 2019, wurden aber 2023 gebremst (Bütikofer & Seitz, 2023). Die SP brach nach der Wahlniederlage 2019 neu auf und fand auf den Weg des Erfolgs zurück (Häusermann, 2022). Auch die Mitte profitiert davon, eine neue Partei aufgebaut zu haben, die sich neu vermitteln lässt (Milic & Vatter, 2015). Nicht Schritt halten konnte damit die BDP, die verschwunden ist.

Literatur

Bailer, S., & Bütikofer, S. (2015): *Schweizer Parteien: Von kantonalen Vereinen zu professionellen Politakteuren*. Defacto. https://www.defacto.expert/2015/12/22/professionalisierung-parteien/

Bernauer, J., & Müller, S. (2015). Einheit in der Vielfalt? Ausmass und Gründe der Nationalisierung von Schweizer Parteien. In M. Freitag & A. Vatter (Hrsg.), *Wahlen und Wählerschaft in der Schweiz. Politik und Gesellschaft in der Schweiz*. Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Bieri, U., Weber, E., Braun Binder, N., Salerno, S., Keller, T., & Kälin, M. (2021). *Digitalisierung der Schweizer Demokratie: Technologische Revolution trifft auf traditionelles Meinungsbildungssystem*. vdf.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bochsler, D., Hänggli, R., & Häusermann, S. (2015). *Entzauberte Schweizer Demokratie*. DeFacto. https://www.defacto.expert/2015/11/20/die-entzauberte-schweizer-demokratie/

Bonfadelli, H. (2016). *Medien und Gesellschaft im Wandel*. Abgerufen von https://www.bpb.de/themen/medien-journalismus/medienpolitik/236435/medien-und-gesellschaft-im-wandel/

Borucki, I., Kleinen-von Königslöw, K., Marschall, S., & Zerback, T. (2022). *Handbuch politische Kommunikation*. Springer VS.

Braun Binder, N., Milic, Th., & Rochat, P. E. (2020). *Die Volksinitiative als (ausser)parlamentarisches Instrument? Eine Untersuchung der Parlamentsmitglieder in Initiativkomitees und der Trägerschaft von Volksinitiativen*. Schulthess.

Bundesamt für Statistik [BfS]. (2024). *Volksabstimmungen.* Abgerufen von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/politik/abstimmungen.html

Caroni, F., & Vatter A., (2016). *Vom Ventil zum Wahlkampfinstrument? Eine empirische Analyse zum Funktionswandel der Volksinitiative*. Manuskript IPW. https://anneepolitique.swiss/static_files/Caroni_Vatter%2BLeges%2B2016.pdf

Dermont, C., Gilardi, F., Baumgartner, L., & Kubli, M. (2019). *Der multimediale Wahlkampf*. DeFacto https://www.defacto.expert/2019/10/17/der-multimediale-wahlkampf/

Digital News Report. (2023). *Länderbericht Schweiz*. Abgerufen von https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/236050/Link

Donges, P., & Jarren, O. (2022). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft: Eine Einführung*. Springer VS.

Eidgenössische Finanzkontrolle [EFK]. (2024). *Politikfinanzierung*, Bern. https://politikfinanzierung.efk.admin.ch/app/de/campaign-financings

Elia, A. (2023, 19. Juni). *Diese Parteien haben seit 2000 am meisten Abstimmungen gewonnen*, Watson. https://www.watson.ch/schweiz/gesellschaft%20&%20politik/180326197-diese-parteien-sind-bei-nationalen-volksabstimmungen-am-erfolgreichsten

FDP. (2023, 6. Mai). *Wir machen die Schweiz stark*. https://www.fdp.ch/aktuell/medienmitteilungen/medienmitteilung-detail/news/wir-machen-die-schweiz-stark

Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft [FÖG]. (2023). *Jahrbuch Qualität der Medien 2023*. Zürich.

gfs.bern. (2023a). *Der Dispositionsansatz. Forschungsansatz zur Meinungsbildung bei Abstimmungen*. Bern. https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/dispositionsansatz/

gfs.bern. (2023b, 23. Juni). *VOX-Analyse Juni 2023*. https://vox.gfsbern.ch/wp-content/uploads/2023/08/de_schlussbericht_vox_jun_2023_def_v2.pdf

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, *62*, 451–482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346

Glatthard, J., Huddleston, C., Müller, E., Schumacher, K., & Leemann, L. (2019). *Mediale Darstellung von PolitikerInnen: Bericht zum gleichnamigen Capstone Course am Institut für Politikwissenschaft Zürich*. Manuskript Zürich.

Graf, D., & Stern, M. (2018). *Agenda für eine digitale Demokratie: Chancen, Gefahren, Szenarien*. NZZ Libro.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Greco. (2021). *Vierte Evaluationsrunde, Zweiter Konformitätsbericht*. Abgerufen von https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/81488.pdf

Grüne (2023). *Avanti Verdi: Die Mitmach-App der GRÜNEN*. Abgerufen von https://gruene.ch/allgemein/avanti-verdi

Häusermann, S., Abou-Chadi, T., & Bürgisser, R. (2022). *Wählerschaft und Perspektiven der Sozialdemokratie in der Schweiz*. NZZ Libro.

Heidelberger, A., & Gerber, M. (2023). *APS- Zeitungs- und Inserateanalyse zu den Abstimmungen vom 18. Juni 2023*. Abgerufen von https://anneepolitique.swiss/static_files/APS-Zeitungs_und_Inserateanalyse_vom_18.06.2023.pdf

Hermann, M., & Nowak, M. (2012). *Das politische Profil des Geldes: Wahl- und* Abstimmungswerbung in der Schweiz. sotomo.

Hermann, M. (2023, 17. Oktober). *Woke-Wahnsinn gab es vor vier Jahren noch nicht*. Watson. https://www.watson.ch/schweiz/interview/748561459-wahlen-schweiz-woke-wahnsinn-und-gab-es-vor-vier-jahren-nicht

Hossli, P. (2021, 5. Juni). *Das Image von Alain Berset in den digitalen Medien ist schlecht – das zeigt eine umfassende Datenanalyse*. NZZ. https://www.nzz.ch/gesellschaft/warum-das-image-von-alain-berset-auf-social-media-stark-negativ-ist-ld.1788312

Imfeld, M., & Tschöpe, St. (2013). *Vox-Trendbericht 2012. Erstellt von gfs.bern für die Bundeskanzlei*. Bern.

Jans, C. (2014). *Die Wirkung politischer Kampagnen bei Schweizer Volksabstimmungen*. Masterarbeit IPW Uni Bern.

Jesse, E. (2019). *"Das Ende der Parteien?"*. Politik und Kommunikation. Abgerufen von https://www.politik-kommunikation.de/politik/das-ende-der-parteien/

Jun, U. (2023). Parteien, Politik und Medien: Wandel der Politikvermittlung unter den Bedingungen der Mediendemokratie. In F. Marcinkowski & B. Pfetsch (Hrsg.), *Politik in der Mediendemokratie*. Politische Vierteljahresschrift, Sonderhefte.

Knellwolf, Th., & Hälfiger, M. (2023, 15. Februar). *AKW-Freunde kaufen Unterschriften im grossen Stil*. Abgerufen von https://www.tagesanzeiger.ch/akw-freunde-kaufen-unterschriften-im-grossen-stil-933064085838

Kriesi, H., Lachat, R., Selb, P., Bornschier, S., & Helbling, M. (2005). *Der Aufstieg der SVP. Acht Kantone im Vergleich.* NZZ-Verlag.

Kübler. D. (2017). *Die Rolle der Medien in der direkten Demokratie*. 9. Aarauer Demokratietage. DeFacto. Abgerufen von https://www.defacto.expert/2017/03/16/9-aarauer-demokratietage-rolle-der-medien-in-der-direkten-demokratie/

Lipp, S. (2023, 25. März). *Es war ein Blick in die orchestrierte Campaigning-Zukunft*. Swiss Banking. Abgerufen von https://www.swissbanking.ch/de/medien/meinungen/es-war-ein-blick-in-die-orchestrierte-campaigning-zukunft

Longchamp, C. (2002). Prädispositionen und Kampagnen bei Schweizer Volksabstimmungen: Der Dispositionsansatz als Instrument der politischen Kommunikation für die Entscheidungsanalyse in der direkten Demokratie. In T. Schiller & V. Mittendorf (Hrsg.), *Direkte Demokratie: Forschung und Perspektiven* (S. 288–303). Westdeutscher Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Longchamp, C. (2013). *Parolen, Parolentreue und Elite/Basis-Konflikte bei Volksabstimmungen*. Zoonpoliticon. https://www.zoonpoliticon.ch/blog/18544/durchzogene-bilanz-der-regierungsparteien-bei-volksabstimmungen

Longchamp, C., & Jans, C. (2015, 13. Oktober). *Mehr Geld, mehr Einfluss?*. DeFacto. Abgerufen von https://www.defacto.expert/2015/10/13/ueber-den-einfluss-von-geld-in-schweizer-wahlkaempfen/

Longchamp, C. (2023a). *Prognosen und Bestandesaufnahmen vor eidg. Volksabstimmungen*, Zoonpoliticon. Abgerufen von https://www.zoonpoliticon.ch/blog/26450/nochmals-prognosen-und-bestandesaufnahmen

Longchamp, C. (2023b, 25. September). *Die Mitte bedrängt die FDP, wo sie nur kann*. NZZ. Abgerufen von https://www.nzz.ch/schweiz/claude-longchamp-die-mitte-bedraengt-die-fdp-wo-sie-nur-kann-ld.1757369

Mau, St., Lux, Th., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte*. Suhrkamp Verlag AG Berlin.

Milic, Th., Rousselot, B., & Vatter, A. (2014). *Handbuch Abstimmungsforschung*. NZZ Libro.

Milic, Th., & Vatter A. (2015). Die Braut, die sich nicht traut: Chancen und Risiken der Kooperation von CVP und BDP aufgrund ihrer Wählerschaften. In M. Freitag & A. Vatter (Hrsg.), *Wahlen und Wählerschaft in der Schweiz* (S. 245–272). Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Milic, T., & Hofmann, G. (2023, 19. Oktober). *Direkte Demokratie im 21. Jahrhundert*. DeFacto. https://www.defacto.expert/2023/10/19/direkte-demokratie-in-der-schweiz-im-21-jahrhundert/

Moeckli, S. (2017). *So funktioniert Wahlkampf*. UTB.

Moser, P. (2024, 05. Januar). *Volatilität des Parteiensystem 1971–2023*. Abgerufen von https://x.com/claudelongchamp/status/1743196684287345141?s=20

Papadopoulos, Y., Sciarini, P., & Vatter, A. (Hrsg.). (2022). *Handbuch der Schweizer Politik: Manuel de la politique suisse* (7. Aufl.). NZZ Libro.

Pressl, D., & Burkhard, P. (2023, 19. Oktober). *Wahlkampf: Wie die Schweizer Parteien mit unseren Gefühlen spielen*. NZZ. https://www.nzz.ch/video/wahlkampf-wie-die-schweizer-parteien-mit-unseren-gefuehlen-spielen-ld.1761206

Pro Futuris (2023): *Geschichte der Heimat*. Zürich. Abgerufen von https://profuturis.ch/geschichtenderheimat/

Rocchi, de, Th. (2018). *Wie Kampagnen die Entscheidung der Wähler beeinflussen: Zum kurzfristigen Wirkungspotential von Medienberichten und Wahlumfragen in der Schweiz*. Springer Verlag.

Rochat, Ph., Milic, Th., & Braun Binder, N. (2022). Die Volksinitiative: Nur ein weiteres parlamentarisches Instrument? In H. P. Schaub & M. Bühlmann (Hrsg.), *Direkte Demokratie in der Schweiz: Neue Erkenntnisse aus der Abstimmungsforschung* (S. 23–42). Zürich/Genf. Abgerufen von https://www.defacto.expert/2022/09/23/die-volksinitiative-nur-ein-weiteres-politisches-instrument/

Röttger, U., Hoffmann, J., & Jarren, O. (2003). *Public Relations in der Schweiz: Eine empirische Untersuchung zum Berufsfeld Oeffentlichkeitsarbeit*. UVK.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Schiess Rütimann, P. (2010). *Politische Parteien: Privatrechtliche Vereinigungen zwischen öffentlichem Recht und Privatrecht* (Habilitationsschrift). Zürich.

Scholten, H., & Kamps, K. (Hrsg.). (2014). *Abstimmungskampagnen: Politikvermittlung in der Referendumsdemokratie*. Springer VS.

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2023). *Organisation der Nationalratswahlen*. Abgerufen von https://www.ch.ch/de/wahlen2023/organisation-der-wahlen/nationalratswahlen/

Skinner, B., & Seliger, F. (2023, 28. November). *Die FDP-Kandidaten hatten im Wahlkampf das dickste Portemonnaie und erzielten die geringste Wirkung*. NZZ. https://www.nzz.ch/visuals/aktuell/die-fdp-butterte-am-meisten-in-den-wahlkampf-und-erzielte-die-geringste-wirkung-ld.1767390?reduced=true

Sotomo. (2022, 17. Februar). *10. Corona-Umfrage 2022*. https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2022/02/10.-SRG-Corona-Monitor-Sotomo.pdf

Sotomo. (2023). *Wahlbarometer 6 /2023*, Zürich. https://sotomo.ch/site/projekte/wahlbarometer-oktober-2023/

SRG. (2023). *Wahltagsbefragung 2023. Ergebnisse und Einordnungen*. https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2023/10/SRG_Wahltagsbefragung_2023_korr.pdf

SRF (2015, 07. März). *SP setzt bei Wahlen auf Telefonkampagnen*. https://www.srf.ch/play/tv/tagesschau/video/sp-setzt-bei-wahlen-auf-telefonkampagnen?urn=urn:srf:video:5b946fef-e7c9-4dad-86c7-1ca5734af508

SRF. (2023, 20. September). *Wie viel Geld im Wahlkampf fliesst – und woher es kommt*. https://www.srf.ch/news/schweiz/wahlen-2023/wahlen-2023-wie-viel-geld-im-wahlkampf-fliesst-und-woher-es-kommt

Stockemer, D. (2012). The Swiss Radical Right: Who are the New Voters of the Swiss People's Party? *Representation, 48*(2), S. 197–208. https://doi.org/10.1080/00344893.2012.683490

Strijbis, O., & Schnapp, K.U. (2015). *Aktivierung und Überzeugung im Bundestagswahlkampf 2013*. Springer Verlag.

Stückelberger, S. (2019). *Angriff ist die beste Mobilisierung: Negative Kampagnen und ihre Zielgruppen 2019*. https://www.defacto.expert/2020/05/19/angriff-ist-die-beste-mobilisierung-negative-kampagnen-und-ihre-zielgruppen/

SVP. (2023a). *Generalsekretariat*. Abgerufen von https://www.svp.ch/partei/organe/generalsekretariat/

SVP. (2023b). *Wahlauftakt – ein grossartiges Volksfest*. Abgerufen von https://www.svp.ch/wahlauftakt/

Traber, D. (2023). *Polarisierte Parteien, gespaltenes Land*. Abgerufen von https://www.unibas.ch/de/Aktuell/Uni-Nova/Uni-Nova-141/Uni-Nova-141-Gespraech.html

Tresch, A., Lauener, L., Laurent, B., Lutz, G., & Scaperrotta, L. (2020). *Eidgenössische Wahlen 2019*. FOR. https://forscenter.ch/wp-content/uploads/2020/06/selects-studie-2019_de_fin.pdf

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Van der Heiden, N., & Hänggli, R. (2011). Die Meinungsbildung der StimmbürgerInnen und die Rolle der politischen Kommunikation. In N. van der Heiden, D. Kübler (Hrsg.), *Direkte Demokratie und politische Kommunikation in der Informationsgesellschaft: Herausforderungen für den Kanton Aargau*. Zentrum für Demokratie Aarau. https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/55996/1/bericht_Heiden_Meinungsbildung.pdf

Vatter, A., & Caroni, F. (2016). *Die Mär vom Volksbegehren als Wahlkampf-Instrument*. NZZ. Abgerufen von https://www.nzz.ch/schweiz/aktuelle-themen/initiativen-die-maer-vom-volksbegehren-als-wahlkampf-instrument-ld.109175?reduced=true

Watson. (2023, 01. Januar) *Das war die (vermutlich) teuerste Ständeratskampagne der Schweiz* https://www.watson.ch/schweiz/wahlen%202023/855950663-das-war-die-vermutlich-teuerste-staenderatskampagne-der-schweiz

WEcollect. (2023). *Plattform für direkte Demokratie*. Abgerufen von https://wecollect.ch/

Weinmann, B. (2009). *Die Amerikanisierung der politischen Kommunikation in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Experteninterviews vor dem Hintergrund der Eidgenössischen Parlamentswahlen 2007*. Rüegger Verlag.

Wikipedia. (2023a). *Politische Parteien in der Schweiz*. Abgerufen von https://de.wikipedia.org/wiki/Politische_Parteien_in_der_Schweiz

Wikipedia. (2023b, 15. Dezember). *Schweizer Parlamentswahlen 2023*. Abgerufen von https://de.wikipedia.org/wiki/Schweizer_Parlamentswahlen_2023

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5. Politische Kommunikation im Spiegel der journalistischen Logik

Vinzenz Wyss

Ohne starken Journalismus wäre auch die politische Kommunikation nicht leistungsfähig (5.1). Weil das strategische Management der politischen Kommunikation auf Systemleistungen des Journalismus angewiesen ist, muss es dessen Logik der "Mehrsystemrelevanz" (5.2) sowie die Anwendung seiner publikumsorientierten Programme anerkennen und antizipieren (5.3). Es gibt Versuche, die gegenwärtigen strukturellen Schwächen des Journalismus auszunützen, um Politikarenen direkt zu erreichen (5.4). Diesen wird hier das Plädoyer entgegengesetzt, journalistische Programme noch besser zu antizipieren und dies als Professionalisierungsschritt der politischen Kommunikation zu verstehen (5.5).

5.1 Die Verknüpfungsleistung des Journalismus

Journalismus ist unverzichtbar für das Gelingen der politischen Kommunikation in der Gesellschaft und insbesondere für "Formulierung und Artikulation politischer Interessen, ihrer Aggregation zu entscheidbaren Programmen sowie der Durchsetzung und Legitimierung politischer Entscheidungen" (Donges & Jarren, 2022, S. 9). Allerdings weht dem Journalismus ein steifer Wind entgegen, der sich unter anderem in Finanzierungsproblemen äussert (Kiefer, 2011). Ausserdem haben journalistische Medien ihre exklusive Gatekeeper-Funktion längst verloren (Vos & Heinderyckx, 2015). Die für die politische Kommunikation relevanten Informationen und Deutungsangebote erreichen angesichts des veränderten Nutzungsverhaltens die Öffentlichkeit zunehmend direkt, ohne dass diese erst von journalistischen Medien ausgewählt, bearbeitet und publiziert worden sind. Dazu kommt, dass Phänomene wie "alternative facts" oder "Lügenpresse" die Glaubwürdigkeit des Journalismus herausfordern.

Dennoch gehen wir im Folgenden davon aus, dass der Journalismus aktuell trotz der sich verändernden Medien- und Kommunikationsordnung reichweitenstark und folgenreich Nachrichten für sämtliche gesellschaftli-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

che Funktionssysteme (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Religion etc.) vermittelt – und zwar sowohl zwischen den teilsystemischen Akteuren in ihren Leistungs- und Publikumsrollen als auch im intersystemischen Verhältnis zwischen den Funktionssystemen (Neuberger, 2016, S. 351–362; Neuberger, 2017, S. 218). Es ist also nach wie vor der Journalismus, der als Organisator oder Moderator den öffentlichen Diskurs zwischen den gesellschaftlichen Funktionssystemen massgeblich vorantreibt und prägt. Auch politische Kommunikator:innen haben in ihrem systemspezifischen Kontext an dessen Logik anzuknüpfen. Wenn es ihnen nicht gelingt, ihre Kommunikationsleistungen daran auszurichten oder daran anzuschliessen, so sinkt die Chance zur Resonanz und Anschlusskommunikation in anderen Funktionssystemen.

Aus der systemtheoretischen Perspektive hat der Journalismus die Funktion der aktuellen und universellen Selbstbeobachtung und Synchronisation der Gesellschaft (Neuberger, 2017, S. 217; Meier, 2018, S. 29). Beim Beschreiben und Erklären von einzelnen Ereignissen bevorzugt er unwahrscheinliche, vom Gewohnten abweichende Ereignisse und trägt so zur "Erzeugung und Verarbeitung von Irritation" bei (Luhmann, 1996, S. 46). Journalismus ist – wie beispielsweise auch Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst, Religion, Sport oder Bildung – selbst ein gesellschaftliches Funktionssystem, das auf eine spezifische Problemlösung spezialisiert ist. Er organisiert in der "Jetzt-Zeit" aktuell den öffentlichen Diskurs über Ereignisse und Themen, bei denen sich gegenseitig irritierende Logiken aus verschiedenen Funktionssystemen aufeinanderprallen. Im Journalismus kreuzen sich die vielfältigen Erwartungen an dessen Informationsvermittlung und Deutung, weil Akteure aus allen anderen Funktionssystemen via journalistischer Inszenierung ihre interne und externe Umwelt beobachten und kommunikativ zu beeinflussen versuchen. Genau durch diese Verknüpfungsleistung generiert der Journalismus Irritation, indem er an sich unvereinbare Logiken anderer Funktionssysteme aufeinanderprallen lässt.

5.2 Mehrsystemrelevanz

Wenn beispielsweise die Baudirektion einer kleineren Stadt an einer dicht befahrenen Kreuzung einen Kreisel bauen will, benötigt sie zur Machtdurchsetzung einen rechtsgültigen Volksentscheid an der Urne. Gut möglich, dass das Vorhaben manchen zu teuer ist. Andere finden, es sei unmo-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ralisch, sich aus ökonomischen Gründen dagegen zu entscheiden, weil wissenschaftliche Studien doch mehr Sicherheit prognostizierten. Wiederum anderen passt der Kreisel nicht, weil dieser nicht zuletzt wegen der darauf vorgesehenen Skulptur ihre ästhetische Geschmacksempfindung stört. So irritieren Deutungen und Argumente der einen Systemlogik diejenigen aus einer anderen. Genau dann kommt der Journalismus ins Spiel.

Der Journalismus reagiert angesichts der Irritation auf öffentlichen Diskursbedarf und verknüpft in seinen veröffentlichten Kommunikationsangeboten andere Funktionssysteme sachlich, zeitlich und sozial miteinander, indem er bei jedem Selektionsvorgang auf seine eigene Logik der "Mehrsystemrelevanz" zurückgreift (Wyss, 2011, in Anlehnung an Kohring, 2006). Er verknüpft dabei Themenaspekte, die sich gegenseitig irritieren, weil sie unterschiedlichen Systemlogiken folgen. Am Kreiselbeispiel lässt sich erkennen, wie der Journalismus in seinen Kommunikationsangeboten mit Blick auf den politischen Machtentscheid (Abstimmung) sich gegenseitig irritierende Bezüge zwischen wirtschaftlichen (Kosten) wissenschaftlichen (Sicherheit) oder moralischen (Schuldfrage) Argumenten konstruiert und darüber hinaus noch eine künstlerische (Ästhetik) Sichtweise in den Diskurs einspeist. Der Journalismus wählt dabei mit Rückgriff auf seine eigene Logik der Mehrsystemrelevanz aus kontingenten Möglichkeiten von Kommunikationen aus anderen Systemen diejenigen aus, welche innerhalb des Journalismus verarbeitet werden können und gleichzeitig zur Komplexitätsreduktion beitragen.

Mit dieser Perspektive auf den Journalismus soll nun als ein erstes *Erfolgskriterium* für das strategische Management politischer Kommunikation das Antizipieren der journalistischen Logik der *Mehrsystemrelevanz* hervorgehoben werden. Journalismus macht aus allem Journalismus.

5.3 Publikumsorientierung: Die Schemata journalistischer Programme

Wenn in der Praxis der politischen Kommunikation die Durchsetzung von Interessen politischer Akteure auch via journalistischer Veröffentlichungen vorbereitet oder zu legitimieren versucht wird, so werden neben Politikarenen auch die Arenen anderer Funktionssysteme, wie beispielsweise der Markt (ökonomische Arena), die Versammlung Gläubiger (religiöse Arena) oder wissenschaftliche Publikationen etc., und damit das Publikum dieser Arenen als Adressat relevant. Diese Schnittmenge aus geteilten Publika verschiedener Funktionssysteme stellt der mehrsystemisch ausgerichtete

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Journalismus her. Er inkludiert die Publika verschiedener Funktionssysteme situativ durch die Rezeption journalistischer Angebote (Blöbaum, 2022; Loosen, 2023). Die auf die Nutzung journalistischer Funktionen abzielenden Praktiken politischer Kommunikation sollten somit nicht nur das Publikum der Politik adressieren. Das Publikum des Journalismus besteht vielmehr aus den Leistungs- und Publikumsrollen anderer Funktionssysteme, also etwa aus Politiker:innen bzw. Bürger:innen der Politik und/oder aus Unternehmensführer:innen bzw. Konsument:innen der Wirtschaft und/oder aus Religionsführer:innen bzw. Gläubigen im Religionssystem etc.

Die Logik der journalistischen Mehrsystemrelevanz kommt somit auch in der Beziehung zum Publikum zum Ausdruck. Erst die vom Journalismus angeregte Anschlusskommunikation ermöglicht die Rezeption durch zugleich in verschiedene Funktionssysteme inkludierte Publika. Dies ist etwa in folgendem Beispiel der Fall: Eine Richterin hat juristisch über Strassenblockaden der Klimabewegung zu befinden. In ihrem Urteil lässt sie sich von der journalistischen Berichterstattung beeinflussen. In dieser wird der wissenschaftlich gestützten Forderung der politischen Demonstrierenden nach Schutz zukünftiger Generationen moralisch ein höherer Wert beigemessen als den wirtschaftlichen Einbussen der aufgehaltenen Autofahrer:innen. Das Beispiel veranschaulicht, dass durch den Journalismus Kommunikationsangebote konstruiert werden, die den *Leistungs- und Publikumsrollenträger:innen* anderer Systeme (im Beispiel der Richterin als Leistungsrollenträgerin des Rechts) anzuzeigen vermögen, dass ein Ereignis in einem fremden System (z.B. die wissenschaftlich gestützte Forderung der Demonstrierenden) potenziell für sie bedeutsam sein kann.

Die hier skizzierte Beziehung zwischen Journalismus und seinem Publikum schlägt sich in journalistischen Programmen der Publikumsorientierung nieder, in denen die Logik der Mehrsystemrelevanz zur Anwendung kommt. Solche Programme werden von Meier (2018, S. 190) auch als *Schemata* bezeichnet, die Ordnung in die journalistische Kommunikation bringen und auf die sich auch das Publikum des Journalismus verlassen kann.

Zu den journalistischen Schemata gehören die auf die Aufmerksamkeit des Publikums ausgerichteten *Nachrichtenwerte* (Staab, 1990). Die Nachrichtenwerttheorie hat bestimmte Merkmale von Ereignissen identifiziert, welche die journalistischen Selektionsentscheidungen beeinflussen und somit deren Bedeutung für eine Nachricht (Nachrichtenwert) bestimmen. Je ausgeprägter diese Merkmale (Status, Valenz, Relevanz, Identifikation, Konsonanz, Dynamik) sind und je mehr Faktoren auf ein Ereignis zutref-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

fen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, im Journalismus aufgegriffen und verarbeitet zu werden (Schulz, 2011). Dabei ist zu beachten, dass sich Journalistinnen und Journalisten bei ihren Selektionsentscheidungen nicht bloss an den Ereignismerkmalen orientieren, sondern davon ausgehen, dass sich auch die Aufmerksamkeit ihres Publikums daran orientiert.

Zu den journalistischen Schemata gehören des Weiteren auch informierende oder meinungsäussernde *Darstellungsformen* (etwa Nachricht, Bericht, Reportage, Interview oder Kommentar, Glosse etc.). Es ist sicher von Vorteil, wenn politische Kommunikator:innen in ihren Statements für die Öffentlichkeit solche Formen antizipieren und je nach Schema diese darauf ausrichten.

Auch die sogenannten *Berichterstattungsmuster* (objektiver, investigativer, interpretativer, anwaltschaftlicher erzählerischer, partizipativer Journalismus etc.) gehören zu den Schemata. Diese werden im Journalismus als Strategien angewendet, um in der Berichterstattung spezifische Bezüge zur Wirklichkeit eines Gegenstandsbereichs sowie Themen zu inszenieren (Weischenberg, 1995, S. 11). Über diese Muster wird ebenfalls eine spezifische Beziehung zwischen Journalismus und Publikumserwartungen hergestellt.

Schliesslich strukturieren auch Frames und Narrative die journalistische Inszenierung und die Rezeption durch das Publikum. Bei den Frames handelt es sich nach Dahinden (2006) um Interpretationsrahmen, die als kognitive Strukturen im Bewusstsein von Journalist:innen wie auch beim Publikum verankert sind. Sie ordnen neue Informationen bestimmten Deutungsmustern (z.B. dem David-Goliath-Frame) unter und bieten ausserdem die Basis für eine Bewertung des Themas. *Narrative* gehen darüber hinaus und heben bei der Kommunikation von Ereignissen zusätzlich die temporale Struktur (im Sinne von Anfang, Mittelteil und Schluss einer Geschichte) wie auch die Verwendung (archetypischer) Rollenträger:innen (z.B. Heldin versus Schurke) hervor. Narrative stellen unter Rückgriff auf klassische Erzählmuster und verbunden mit meist archetypischen Rollen Interpretationsfolien bereit, auf denen an sich nicht vergleichbare Systemlogiken verkettet werden können (Wyss, 2011, S. 40 ff.; Perrin & Wyss, 2016).

Mit diesem Blick auf den Journalismus soll das Antizipieren journalistischer Schemata als weiteres *Erfolgskriterium* für das strategische Management politischer Kommunikation hervorgehoben werden. Dies beinhaltet zum einen die Ausweitung des Publikumsbegriffs über den Politikkontext hinaus. Zum anderen sollte bei der öffentlichen Formulierung und Artikulation politischer Interessen der Fokus des Journalismus auf das, was

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

vom Gewohnten abweicht und in den *Programmen der Nachrichtenwerte* und der journalistischen *Berichterstattungsmuster* zum Ausdruck kommt, ebenfalls Berücksichtigung finden.

Schliesslich sollte antizipiert werden, dass der Kommunikationsmodus des Journalismus häufig der narrativen Struktur einer Erzählung folgt. Auch eine journalistische Geschichte beginnt meist mit etwas Unvorhersehbarem, das sich als Störung oder gar als Bedrohung eines gesellschaftlichen Gleichgewichts narrativ inszenieren lässt. In der Regel besteht zunächst Ungewissheit über den Ausgang der Irritation – sicher, bis eine weitere Entscheidung oder ein neues Ereignis folgt. Wie im Märchen vom Wolf und den sieben Geisslein lässt auch der Journalismus längst vertraute Rollen wie Gauner, Opfer, gute Mütter, Heldinnen oder Erlöser implizit anklingen, um so Komplexität zu reduzieren und seine Erzählungen für sein Publikum verständlicher zu machen. Der Reflex, "das Normale" wieder herzustellen, ist oft der Treiber des Journalismus. Er legt zwar zunächst seine Finger in die Wunden sich gegenseitig irritierender wirtschaftlicher, rechtlicher, wissenschaftlicher, künstlerischer oder moralischer Vorstellungen von Problemlösung; dies aber letztlich mit dem Ziel, nach dem von ihm vorangetriebenen öffentlichen Diskurs ein "normales" gesellschaftliches Gleichgewicht wiederherzustellen.

5.4 Professionalisierung: Gegenläufige Trends

In der Journalismusforschung kam im Laufe der letzten Jahrzehnte Skepsis auf, ob der Journalismus überhaupt als *Profession* aufgefasst werden kann. So spricht Kepplinger (2011, S. 229) dem Journalismus aufgrund theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde eine solche Qualität ab. Dazu gehörte nämlich etwa die Anwendung spezialisierter Kenntnisse, die auf einer theoretischen Grundlage beruhen und in einer systematischen Ausbildung erworben werden. Professionsangehörige sollten darüber hinaus über eine berufsständische Organisation verfügen, der Standesethik verpflichtet sein, eine grosse persönliche Verantwortlichkeit besitzen, über eine relative Autonomie verfügen und ihren Beruf im Dienste allgemein anerkannter gesellschaftlicher Werte ausüben. Auch empirische Befunde aus der Journalismusforschung in der Schweiz deuten darauf hin, dass die Professionalisierung trotz neuer Ausbildungsangebote kaum zugenommen hat (Keel 2011; Wyss 2012). Ausserdem lassen längst beobachtbare Trends der Entdifferenzierung oder der Hybridisierung des Journalismus (auf personaler

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ebene beispielsweise die Vereinigung von journalistischen und PR-Rollen) Zweifel aufkommen, ob die Hoffnung auf eine journalistische Profession gerechtfertigt sei (Weischenberg et al., 2006, S. 189–190; Görke, 2009).

Des Weiteren ist die Professionalisierung des Journalismus bedroht durch die zunehmende Übersteuerung journalistischer Praktiken durch die ökonomische Logik der Medienorganisationen (Kramp, 2013). Dies kann beispielsweise in einer zweifelhaften Vorstellung der Medienmanager:innen zum Ausdruck kommen, Journalismus sei ein ökonomisches Instrument; aber auch in der Vermischung von redaktionellen Inhalten und Anzeigen (native advertising) oder in der Übernahme von massgeschneiderten Inhalten von Content Marketing-Agenturen (vgl. Bakker, 2012). Und schliesslich ist es fraglich, wie sich Professionalisierung entwickeln kann, wenn das ausgebildete Personal in der Praxis auf prekäre Arbeitsbedingungen stösst (Kiefer, 2010, S. 220; Wyss, 2012).

Zynisch könnte hier nun festgestellt werden: Die mangelnde Professionalisierung im Journalismus wirkt sich indirekt positiv auf den Erfolg des strategischen Managements politischer Kommunikation aus. Dies, da Politikarenen geschaffen und beeinflusst werden können, ohne dass bei der öffentlichen Artikulation und Legitimation kollektiv verbindlicher Entscheide die journalistische Logik irritierende Bezüge herstellt und so das Gelingen der unvermittelten Kommunikation stört. Gleichzeitig ist auch zu beobachten, dass die Komplexität und Professionalität der politischen Kommunikation fortlaufend gesteigert wird (Saxer, 2012, S. 647). So hat paradoxerweise die Professionalisierung der PR-Branche (Bentele et al., 2007) dazu geführt, dass viele Journalist:innen die Seiten gewechselt haben. In immer noch mehr neuen Kategorien unterstützen wie auch konkurrenzieren diese Kommunikationsspezialisten Medienakteure in ihren Tätigkeiten: Public Affairs-Berater:innen optimieren die nicht-öffentliche wie auch die öffentliche Kommunikation von politischen Akteuren. "Spin-Doctors" sind die neuen Expert:innen im Newsmanagement. Dazu kommen Spezialist:innen des Politmarketings oder der politischen Public Relations. Angesichts der zur Verfügung stehenden Technologien werden ausserdem auch Publika zu virtuellen Mitgestalter:innen politischer Kommunikation bzw. der Kommunikationskultur.

Zusätzlich zu den bereits oben erwähnten, sich dysfunktional auf den Journalismus auswirkenden Trends (Finanzierungskrise, verändertes Nutzungsverhalten, Verlust der exklusiven Gatekeeper-Funktion, Glaubwürdigkeitsverlust, Deprofessionalisierung, Hybridisierung) soll hier auf Zukunftsszenarien hingewiesen werden, die den drohenden Relevanzverlust

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

des Journalismus beschreiben. Die Eidgenössische Medienkommission (EMEK, 2017) skizziert in einem von drei Szenarien wie journalistische Angebote "immer stärker konkurrenziert und teilweise substituiert [werden] durch medienähnliche Leistungen sowie durch Angebote, die nicht mehr in redaktionellen Organisationsformen hergestellt werden" (S. 22). Diese Leistungen würden von Nutzer:innen ungeachtet ihrer allenfalls fragwürdigen publizistischen Qualität als genügend relevant und effizient erachtet. Journalismus würde sich nur noch in Teilmärkten behaupten können. Gemäss der EMEK bestünde das Risiko, dass vermehrt Angebote der Corporate Communications oder der Public Affairs mit prioritär kommerziellen Interessen oder mit politisch intendierten Beeinflussungsversuchen Nutzer:innen "ohne Umwege über traditionelle, massenmediale Angebote direkt ansprechen" würden (EMEK, 2017, S. 22). Organisationen und Institutionen wie Bildungsstätten, Universitäten und Behörden oder Nichtregierungsorganisationen setzten verstärkt auf eine direkte Adressierung der Rezipient:innen. Dies hätte zur Folge, dass die Reduktion von Komplexität, die Kuration und die massentaugliche Informationsaufbereitung nach Innen verlagert würde. Dazu kommt die Prognose, dass auch Intermediäre selbst für die rechtliche, ethische und politisch korrekte Kuration ihrer Inhalte besorgt sind.

Diese für die Politik einer demokratischen Gesellschaft so wichtige Leistungsfähigkeit des Journalismus ist also unter Druck wie noch nie. Dennoch ist möglichen Gelüsten, die gegenwärtigen strukturellen Schwächen des Journalismus auszunützen, um kurzfristig in den Politikarenen Resonanz für politische Interessen zu erreichen, zu entgegnen, dass auch funktionierende Politikarenen auf einen starken und glaubwürdigen Journalismus angewiesen sind. Nur ein gesellschaftlich relevanter Journalismus ist in der Lage, qua Fremdbeobachtung politischen Akteuren oder Verfahren eine gewisse Legitimität zuzuschreiben. Neben einer sachlichen und zeitlichen Verknüpfung systemfremder Kommunikationen verknüpft der Journalismus diese auch in sozialer Hinsicht, indem er in seinen Geschichten den Rollenträger:innen einen Status zuschreibt. Indem Journalismus zwischen den Leistungs- und Publikumsrollen innerhalb des Politiksystems vermittelt, hat er ausserdem das Potenzial, die Responsivität insbesondere von Leistungsrollenträger:innen zu verstärken. Seine Vermittlungsleistung zwischen unterschiedlichen Funktionssystemen kann wiederum die Konnektivität positiv beeinflussen.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5.5 Plädoyer für doppelte Professionalisierung

Angesichts der skizzierten Entwicklungsszenarien in Bezug auf den Journalismus resultiert ein Plädoyer für die Professionalisierung der politischen Kommunikation. Diese anerkennt und antizipiert die Logik des Journalismus sowie die Anwendung seiner Programme. Denn ohne starken Journalismus wäre auch die politische Kommunikation nicht leistungsfähig. Anerkennen und antizipieren der journalistischen Programme ist hier im Sinne des von Günter Bentele konzipierten "Intereffikationsmodells" (Bentele, 2008) als Induktion (z.B. Themensetzung und -generierung) und Adaption (Anpassung an zeitliche, sachliche und soziale Regeln und Routinen des Journalismus) zu verstehen. Dies schliesst die Ausrichtung an der Logik der narrativ konstruierten Mehrsystemrelevanz genauso ein wie das Antizipieren von journalistischen Schemata, die sich in Nachrichtenwerten, Darstellungsformen, Berichterstattungsmustern und dem Kommunikationsmodus der Narration manifestieren. Dazu gehört auch das Anerkennen ethischer Regeln oder professionell normierter Standards, wie sie etwa in den Kodices der Presseräte oder in den Leitbildern der journalistischen Standesorganisationen zum Ausdruck gebracht werden.

Gelingt es der Praxis der politischen Kommunikation, die journalistischen Programme im Sinne systemeigener Induktions- und Adaptionsprogramme zu antizipieren und somit generalisierungsfähiges, medienwissenschaftliches Wissen zur Logik des Journalismus aufzugreifen und zu nutzen, so wirkt diese Professionalisierungscharakteristik durchaus als ein "Brückenprinzip" (Stichweh, 1996, S. 49) für eine funktional ausdifferenzierte, moderne Gesellschaft und insbesondere für das Funktionieren einer Demokratie. Dadurch trägt die politische Kommunikation zur *strukturellen Kopplung* der an sich geschlossenen Funktionssysteme Politik und Journalismus bei, was wiederum eine Stärkung der beiden Kommunikationssysteme zur Folge hat.

Literatur

Bakker, P. (2012). *Aggregation, Content Farms and Huffinization: The rise of low-pay and no-pay journalism*. Journalism Practice. doi: 10.1080/17512786.2012.667266.

Bentele, G. (2008). Intereffikationsmodell. In G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (2. Aufl., S. 209–222). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G., Grosskurth, L., & Seidenglanz, R. (2007). *Profession Pressesprecher 2007: Vermessung eines Berufsstandes*. Helios.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Blöbaum, B. (2022). Journalismus als Funktionssystem der Gesellschaft. In M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (2., aktualisierte und erweiterte Aufl., S. 151–163). Springer VS.

Dahinden, U. (2006). *Framing: Eine integrative Theorie der Massenkommunikation*. UVK Verlag.

Donges, P., & Jarren, O. (2022). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft: Eine Einführung* (5. Aufl.). Springer VS.

Eidgenössische Medienkommission (EMEK). (2017). *Zukunft der Medien- und Kommunikationsordnung Schweiz: Trends, Szenarien, Empfehlungen. Ein Positionspapier der Eidgenössischen Medienkommission (EMEK)*. Abgerufen am 15. Dezember 2023, von https://www.emek.admin.ch/inhalte/pdf/D_MUKOS_FINAL_25.9.17.pdf

Görke, A. (2009). Untergang oder Neuschöpfung des Journalismus? Theorie-Perspektiven und Theorie-Probleme der Hybridisierungsdebatte. In B. Dernbach & Th. Quandt (Hrsg.), *Spezialisierung im Journalismus: Allgemeiner Trend?* (S. 73–93). VS Verlag.

Keel, G. (2011). *Journalisten in der Schweiz: Eine Berufsfeldstudie im Zeitverlauf*. UVK Verlag.

Kepplinger, H.-M. (2011). *Journalismus als Beruf*. VS Verlag.

Kiefer, M.-L. (2010). *Journalismus und Medien als Institutionen*. UVK Verlag.

Kiefer, M.-L. (2011). Die schwierige Finanzierung des Journalismus. *Medien & Kommunikationswissenschaft, 59*(1), S. 5–22.

Kohring, M. (2006). Öffentlichkeit als Funktionssystem der modernen Gesellschaft: Zur Motivationskraft der Mehrsystemzugehörigkeit. In A. Ziemann (Hrsg.), *Medien der Gesellschaft – Gesellschaft der Medien* (S. 161–182). UVK Verlagsgesellschaft.

Kramp, L. (2013). Profession am Scheideweg: Journalismus zwischen Aufbruch und Existenzängsten. In L. Kramp, L. Novy, D. Ballwieser, & K. Wenzlaff (Hrsg.), *Journalismus in der digitalen Moderne: Einsichten-Ansichten-Aussichten* (S. 33–62). Springer VS.

Loosen, W. (2023). Journalismus – Publikum: Eine soziale Beziehung zwischen Interaktion, Organisation und Funktion. In K. Meier & Ch. Neuberger (Hrsg.), *Journalismusforschung: Stand und Perspektiven* (3., aktualisierte und erweiterte Aufl., S. 269–290). Nomos.

Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien* (2., erw. Aufl.). Westdeutscher Verlag.

Meier, K. (2018). *Journalistik* (4. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft (= UTB-Reihe "basics").

Neuberger, Ch. (2016). Journalismus als systembezogene Akteurkonstellation. In M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (S. 295–308). Springer.

Neuberger, Ch. (2017). Journalistische Objektivität: Vorschlag für einen pragmatischen Theorierahmen. *Medien & Kommunikationswissenschaft, 65*(2), S. 406–431.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Perrin, D., & Wyss, V. (2016). In die Geschichten erzählen: Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nichtstandardisierte Methoden der Kommunikationswissenschaft* (S. 241–255). Springer.

Saxer, U. (2012). *Mediengesellschaft: Eine kommunikationssoziologische Perspektive*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Staab, J. (1990). *Nachrichtenwert-Theorie: Formale Struktur und empirischer Gehalt*. K. Alber.

Stichweh, R. (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität: Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 49–69). Suhrkamp.

Vos, T. P., & Heinderyckx, F. (2015). *Gatekeeping in Transition*. Routledge.

Weischenberg, S. (1995). *Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Bd. 2. Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure*. Westdeutscher Verlag.

Weischenberg, S., Malik, M., & Scholl, A. (2006). *Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland*. UVK Verlag.

Wyss, V. (2009). Das Publikum des Journalismus. In U. Dahinden & D. Süss (Hrsg.), *Medienrealitäten* (S. 131–152). UVK Verlag.

Wyss, V. (2011). Narration freilegen: Zur Konsequenz der Mediensystemrelevanz als Leitdifferenz des Qualitätsjournalismus. In R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof, & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 31–47). VS Verlag.

Wyss, V. (2012). Das Prekariat des Schweizer Journalismus. In K. Imhof, R. Blum, O. Jarren, & H. Bonfadelli (Hrsg.), *Stratifizierte und segmentierte Öffentlichkeit* (S. 167–185). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00348-7_10

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

III Praktiken strategischen Managements politischer Kommunikation

Je nach Perspektive und konkreter Situation ergeben sich unterschiedliche Handlungsspielräume und Grenzen für die politische Kommunikation. Das strategische Management erfolgt über spezifische Praktiken der Problemlösung, die es entwickelt, vollzieht und laufend optimiert. Es handelt sich um zielführende Geflechte von kommunikativen Tätigkeiten in Interaktion mit jeweils spezifischen Akteuren. Als wichtige Beispiele stellt dieser Teil die Diskursanalyse, das Public Storytelling, die Kampagnenführung und das Lobbying bzw. die Public Affairs vor.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

6. Praktiken der Diskursanalyse

Philipp Dreesen

Strategisches Handeln von Akteuren der Politik ist immer in den öffentlichen Diskurs eingebettet. Dieser Beitrag stellt die Professionalisierung der Diskursanalyse als Folge von Entwicklungsprozessen der demokratischen Kommunikation und ihrer Digitalisierung dar (6.1). Diskursanalytische Praktiken dienen dabei der Problemlösung für komplexe Kommunikationsprozesse in der politischen Arena: Sie verhelfen Organisationen durch digitale Musteranalyse zu Orientierung und zum Erkennen von Handlungsoptionen (6.2). Mit der „Diskurslinguistik in Anwendung" sowie dem Aufbau von zugänglichen Dateninfrastrukturen zur Diskursanalyse konnte eine empfindliche Lücke zwischen Angewandter Wissenschaft, Berufspraxis und Öffentlichkeit geschlossen werden (6.3). Ein Vorgehen über vier grundlegende Schritte erlaubt es, Erkenntnisse der datengestützten Diskursanalyse für die Strategieentwicklung zu nutzen (6.4). Der Beitrag schliesst mit einem Ausblick auf vier Herausforderungen zukünftiger Diskursanalysen (6.5).

6.1 Öffentlichkeit und Digitalität

Was bedeutet die Professionalisierung von Praktiken der Diskursanalyse im Feld der politischen Kommunikation? Es ist richtig zu betonen, dass die Entstehung von Öffentlichkeit mit derjenigen von Demokratisierung und Rechtsstaatlichkeit einherging (Habermas, 1998, S. 109–135). Insbesondere Presse, Rundfunk und zuletzt das WWW erzeugten überhaupt erst die öffentliche Kommunikation und damit die Möglichkeit zur gesellschaftlichen Meinungsbildung wie auch zur Kontrolle der staatlichen Gewalten. Dieses bekannte demokratische Narrativ auf der einen Seite erklärt indes kaum, wieso der nicht-normative Diskursbegriff (Foucault, 1981) und in seinem Zuge die Diskursanalyse zu einem so rasanten Aufstieg führte. Zur Professionalisierung von Diskursanalyse gehört deshalb auf der anderen Seite der Entwicklungsprozess der Digitalisierung.

Dieser Gedanke wird noch verständlicher, wenn mit wir Stücheli-Herlach darauf verweisen, dass Professionalisierung dort notwendig und be-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schleunigt wird, wo „Probleme und Aufgabenstellungen der Kommunikation in der politischen Öffentlichkeit zahlreicher und komplexer werden" (Stücheli-Herlach, in der Einleitung zu diesem Band). Aus der Praxis wissen wir: Politische Öffentlichkeit erfordert die Legitimierung von Positionen, von Handlungen wie Nichthandlungen einer Organisation. In der aus pluralen Interessengruppen und Partizipationspraktiken sich konstituierenden politischen Arena führen kommunikative Legitimierungen und deren laufende Kommentierung durch Dritte zu komplexen und dynamischen Machtkonstellationen.

Der Lösungsvorschlag der angewandten Diskursanalyse für dieses Komplexitätsproblem von politischer Kommunikation liegt in der Identifikation salienter Muster des Sprachgebrauchs relevanter Akteure (z.B. sich wiederholende Wörter, feststehende Argumentationsfiguren bzw. -topoi). Die Mustererkennung ist allgemein zu einer überlebensnotwendigen gesellschaftlichen Funktion geworden, weil sie die Komplexitätsreduktion leistet, auf die eine ausdifferenzierte Gesellschaft angewiesen ist (Nassehi, 2019). Nassehi bezeichnet diese systemische Funktion der Komplexitätsreduktion folgerichtig als *Digitalität* (Bubenhofer & Dreesen, 2022). Wenn man Digitalisierung allgemein und die angewandte Diskursanalyse spezifisch als Bewältigung von Komplexität auffasst, wird verständlich, warum digitale Analysen aus der Praxis nachgefragt und in der Folge professionalisiert werden konnten. Vor dem Hintergrund dieser beiden grossen Entwicklungslinien *Demokratisierung* und *Digitalisierung* kann nun der Professionalisierungsstand diskursanalytischer Praktiken betrachtet werden.

6.2 Von Tankern und Delfinen: Die digitale Musteranalyse

Diskurse bestimmen, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir in welcher Rolle über sie sprechen können. Wer sich beispielsweise als Gemeinde zum Energiemix äussern möchte, ist ebenso durch die vorherrschenden medialen Energiediskurse geprägt wie jemand, der sich geostrategisch zu Versorgungsoptionen mit den Erneuerbaren im Vergleich zu fossilen Brennstoffen positionieren möchte (Stücheli-Herlach et al., 2018). Der professionelle Textproduktionsprozess einer Organisation beginnt somit nicht bei der eigenen Agenda (*top down*), sondern bei der Analyse der vorherrschenden Diskurse (*bottom-up*) (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013, S. 28–29). Mithilfe der W-Fragen kann schnell eruiert werden: Wie wird gemeinhin über den Gegenstand gesprochen (z.B. technokratisch, emotional)? Wer äussert

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sich (z.B. Stakeholder)? Wo findet der Diskurs statt (z.B. Fachmedien, Social Media)? Mit Analysen von Texten des so umrissenen Diskurses kann rasch eine Verständigungsgrundlage (*common ground*) aus geteilten Annahmen, Gewissheiten und strittigen Punkten ermittelt werden (z.B. CO_2-Fussabdruck als Gewissheit, Kostenentwicklung als strittiger Punkt). Diese Grundlage ist in der Textproduktion zu nutzen, um im Diskurs anschlussfähig zu sein und so eine relationale Position zu anderen Diskursakteuren (z.B. Parteien, NGOs) einnehmen zu können.

Eine Diskursanalyse zielt mithin nicht auf die Rekonstruktion z.B. einer einzelnen intentionalen Äusserung einer Politikerin, sondern es geht um die Rekonstruktion der Bedingungen, die zur konkreten Äusserung der Politikerin geführt haben (Foucault, 1981, S. 42). Diese Bedingungen werden als Wissens- und Redeordnungen aufgefasst. Da Ordnungen stets eine gewisse Stabilität aufweisen, sucht die Diskursanalyse nach Mustern, also Wiederholungen, anstelle von plötzlichen Aufregern (z.B. Shitstorms) oder ephemeren Ereignissen (z.B. Trending Topics). Warum tut sie das?

Diskurse sind wie Öltanker. Sie nehmen langsam Fahrt auf, doch entwickeln sie eine Wucht, dass ihre Wellen noch lange zu spüren sind, selbst wenn sie schon nicht mehr zu sehen sind. Das heisst, die Diskurse der Atomkraft und des Umweltschutzes der 80er Jahre prägen unsere vermeintlich aktuellen Diskurse bezüglich Energieversorgung und Nachhaltigkeit noch immer. Deshalb erscheint es sinnvoll, die Bedingungen des Kommunizierens nicht auf einen Zeitpunkt oder ein Medium zu verengen, sondern als eine gewachsene kommunikative Umwelt aufzufassen. Dies hat auch den Vorteil, besser mit der enormen Geschwindigkeit der digitalen Kommunikation zurechtzukommen: Denn Social Media-Kanäle sind wie Delfine, die spielerisch und permanent die Aufmerksamkeit und damit die zeitlichen und kognitiven Ressourcen von Organisationen beanspruchen. Doch das aufgewühlte Wasser der Delfine ist im Vergleich zur Welle des Tankers zu vernachlässigen; genaugenommen schwimmen die Delfine in dessen Bugwelle. Das bedeutet, dass Social Media-Kanäle wie X, Instagram und LinkedIn uns durch einzelne Posts und Trends permanent eng getaktet suggerieren, den Diskurs zu prägen. Beim genauen Hinschauen auf mehrere Social Media-Posts wird indes deutlich, dass sie lediglich *eine musterhafte Ausprägung* des Diskurses sind.

Die diskursanalytische Mustererkennung reagiert auf den eingangs erwähnten Problemlösungsdruck, wie eine Organisation die komplexe demokratische Öffentlichkeit durchdringen kann, um selbst kommunikativ

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

anschlussfähig werden zu können. Doch wie ist die Professionalisierung der Diskursanalyse vor sich gegangen?

6.3 Anwendung durch das Digital Discourse Lab

Versteht man Professionalisierung als das Hinausgehen über kommunikative Routinehandlungen und das Verbinden von wissenschaftlichem Wissen mit praktischem Können (Kamps, 2007, S. 26), so sind die Berührungspunkte zwischen Wissenschaft und Berufspraxis offenzulegen: Die Erfolgsgeschichte der Diskursanalyse ist wesentlich mit dem Begriff *Diskurs* verbunden, der in Öffentlichkeit, Wissenschaft und Berufspraxis problemlos verstanden wird. *Diskurs* ist ein interdisziplinär und international anschlussfähiges Konzept. Zudem ist die Diskursanalyse methodologisch-empirisch anschlussfähig an bestehende praktische Routinen in Kommunikationsberufen wie Medienmonitoring, Stakeholder- und Inhaltsanalysen, weil sowohl qualitative (z.B. Argumentationsanalyse) wie auch quantitative (z.B. maschinelle Berechnungen von Akteursnetzwerken) Methoden eingesetzt werden können. Dank dieser Offenheit konnte die Diskursanalyse von ihren Anfängen bis heute ein progressiv-offener Ansatz bleiben (z.B. mixed methods, data-driven, demnächst KI-unterstütze Analysen).

Welche neuen Einsichten bringt nun das wissenschaftliche Wissen für das praktische Können? Im Zuge verschiedener Diskursanalysen (etwa zu Energie, Sozialpolitik und öffentlichem Bauen) konnte beispielsweise aufgezeigt werden, dass ein Kernproblem von Organisationen, ihre Stakeholder zu adressieren, diskursanalytisch gelöst werden kann. Organisationen haben oft einen eingeschränkten Fokus auf ihre Stakeholder und Themen (Dreesen & Krasselt, 2021). Das strukturelle Problem besteht darin, dass diese Organisationen dadurch nicht erfassen können, welche weiteren Handlungsoptionen ihnen offenstehen, um „Diskurskoalitionen" (Hajer, 2008, S. 60) zu schmieden und an anderer Stelle diskutierte Themen für sich zu nutzen. Erforderlich ist ein Wechsel der introspektiven Wahrnehmungsroutinen von Organisationen hin zu einer reflektierten extrospektiven Wahrnehmung des Diskurses.

Um derartige Erkenntnisse zur Professionalisierung der Diskursanalysen einsetzen zu können, ist 2020 das ZHAW Digital Discourse Lab gegründet worden. Das Lab versteht sich als Ort, an dem „Partner:innen aus Forschung, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einen zielführenden Zugang zur Diskursforschung" (ZHAW Digital Discourse Lab, 2024a) finden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

6.4 Vorgehen bis zur Strategieentwicklung

Was wird im Lab gemacht? Die konsequente Weiterentwicklung der Diskursanalyse für, mit und über die Praxis (Cameron et al., 1992, S. 22) führte zur erstmaligen Entwicklung eines dezidiert praxisbezogenen Untersuchungsdesign: Diskurslinguistik in Anwendung (DIA) (Dreesen & Stücheli-Herlach, 2019) geht von der konkreten Situation einer Organisation aus und sucht nach Handlungsoptionen innerhalb des gegebenen Diskurses. Ermöglicht wird dies durch grosse Textsammlungen (sogenannte Korpora) von mehreren tausend Texten (z.B. PDFs, Berichte, Websites), die den zu untersuchenden Diskurs modellhaft abbilden und maschinell nach Mustern durchsuchbar werden lassen. Das Korpus Swiss-AL der ZHAW umfasst Texte der Schweizer Mediendatenbank SMD sowie Webseiten grosser Schweizer Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft auf Bundes- und Kantonsebenen in Deutsch, Französisch und Italienisch. Dieses Korpus ist durch eine bereitgestellte, digitale *Workbench* nicht nur zugänglich für wissenschaftlich Forschende (Dreesen & Krasselt, 2023), sondern auch für die Berufspraxis (ZHAW Digital Discourse Lab, 2024b).

Wie wird DIA in der Berufspraxis eingesetzt? Erfolgreiche Routinen in der Durchführung von Diskursanalysen bestehen mindestens aus vier skalierbaren (also verkürzungs- und verlängerungsfähigen, vertiefungs- und generalisierungsfähigen) Schritten (Dreesen & Stücheli-Herlach, 2019, S. 140–153). Am Beispiel einer Diskursanalyse zum automatisierten Fahren für das Kuratorium für Verkehrssicherheit (KfV) in Österreich kann dies verdeutlicht werden (Kuratorium für Verkehrssicherheit, 2021). Im ersten Modellierungsschritt wird transparent gemacht, woraus der zu untersuchende Diskurs besteht: Was sind Akteure (z.B. Automobilhersteller, Versicherer), in welchen Quellen und Medien (z.B. Fachmagazine, Autowerbung), in welchem Zeitraum (z.B. ab einem diskursverändernden Ereignis wie einem Unfall), bezogen auf welche Suchwörter (z.B. selbstfahrend, Assistenzsystem, Kontrollverlust) ist der Diskurs ausgeprägt? Neben diskursanalytischer Reflexion setzt die Modellierung Praxiswissen über die Ordnung und Kommunikation des Politiksystems, des Politikfelds sowie der Politikarena voraus.

Ziel des zweiten und dritten Schrittes ist die empirische Analyse. Es gilt, sowohl offensichtliche Themen (z.B. die Verwendung von Hochwertwörtern wie *Sicherheit* und *Komfort*) wie auch erst durch maschinelle Berechnungen über überzufällige Wortverwendungen auffindbare Themen

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

(z.B. Ethik, Datenschutz und Wirtschaftswettbewerb) zu identifizieren. Offensichtliche wie durch typische Wortkombinationen sich etablierende Themen sind gleichermassen relevant, da die Analyse für die eigene organisationale Positionierung im Diskurs genutzt werden soll. Ziel ist es beispielsweise, die Konnektivität in Politikarenen nachzuweisen, um etwa kontroverse Positionen definieren und Ansatzpunkte für Koalitionen definieren zu können. Dies geschieht etwa durch den Abgleich von Akteuren, die ähnliche leitende Sinnbilder verwenden (z.B. *Schutz von Fussgängern als Massstab* oder *automatisiertes Fahren als technische Erfolgsgeschichte*).

Im vierten Schritt werden die Analyseergebnisse genutzt, um die kommunikativen Handlungsspielräume und -perspektiven im Diskursmodell herauszuarbeiten. Entsprechende Fragen ergeben sich beispielsweise aus der strategischen Governance: Welche thematische oder rollenspezifische Position im Diskurs hat meine Organisation (z.B. eher eine monothematische Position oder eher eine Expertenrolle)? Passt diese Diskursposition zur Organisationsrolle, wie sie bisher definiert worden ist? Welche strategischen Schritte wären erforderlich, um die Position zu ändern (z.B. müssen zwei strategisch wichtige Themen miteinander verknüpft werden, etwa die *Zukunft des motorisieren Individualverkehrs* mit der *Unfallprävention*)? Auf der Grundlage empirisch belegter Diskursbedingungen kann abgeschätzt werden, ob sich der Einsatz von Ressourcen zur Veränderung der Diskursposition lohnt. Dies geschieht idealerweise integriert in eine umfassende Kommunikationsstrategie.

6.5 Ausblick: Herausforderungen der Diskursanalysen

Mit einem Ausblick auf vier zentrale Herausforderungen der Diskursanalysen schliesst der Beitrag. *Erstens*: Diskursanalysen in der Schweiz sind derzeit noch stark auf die eidgenössische Ebene ausgerichtet. Ein Grund hierfür ist, dass Diskurse wesentlich als kollektive, also auch kantonsübergreifende thematische Strukturen aufgefasst werden, die insbesondere von gewichtigen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, in weitreichenstarken Online-Angeboten und in journalistischen Printmedien befördert werden. Diese Ausrichtung steht in einer gewissen Spannung zur Schweiz als stark föderalem System. Zwar werden Diskursanalysen in ihren jeweiligen thematischen, zeitlichen und medialen Zuschnitten für die Deutschschweiz, die Romandie und das Tessin differenziert vorgenommen; jedoch bleibt die Untersuchung von Diskursen auf beispielsweise

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

kantonaler Ebene eine methodologische Herausforderung, besonders was die Datenerhebung anbetrifft.

Zweitens: In der Schweiz werden neben den eigenen die journalistischen und publizistischen Angebote aus den Nachbarländern, je nach Sprachregion insbesondere aus Deutschland, Frankreich und Italien rezipiert. Dadurch stellt sich die Frage, ob die Modellierung nicht stärker auch transnationale Diskurse berücksichtigen sollte. Hinzu kommt die Rezeption (und Produktion) in per se entgrenzten bis globalen Kommunikationsräumen wie Instagram oder TikTok, die sich vor allem durch andere Diskursthemen und -dynamiken, hohe englische Sprachanteile und Verlinkungen zu neuen Webangeboten auszeichnen. Mit der globalen Synchronität von Diskursen (z.B. zu MeToo, COVID-19, Ukrainekrieg) und ihren Auswirkungen müssen sich alle (demokratischen) Staaten auseinandersetzen.

Drittens: Wie können Diskurse modelliert werden, wenn die Relevanz von journalistischen Medien abnimmt und eine Fragmentierung von Gesellschaft und Öffentlichkeit durch Social Media-Kanäle, Bots und Fake Accounts zunimmt (vgl. Zunahme der sprechenden Subjekte, Dreesen & Krasselt, 2022)? Womöglich werden Diskurse politisch sogar relevanter angesichts schwindender institutioneller Bindungskräfte (vgl. etwa Jäger, 2023). Wie gut die Schweiz als konsensuelle Demokratie hier aufgestellt ist, bleibt abzuwarten.

Viertens: Ein Risiko besteht darin, Diskursanalysen ausschliesslich mittels KI-Anwendungen durchzuführen. Insbesondere die Diskursmodellierung sollte bedacht werden: Die Maschine kann nur das analysieren, was ihr als Datenmaterial zur Verfügung steht. Aktuelle Daten, journalistische Medien und die für die Analysen erforderlichen Volltexte sind in den zugrunde liegenden Large Language Models nicht enthalten. Damit ist nicht gesagt, dass KI grundsätzlich nicht sinnvoll eingesetzt werden kann für Diskursanalysen. In eine vielversprechende Richtung geht etwa die Retrieval-Augmented Generation (Oracle, 2024). Was die KI in absehbarer Zeit in jedem Fall dem Menschen nicht abnehmen wird, ist die Interpretation der quantitativen Ergebnisse, z.B. was es bedeutet, dass bestimmte Schlagwörter im Zeitverlauf eines Diskurses verschwinden. Auch die Legitimation und Verantwortung für oder wider bestimmte Äusserungen wird den Akteuren im Diskurs so leicht nicht abgenommen werden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Bubenhofer, N., & Dreesen, P. (2022). Kollektivierungs- und Individualisierungseffekte. In E. Gredel (Hrsg.), *Diskurse – digital* (S. 173–190). De Gruyter. https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110721447-009/html

Cameron, D., Frazer, E., Harvey, P., Rampton, B., & Richardson, K. (1992). *Researching language: Issues of power and method*. Routledge.

Dreesen, P., & Krasselt, J. (2021). Exploring and analyzing linguistic environments. In F. Cooren & P. Stücheli-Herlach (Hrsg.), *Handbook of Management Communication* (S. 389–408). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9781501508059-021

Dreesen, P., & Krasselt, J. (2022). Social Bots als Stimmen im Diskurs. In E. Gredel (Hrsg.), *Diskurse – digital* (S. 271–282). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110721447-014

Dreesen, P., & Krasselt, J. (2023). Swiss-AL: Plattform für Sprachdaten zur Analyse öffentlicher Kommunikation in der Schweiz. *Publizistik, 68*(2–3), 291–303. https://doi.org/10.1007/s11616-023-00785-9

Dreesen, P., & Stücheli-Herlach, P. (2019). Diskurslinguistik in Anwendung. Ein transdisziplinäres Forschungsdesign für korpuszentrierte Analysen zu öffentlicher Kommunikation. *Zeitschrift für Diskursforschung, 7*(2), 123–162. https://doi.org/10.3262/ZFD1902123

Foucault, M. (1981). *Archäologie des Wissens* (U. Köppen, Übers.; 17. Aufl.). Suhrkamp.

Habermas, J. (1998). *Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats* (1. Aufl.). Suhrkamp.

Hajer, M. A. (2008). Diskursanalyse in der Praxis. Koalitionen, Praktiken und Bedeutung. In F. Janning & K. Toens (Hrsg.), *Die Zukunft der Policy-Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen* (S. 111–222). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jäger, A. (2023). *Hyperpolitik: Extreme Politisierung ohne politische Folgen* (D. Janser, T. Zimmermann, & H. Geiselberger, Übers.; Erste Auflage, Originalausgabe). Suhrkamp.

Kamps, K. (2007). *Politisches Kommunikationsmanagement: Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuratorium für Verkehrssicherheit. (2021). *Automatisiertes Fahren in Österreichs medialem Diskurs*. https://www.kfv.at/download/28-automatisiertes-fahren-in-oesterreichs-medialem-diskurs/?wpdmdl=10458&refresh=61272d108dde11629957392

Nassehi, A. (2019). *Muster: Theorie der digitalen Gesellschaft*. C.H. Beck.

Oracle. (2024). *Was versteht man unter Retrieval-Augmented Generation (RAG)?* https://www.oracle.com/ch-de/artificial-intelligence/generative-ai/retrieval-augmented-generation-rag/

Stücheli-Herlach, P., Ehrensberger-Dow, M., & Dreesen, P. (2018). *Energiediskurse in der Schweiz: Anwendungsorientierte Erforschung eines mehrsprachigen Kommunikationsfelds mittels digitaler Daten. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.* https://doi.org/10.21256/zhaw-7106

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Stücheli-Herlach, P., & Perrin, D. (2013). Schreiben mit System. In P. Stücheli-Herlach & D. Perrin (Hrsg.), *Schreiben mit System* (S. 15–38). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19621-3_1

ZHAW Digital Discourse Lab. (2024a). *Digital Discourse Lab*. https://www.zhaw.ch/de/linguistik/dienstleistung/digital-discourse-lab/

ZHAW Digital Discourse Lab. (2024b). *Swiss-AL*. https://www.zhaw.ch/de/linguistik/forschung/swiss-al/

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Strategische Kommunikation für die Gleichstellung der Geschlechter (Reinhard, 2020)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Am 14. Juni 2019 gingen in der Schweiz rund eine Million Frauen für mehr Gleichstellung auf die Strasse – mobilisiert vom Schweizerischen Gewerkschaftsverbund (SGB) sowie von feministischen Komitees und Frauenverbänden. Angelehnt an den ersten Streik vom 14. Juni 1991 und als grösste Demonstration der jüngeren Schweizer Geschichte stellt der Streik ein gewichtiges Ereignis im gleichstellungspolitischen Diskurs dar. Eine Fallstudie (Reinhard, 2020) untersucht die Frage: Wie prägte der Frauenstreik 2019 den öffentlichen Diskurs in der Schweiz zur Gleichstellung der Geschlechter? Die Untersuchung zielt darauf ab, auf einer Diskursanalyse Empfehlungen für die strategische Kommunikation von Frauenorganisationen mit Blick auf das Message Design abzuleiten.

Problem und Fragestellung

Der erfolgreiche Frauenstreik vom 14. Juni 2019 und die damit zusammenhängenden Diskursereignisse – dazu gehören die Parlamentswahlen vom 20. Oktober 2019 und das Jubiläum des Frauenstreiks am 14. Juni 2020 – bieten grosse Forschungs- und Kommunikationsperspektiven für die auf diesem Politikfeld handelnden politischen Akteure. Die diskursanalytische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit fokussiert auf die schriftliche Kommunikation, wie sie in einem Korpus von Medienmitteilungen und Blogbeiträgen von den – zuvor mittels Politikfeldanalyse identifizierten – Akteuren gesammelt sind.

Theorien und Methoden

Den theoretischen Rahmen der Fallstudie setzt die Diskursanalyse. Die Methode der empirischen Untersuchung öffentlicher Diskurse verfolgt das Ziel, Muster des Sprachgebrauchs zu erkennen. Sie folgt dem transdisziplinären Ansatz von Dreesen und Stücheli-Herlach (2019). Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Identifikation von drei typischen Diskurselementen, nämlich von Schlagwörtern, Narrativen und argumentativen Topoi.
Die zunächst angewandte Politikfeldanalyse nach Blum und Schubert (2018) sowie die Modellierung bzw. Einteilung der Akteure in vier Katego-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

rien dient der Modellierung und Strukturierung des untersuchten Kommunikationsfelds. Zu den fünfzehn wichtigsten ermittelten Deutschschweizer Akteuren des gleichstellungspolitischen Diskurses gehören, neben Frauenverbänden und -organisationen wie dem überparteilichen Dachverband Alliance F oder der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen, die fünf stärksten Nationalparteien (FDP, SVP, SP, CVP und Grüne) sowie die drei Leitmedien im Themenfeld der Politik, SRF, Tagesanzeiger und die NZZ. Das Korpus umfasst Blog- und Medienbeiträge, die auf Organisations- und Parteiseiten öffentlich publiziert sind, sowie Artikel der Leitmedien zur Gleichstellung. Der Identifikation von Sprachgebrauchsmustern dient ein Kodiersystem. Um eine rekursive Verwendung der Muster feststellen zu können, werden Häufigkeits- und Korrelationsanalysen durchgeführt.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Bei den Ergebnissen sind insbesondere zwei Haupterkenntnisse hervorzuheben: Die Auswertung der untersuchten Diskurselemente zeigt, dass *Lohngleichheit* und *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* zwei wichtige thematische Aspekte darstellen. Sowohl bei den ausgewerteten Schlagwörtern als auch bei den Narrativen fällt die Tonalität bei diesen Themen sachlich statt emotional aus. Die zweite Haupterkenntnis besteht darin, dass demgegenüber rund um die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in Bezug auf die Gleichstellung ein deutlich emotionalerer Diskurs geführt wird. Verdeutlicht wird dies durch die vorherrschenden Narrative und Topoi *des politischen Grabens* und *des Konflikts*. Durch wiederkehrende Verwendung des Narrativs *des Wandels* und *des Zusammenhalts* ist aber auch ein übergreifender Fortschritt ein Thema im Diskurs. Genau darin wird denn auch grosses Potential für die Kommunikation von Frauenverbänden und -organisationen und deren wechselseitige Verstärkung gesehen. Durch ihre überparteiliche Position könnten Frauenverbände und -organisationen wie Alliance F eine einigende Rolle einnehmen und den Wunsch nach Wandel und Zusammenhalt der Akteure im gleichstellungspolitischen Diskurs prägen. Um dieses Potential möglichst gut zu nutzen, empfiehlt die Fallstudie ein strategisch ausgearbeitetes Message Design.

Literatur

Blum, K., & Schubert, K. (2018). *Politikfeldanalyse: Eine Einführung*. Springer.

Dreesen, Ph., & Stücheli-Herlach, P. (2019). Diskurslinguistik an Anwendung (DIA). *Zeitschrift für Diskursforschung, 7*(2), 123–162.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Reinhard, C. (2020). *Analyse des gleichstellungspolitischen Diskurses nach dem Frauenstreik 2019.* Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

7. Public Storytelling in der politischen Kommunikation

Ursina Ghilardi und Birgitta Borghoff

Für erfolgreiche politische Kommunikation ist es zentral, die Anschlussfähigkeit an öffentliche Diskurse mittels Public Storytelling-Management zu gewährleisten (7.1). Ein Fallbeispiel veranschaulicht, wie sprachliche Muster in Form von Erzählungen in öffentlichen Diskursen identifiziert (7.2) und wie solche "Public Stories" für die Gestaltung diskursanschlussfähiger Kommunikationsstrategien und -angebote genutzt werden können (7.3). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Fähigkeit von Sprachprofis politischer Kommunikation, den Sprachgebrauch zu analysieren und anschlussfähige Message Designs zu entwickeln, an Bedeutung (7.4).

7.1 Sprachmuster in der Politikarena: Verständigung durch Erzählungen

Ob Umweltschutz, Europapolitik oder das Gesundheitswesen: Die Themen, mit denen sich politische Akteure in der Schweiz auseinandersetzen, sind kontrovers. Schlagworte werden eingesetzt, um sich Gehör zu verschaffen. Argumentarien entwickelt, um Standpunkte überzeugend vertreten zu können. Und Verbündete werden gesucht, um gemeinsam Interessen zu verfolgen. Kurzum: "Kontroversen" und "Koalitionen" (u. a. Dascal, 2016; Hajer, 2009) sind wesentliche Bestandteile einer demokratischen Gesellschaft. Durch die Beteiligung der politischen Akteure am öffentlichen Diskurs wird das Führen solcher Kontroversen und das Gestalten von Beziehungen möglich (Rüegg-Stürm & Grand, 2014). Damit dies gelingt, müssen die richtigen Worte gewählt werden. Akteure können ihre Botschaften nicht einfach an entsprechende Empfänger:innen senden, sie werden nicht ohne Weiteres gehört und verstanden, so wie dies das Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver aus den 1940er Jahren nahegelegt hat. Sondern: Kommunikation ist eine Folge von Interaktion durch Zeichengebung – sei es mündlich, schriftlich oder auch digital. Eine gemeinsame Sprache – also eine Palette an sprachlichen Mustern, wie typischerweise erzählt, argumentiert und gedeutet wird (Arnold et al., 2012; Hajer, 2009; Stücheli-Herlach et al., 2015, S. 84; Viehhöver, 2006) – der Akteure in diesen

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

diskursiven Netzwerken ist entsprechend Dreh- und Angelpunkt für ein gegenseitiges Verständnis und mögliche Kooperationen (Stücheli-Herlach et al., 2015, S. 84). Demgemäss sind politische Akteure gezwungen, öffentliche Diskurse zu verstehen und an sie anzuknüpfen, wenn sie die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen adressieren und im Ergebnis für sie Wert schaffen möchten (Stücheli-Herlach et al., 2015).

Vor diesem Hintergrund nimmt das Public Storytelling Management eine zentrale Rolle in der Kommunikation politischer Akteure ein. Es bringt kontinuierlich "Informationen über Akteure, Handlungen, Ereignisse, Perspektiven und Motive in einen sinnvollen Zusammenhang" (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013, S. 35). Und es stellt sicher, dass die Erzählungen mit der strategischen Positionierung und Identität der Organisation übereinstimmen und im Diskurs verstanden werden (ebd., S. 35). Erzählungen sind zu verstehen als ein "verdichteter und abgeschlossener Zeichenkomplex", der "vertraute Textrollen, Schauplätze, Handlungen, Perspektiven, Motive und unerwartete Ereignisse nach bestimmten Regeln verknüpft" (Perrin, 2013, S. 284). Für die Gestaltung solcher Erzählungen stellt sich die Frage, "welche sprachlichen Zeichen, Formen und Akte sich für eine Verständigung aufdrängen, weil sie beim Publikum im Gebrauch sind und sich dort bewährt haben" (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013, S. 28). Es geht also darum, wie im öffentlichen Diskurs über kontroverse Angelegenheiten gesprochen wird. Um diese Frage zu beantworten, bieten sich Analysen von Mustern des Sprachgebrauchs (Bubenhofer, 2009) in digitalen öffentlichen Diskursen an, wie es z.B. die Plattform Swiss-AL erlaubt (siehe Fallbeispiel in Kapitel 7.2). Message Design nutzt solche Analysen und stellt durch den gezielten Einsatz von Sprache Sinnzusammenhänge her (Stücheli-Herlach, 2017). Durch Message Design kontextualisieren wir zunächst das kommunikative Wissen und formieren es dann durch Verdichtung in eine Strategie-Idee, um das Design schliesslich zu realisieren, indem wir konkrete Kommunikationsangebote umsetzen (Stücheli-Herlach, 2017, S. 160 f.).

7.2 Fallbeispiel Schweiz: Öffentliche Diskurse über Antibiotikaresistenzen

Eine Forschungsarbeit des IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW dient als Referenzbeispiel zur Illustration sprachlich rekonstruierter Muster in mehrsprachigen, digitalen, öffentlichen Diskursen. Konkret geht es um die nationale Strategie Antibiotikaresistenzen (StAR) des Schweizerischen Bundesamtes für Gesundheit (BAG), die im Novem-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ber 2015 durch den Bundesrat verabschiedet wurde. Dies mit dem Ziel, die nachhaltige Wirksamkeit von Antibiotika für die Gesundheit von Menschen und Tieren, in der Landwirtschaft und Umwelt zu erhalten (BAG, 2018a; 2018b). Ausgehend von der Frage, wie die Schweizer Bevölkerung für die Gefahren von Antibiotikaresistenzen sensibilisiert werden kann, beauftragte das BAG das IAM mit einer Diskursanalyse zur StAR im Zeitraum 2013 bis 2017. Ziel dieser Analyse war es, eine empirisch-fundierte Grundlage für das strategische Public Storytelling-Management zu schaffen – auch angesichts der bevorstehenden Sensibilisierungskampagne zum Thema Antibiotikaresistenzen in der Schweiz 2018 (Stücheli-Herlach et al., 2019).

In der öffentlichen Gesundheitskommunikation (Baumann, 2014; Lampert & Grimm, 2014; Camerini et al., 2016; Hurrelmann & Baumann, 2014; Rossmann & Hastall, 2017) manifestieren sich Kontroversen in besonderem Masse. Dazu gehören unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven und Bewertungen von Problemlagen sowie diverse Deutungsmuster hinsichtlich der Geltung von Wissen und Strategien der Problemlösung (Stirling, 2016, S. 269). Das gewählte Fallbeispiel gibt zum einen Einblicke in Ergebnisse der Analysen, so in einige der identifizierten öffentlichen Erzählungen. Zum anderen demonstriert es, wie Public Storytelling-Strategien und Kommunikationsangebote durch das BAG als zentralen Akteur der politischen Gesundheitskommunikation diskursanschlussfähig umgesetzt werden können.

Im Rahmen des Projekts analysiert wurden Muster des Sprachgebrauchs (Bubenhofer, 2009) in öffentlichen Diskursen. Anhand eines deutschsprachigen Korpus aus 133 Webquellen mit 1,9 Millionen Einzeltexten und 839 Millionen Wörtern sowie eines französischsprachigen Korpus aus 149 Webquellen mit 16'000 Einzeltexten und 21.9 Millionen Wörtern (Krasselt et al., 2020), wurden Antibiotika- und Antibiotikaresistenz-Diskurse in deutscher und französischer Sprache untersucht.

Die Ergebnisse betreffen unter anderem Hinweise auf «öffentliche Erzählungen» (Public Stories) (Arnold et al., 2012) zu den relevanten Themen rund um die zentralen Wörter Antibiotika und Antibiotikaresistenz(en). Public Stories können als Hinweise auf einen sprachlich formierten common sense auf dem Politikfeld Gesundheit und damit als zentrale Basis der Verständigung zwischen relevanten Akteuren und Publika in der öffentlichen Kommunikation verstanden werden (Stücheli-Herlach et al., 2019). Die sich in den öffentlichen Diskursen manifestierenden Kontroversen und Koalitionen unter Akteuren der Gesundheitskommunikation spie-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

geln sich insbesondere auch in den wiederkehrenden Erzählmustern wider. Diese wurden in mehrstufigen, sowohl quantitativen wie qualitativen Analyseprozessen ermittelt und in einem interdisziplinären Forschungsteam gemessen und interpretiert (Stücheli-Herlach & Borghoff, 2019).

Im deutschsprachigen Diskurs konnten acht und im französischsprachigen Diskurs fünf "Public Stories" identifiziert werden (siehe Abbildung 17 und Abbildung 18).

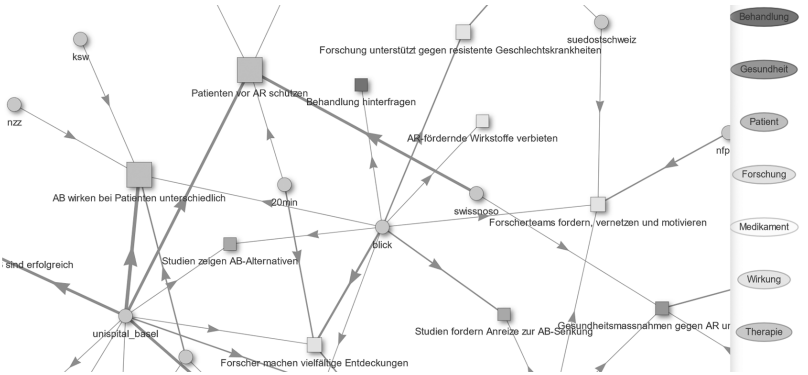

Abbildung 17: Erzählungen und Akteure im deutschsprachigen Diskurs, 2013-2017 (Dichte der überzufällig gemeinsam verwendeten Suchwörter: n=96) (Stücheli-Herlach et al. 2019, S. 76-77).

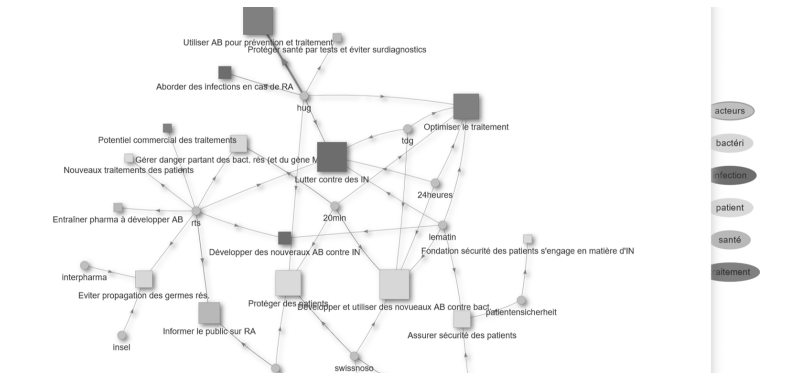

Abbildung 18: Erzählungen und Akteure im französischsprachigen Diskurs, 2013-2017 (Dichte der überzufällig gemeinsam verwendeten Suchwörter: n=60) (Stücheli-Herlach et al. 2019, S. 78-79).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Im Folgenden werden drei Beispiele sprachlicher Muster in Form wiederkehrender Public Stories beschrieben (Stücheli-Herlach et al., 2019, S. 16–20):

Geschichten über Behandlungen sind sowohl im deutschen als auch im französischen Sprachraum vorherrschend. Während journalistische Medien etwa an die Selbstverantwortung der Patient:innen appellieren, Behandlungen mit Antibiotika zu hinterfragen (Blick) oder durch eine Verkürzung der Behandlungsdauer zu optimieren (Der Bund), erzählen französischsprachige Spitäler wiederum über verbesserte Behandlungen nach einer Stammzellentransplantation, über solche, die den Darm schonen oder Infektionen bekämpfen.

Geschichten über Patient:innen im deutschsprachigen Diskurs demonstrieren, dass Patient:innen vor Antibiotikaresistenzen geschützt werden müssen und dass Antibiotika bei verschiedenen Patient:innen unterschiedlich wirken (Universitätsspital Basel). Antibiotika sollten überdies sorgfältig und nicht alternativlos bei Patient:innen eingesetzt werden, meinen auch andere Schweizer Spitäler, die diese Erzählung im Diskurs wiederholt aufgreifen. Akteure im französischsprachigen Raum hingegen verweisen auf die Pflichten der Spitäler, die Patientensicherheit in den Spitälern zu gewährleisten und wie dies geschehen müsse (z.B. Stiftung Patientensicherheit Schweiz, Die Spitäler der Schweiz H+).

Geschichten über Gesundheit betonen in deutsch- wie auch französischsprachigen Diskursen, die Gesundheit durch Antibiotika schützen zu wollen (z.B. TopPharm oder Schweizer Konsumentenforum). Sie heben bereits umgesetzte Gesundheitsmassnahmen gegen Antibiotikaresistenzen hervor (z.B. Public Health Schweiz oder Swissnoso).

In den untersuchen deutschsprachigen Diskursen sind Kontroversen und Koalitionen erkennbar, wobei das Thema Antibiotikaresistenzen im Vergleich zu anderen wie Krankheit, Umwelt oder Landwirtschaft kaum Gewicht erhält. Dennoch bestehen enge diskursive Beziehungen zwischen den schweizerischen Behörden als Schlüsselakteure sowie einigen Medien. Bezüglich Kontroversen lassen sich zwei hauptsächliche Themen identifizieren: Erstens die *Verwendung und Wirksamkeit von Antibiotika* und zweitens die *Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen.* Es gibt gegensätzliche Wahrnehmungsperspektiven und Meinungen zur *Wirksamkeit von Antibiotika* sowie zur *Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen*, was zu inkonsistenten sprachlichen Mustern führt.

Auch der französischsprachige Diskurs demonstriert, dass das Thema Antibiotikaresistenzen im Vergleich zu den grossen Themen wie Behand-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

lung, Gesundheit oder Krankheit kaum Beachtung findet. Der *Einsatz von Antibiotika* hingegen scheint eine Rolle zu spielen im Zusammenhang mit Krankheitsbildern wie Grippe oder Infektionen. Insgesamt existiert kein einheitliches übergreifendes Erzählmuster über Antibiotikaresistenzen und deren Bekämpfung, das alle Akteure kennen. Dennoch verweist die Analyse auf nahe Beziehungen zwischen den französischsprachigen Kantonen, der Eidgenossenschaft und bestimmten Akteuren der Gesundheitsindustrie, die sich gegenseitig erwähnen (Stücheli-Herlach et al., 2019, S.22 ff.).

7.3 Public Stories zur Gestaltung diskursanschlussfähiger Kommunikationsstrategien und -angebote nutzen

Die Ergebnisse der Analyse demonstrieren, dass der Antibiotika(resistenz)diskurs vergleichsweise klein ist. Kommunikationsstrategisch betrachtet erscheint es lohnenswert, an grössere Behandlungs-, Gesundheits- und Krankheitsdiskurse sowie vorherrschende Patient:innengeschichten anzuknüpfen, um für das Thema Antibiotikaresistenzen in der Schweizer Öffentlichkeit zu sensibilisieren; insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Kampf gegen Krankheiten. Für die Entwicklung eines diskursanschlussfähigen Message Designs im Bereich Kampagnenkommunikation dürften angesichts der identifizierten Public Stories und Kontroversen folgende Punkte für die professionelle Kommunikationspraxis nützlich sein:

Um die Relevanz von Themen wie Gesundheitsförderung oder Antibiotikawirksamkeit zu verdeutlichen, sollten erzählerische Strukturen gezielter genutzt werden, um Botschaften des BAG zur Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen mit Blick auf deren Anschlussfähigkeit an vorherrschende Public Stories zu verbessern.

Konzeptansätze für eine öffentliche Kampagne des BAG sollten an die Vorstellungen von Patienten anknüpfen, um den ganzheitlichen Gesundheitsansatz in den Bereichen Human- und Tiermedizin, Umwelt und Landwirtschaft verständlicher zu kommunizieren und mehrsprachig zu vermitteln. Gewählt werden sollten insbesondere im öffentlichen Diskurs verankerte Erzählungen, die eine breite Zustimmung finden, wie etwa zur "richtigen Verwendung von Antibiotika", um Antibiotikaresistenzen zu vermeiden.

Das BAG sollte eine Public Storytelling-Strategie für das Campaigning im Bereich StAR entwerfen, die auf angemessene Sprach- und Diskursstrategien für verschiedene Landessprachen überprüft und kontinuierlich an-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gepasst werden muss. Diese Strategie sollte sich eng an die Lebenswelten und Vorstellungen der Zielgruppen anlehnen, zum Beispiel, indem sich Kampagnengeschichten mit alltäglichen Herausforderungen und Entscheidungssituationen der Patient:innen auseinandersetzen. Das visuelle Storytelling sollte auf vertraute Bildsprachen zurückgreifen, die in der breiten Öffentlichkeit bereits bekannt sind, um eine authentische Darstellung zu gewährleisten, die eine breitere Zielgruppe anspricht.

Ein wesentlicher Bestandteil des Kampagnendesigns sind Kommunikationsangebote in Form von diskursanschlussfähigen Textbausteinen, Bildern etc. (zum Beispiel über ein digital abrufbares Storyboard). Dadurch könnten die Botschaften einer Kampagne in verschiedenen Kontexten adressatengerecht vermittelt und variiert werden. Durch eine strategische Vernetzung mit Medien, Lobbyarbeit und Content Marketing könnte die Wirkung der Kampagne zusätzlich gesteigert werden.

Zwei Beispiele aus der Sensibilisierungskampagne (BAG, 2018a) zeigen, wie Anliegen des Public Storytelling-Managements in der praktischen Umsetzung berücksichtigt werden können:

1. Getreu der Botschaft *Helfen wir mit, dass Antibiotika für uns alle wirksam bleiben* wurde etwa auf der Plattform Youtube ein 15-sekündiges Video zur Sensibilisierungskampagne lanciert, das unmittelbar an die Public Story zur unterschiedlichen Wirksamkeit von Antibiotika anknüpft (BAG, 2024b).

Abbildung 19: Screenshot Sensibilisierungskampagne Antibiotika (BAG, 2024b)

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2. Ein weiteres Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung eines diskursanschlussfähigen Kommunikationsangebots durch das BAG (2018b) stellt die Online-Plattform https://www.richtig-ist-wichtig.ch dar (siehe Abbildung 20).

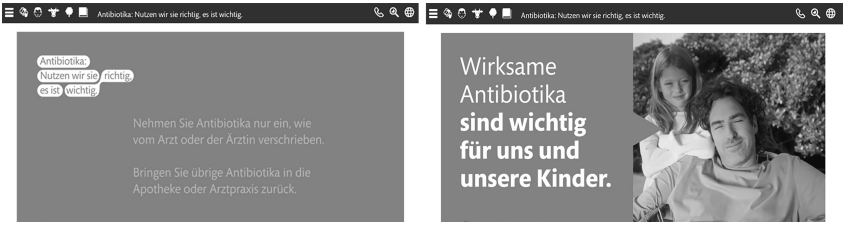

Abbildung 20: Screenshots Online-Plattform https://www.richtig-ist-wichtig.ch (BAG, 2024c)

Die Screenshots in Abbildung 20 zeigen verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit der Nutzung von Antibiotika und dessen angemessener Verwendung. Bereits der Name der Domain www.richtig-ist-wichtig.ch verweist auf eine nahtlose Integration in den Diskurskontext. In der Menüleiste oben wird mit eingängigen Icons auf den ganzheitlichen Gesundheitsansatz verwiesen. Die zentrale Botschaft der Kampagnenwebsite lautet: *Nutzen wir sie richtig. Richtig ist wichtig.* Diese Message, die an die Public Story *Antibiotika richtig einsetzen* anknüpft und durch einen Reim geprägt ist, wird durch das visuelle Bilddesign verstärkt, indem Personen unterschiedlicher Altersgruppen, Geschlechter, sozialer und kultureller Hintergründe mit O-Tönen ihre Geschichte erzählen. Die Kernbotschaft wird in Form von abwechselnd sprechenden Protagonist:innen, Bildern und Texten systematisch variiert. In Abbildung 20 aus der Perspektive eines Vaters mit seiner Tochter zum Beispiel wie folgt: *Wirksame Antibiotika sind wichtig für uns und unsere Kinder*. Weitere Beispiele auf der Website zeigen etwa einen Jugendlichen mit dunkler Hautfarbe mit dem Text *Wirksame Antibiotika sind wichtig für uns alle*, eine ältere Dame mit den Worten *Wir alle wollen wirksame Antibiotika* oder eine Frau mittleren Alters, die meint: *Damit Antibiotika wirksam bleiben, müssen wir sie korrekt einsetzen.*

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

7.4 Fazit

Public Storytelling-Management zielt darauf ab, die Analyse von Mustern des öffentlichen Sprachgebrauchs für das Message Design einzelner Akteure politischer Kommunikation zu nutzen und auf diese Weise diskursanschlussfähige Kernbotschaften zu entwerfen. Im Fallbeispiel ist die Grundlage für die Gestaltung wirkungsvoller Kommunikationsangebote eine Diskursanalyse. Der Vorteil dieser Praktik wird im Fallbeispiel deutlich: Das BAG hat eine entscheidende, im öffentlichen Diskurs vorherrschende Public Story (*Antibiotika richtig einsetzen)* in Form von griffigen Messages in die Sensibilisierungskampagne integriert. Zudem werden Menschen aller Altersgruppen sowie sozialer und ethischer Hintergründe durch die Kampagne angesprochen. Dadurch wird die Gefahr, die von Antibiotikaresistenzen ausgeht, für eine breitere Öffentlichkeit sicht- und greifbar.

Das Fallbeispiel *Antibiotika(resistenz)diskurse* zeigt damit Möglichkeiten, wie Public Storytelling und Message Design sinnvoll verknüpft werden können. Die Fähigkeit, Sprachgebrauch mehrsprachig zu analysieren und anschlussfähige Kommunikationsstrategien und -angebote für das Public Storytelling-Management zu entwickeln, ist also gerade auch für Profis der politischen Kommunikation ein organisationsstrategischer Vorteil. Sie können strategisch relevante öffentliche Diskurse auf diese Weise nicht nur mitgestalten, sondern auch aktiv führen.

Literatur

Arnold, M., Dressel, G., & Viehöver, W. (2012). *Erzählungen im Öffentlichen. Über die Wirkung narrativer Diskurse.* Springer VS.

Baumann, E. (2014). *Gesundheitskommunikation als Forschungsfeld der Kommunikations- und Medienwissenschaft* (Vol. Band 9, Medien Gesundheit). Nomos.

Bubenhofer, N. (2009). *Sprachgebrauchsmuster*. De Gruyter.

BAG Bundesamt für Gesundheit (2018a). *Sensibilisierungskampagne Antibiotika*, https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/kampagnen/antibiotikaresistenzen.html, abgerufen am 27.02.2024.

BAG Bundesamt für Gesundheit (2018b). *Sensibilisierungskampagne Antibiotika_15sec_DE_junger Mann*, https://youtu.be/ABLGgrPEXwU?si=1HJ1cQpWcHAyGsMb, abgerufen am 27.02.2024.

BAG Bundesamt für Gesundheit (2018c). *Richtig ist wichtig.ch*, https://www.richtig-ist-wichtig.ch/, abgerufen am 27.02.2024.

Camerini, A.-L., Ludolph, R., & Rothenfluh, F. B. (2016). *Gesundheitskommunikation im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis* (1. Auflage ed., Vol. Band 13, Medien Gesundheit). Nomos.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dascal, M. (2006). Die Dialektik in der kollektiven Konstruktion wissenschaftlichen Wissens. In W.-A. Liebert & M.-D. Weitze (Hrsg.), *Kontroversen als Schlüssel zur Wissenschaft?* (S. 19-38). transcript

Hajer, M. (2009). *Authoritative Governance: Policy-making in the Age of Mediatization*. Oxford University Press.

Hurrelmann, L., & Baumann, E. (2014). *Handbuch Gesundheitskommunikation (Programmbereich Gesundheit)*. Huber.

Krasselt, J., Dreesen, P., Fluor, M., Mahlow, C., Rothenhäusler, K., & Runte, M. (2020). *Swiss-AL: A Multilingual Swiss Web Corpus for Applied Linguistics*. Proceedings of The 12th Language Resources and Evaluation Conference, 4138-4144. https://www.aclweb.org/anthology/2020.lrec-1.510

Lampert, C., & Grimm, M. (2017). *Gesundheitskommunikation als transdisziplinäres Forschungsfeld* (1. Auflage ed., Vol. Band 17, Gesundheitskommunikation). Nomos.

Münch, R. (1995). *Dynamik der Kommunikationsgesellschaft*. Suhrkamp.

Perrin, D. (2013): Public Storytelling. In G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS.

Rossmann, C., & Hastall, M. R. (2017). *Handbuch Gesundheitskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven.* Springer.

Rüegg-Strüm, J., & Grand, S. (2017): *Das St. Galler Management-Modell* (3., korr. Aufl.). Schulthess.

Shannon, C. E. (1948). "A Mathematical Theory of Communication". *Bell System Technical Journal, 27*(3), 379-423.

Stichweh, R. (2000). *Die Weltgesellschaft: Soziologische Analysen*. Suhrkamp.

Stirling (2016): Knowing Doing Governing: Realizing Heterodyne Democracies. In J.-P. Voss & R. Freeman (Eds.), *Knowing Governance: The Epistemic Construction of Public Order* (S. 259-286). Palgrave Macmillan.

Stücheli-Herlach, P., & Perrin, D. (2013). Schreiben mit System. Texte planen, entwerfen und verbessern für die medienkonvergente PR. In Ders. (Hrsg.), *Schreiben mit Sytem. PR-Texte planen, entwerfen und verbessern*. Springer VS.

Stücheli-Herlach, P., Brüesch, C., Fuhrimann, 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. (2017): Message Design: Angewandte Linguistik für die strategische Organisationskommunikation. In D. Perrin & U. Kleinberger (Hrsg.), *Doing Applied Linguistics. Enabeling Transdisciplinary Communication*. Walter de Gruyter.

Stücheli-Herlach, P., & Borghoff, B. (2019). *Erzählungen über Antibiotika und Resistenzen in mehrsprachigen Diskursen: Beiträge der Angewandten Diskurslinguistik zur öffentlichen Gesundheitskommunikation*. Netzwerk Gesundheitskommunikation, Winterthur, 1.-2. September 2019.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Stücheli-Herlach, P, Borghoff, B., Schwarz, N., & Bilat, L. (2019). *Antibiotikaresistenzen auf die Agenda! L'antibiorésistance à l'agenda.* Schlussbericht zur situativen Analyse öffentlicher Diskurse über Antibiotikaresistenzen mittels digitaler Daten. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter: https://doi.org/10.21256/zhaw-5555

Viehhöver, W. (2006). Diskurse als Narrationen. In R. Keller, A. Hirseland, W. Schneider & W. Viehhöver (Hrsg.), *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 179-208). VS Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

8. Die Kunst der politischen Kampagnenführung

Laura Zimmermann

In der Schweiz sind politische Kampagnen aufgrund regelmäßiger Abstimmungen auf verschiedenen Ebenen üblich, wobei es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept gibt (8.1). Der Erfolg einer Kampagne hängt wesentlich davon ab, wie genau die öffentliche Meinung eingeschätzt und die Strategie angepasst wird, wobei die mediale Aufmerksamkeit eine entscheidende Rolle spielt (8.2). Beispielsweise die Gegenkampagne zur No-Billag-Initiative erfuhr enormes Medieninteresse, was den Erfolg bei der hohen Ablehnung dieser Initiative unterstützte (8.3). Ferner war der Erfolg der Gegenkampagne zur No-Billag-Initiative auch darauf zurückzuführen, dass die Debatte neu gerahmt und die unentschlossenen Wähler:innen gezielt angesprochen wurden (8.4). Die erfolgreiche Nationalratskampagne von Islam Alijaj im Jahr 2023 hingegen zeigt die Herausforderungen und Strategien in politischen Wahlkämpfen, besonders bei Kandidaten mit sichtbaren Barrieren und kulturellen Vorurteilen (8.5).

8.1 Eine klare Strategie haben, aber agil bleiben

Die Schweiz ist ein kampagnengeübtes Land. Weil hier – neben den obligaten Wahlen – vierteljährlich auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene an der Urne über Sachfragen abgestimmt wird, gehören politische Kampagnen in der Schweiz fast schon zur Tagesordnung. Die Frage, die viele interessiert, ist dabei: Wie lassen sich politische Kampagnen nicht nur durchführen, sondern auch gewinnen? Gäbe es dafür ein Patentrezept, wäre dieses vermutlich schon längst zum Schutz von geistigem Eigentum angemeldet worden.

Politische Kampagnenarbeit gestaltet sich von Fall zu Fall anders. Jede noch so gute Kampagnenstrategie wird während der Umsetzung über den Haufen geworfen und adaptiert. Deshalb halte ich es beim Unterrichten über politische Kampagnen wie folgt: Die Studierenden sehen von mir nur Kampagnen, bei denen ich auch persönlich involviert war. Ich erzähle über meine persönlichen Erfahrungen in der politischen Kampagnenarbeit. Dies

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

geschieht mit der Absicht, den Studierenden zu vermitteln, dass man eine Kampagne noch so gut planen kann. Zuletzt kommt es dann meistens doch anders als gedacht. Die Agilität zu bewahren und gleichzeitig einen klaren strategischen Kompass zu haben, das ist die Kunst der erfolgreichen Kampagnenführung. Entsprechend kann es in der politischen Kampagnenarbeit auch keine Erfolgsgarantien geben.

Erfolgreiche politische Kampagnen sind nicht die Meisterstücke von irgendwelchen Strippenzieher:innen. Politische Kampagnen sind dann erfolgreich, wenn die Strategien der Strippenzieher:innen auch mit der nötigen Kraft auf den Boden gebracht – sprich umgesetzt – werden. Das ist der schwierige Teil der politischen Kampagnenarbeit: die Umsetzung und Logistik.

Als ich zum ersten Mal eine politische Kampagne geführt habe, hatte ich keine Ahnung wie das geht. Mit der Zeit gewinnt man an Erfahrung und kann diese auch für die politische Kampagnenarbeit nutzen. Man lernt, Situationen besser einzuschätzen. Ehrlich gesagt gibt es in der Umsetzung jeder Kampagne aber fast immer etwas, das man zum allerersten Mal macht. So geht es mir zumindest. Deshalb vertrete ich die Ansicht, dass jede:r lernen kann, wie man gute politische Kampagnen macht. Natürlich gibt es ganz viele Polit-Genies, selbsternannte Campaigning-Expert:innen und PR-Berater:innen, die diesbezüglich möglicherweise anderer Meinung sein werden.

8.2 Politische Kampagnen als aufmerksamkeitsstarke Inszenierung

Die Kunst der politischen Kampagnenführung ist es unter anderem, die öffentliche Stimmung richtig einzuschätzen und das Campaigning immer wieder der gesellschaftlichen "Grosswetterlage" anzupassen. Denn unter den Sammelbegriff politische Kampagne fällt ganz Vieles. Politische Kampagnen können namentlich vielfältig, schnell, einfach und/oder komplex sein. Entscheidend ist auch, ob man sich mit einer politischen Kampagne für oder gegen etwas einsetzt, wobei es kampagnentechnisch immer viel einfacher ist, in der Sache gegen etwas zu sein.

Allen politischen Kampagnen ist aber (immerhin) etwas gemein: Damit sie erfolgreich sind, müssen sie (mediale) Aufmerksamkeit erhalten. Eine Kampagne, die medial nicht stattfindet und nicht diskutiert wird, hat einen schweren Stand. Politische Kampagnen sind meines Erachtens deshalb immer eine aufmerksamkeitsstarke Inszenierung einer bestimmten Botschaft.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Variieren können politische Kampagnen in der Strategie, der Tonalität, dem Stil sowie in der Dramaturgie.

8.3 Das Fallbeispiel "No Billag"-Initiative

Die von mir persönlich geleiteten oder mitgeprägten Kampagnen waren primär Abstimmungs- und Wahlkampagnen. Eine Bilderbuch-Kampagne, wie es sie nur selten gibt, war die Gegenkampagne zur No Billag-Initiative, die wir 2017-2018 mit der Operation Libero und dem Verein "Nein zum Sendeschluss" geführt und haushoch (71.6 Prozent Nein-Stimmen bei über 54% Stimmbeteiligung) gewonnen haben. Die No-Billag-Initiative forderte die komplette Abschaffung der Empfangsgebühren für Radio und Fernsehen. Die No-Billag-Initiative war die bislang extremste Volksinitiative gegen den öffentlichen Rundfunk in der Schweiz und stammte aus libertären Kreisen.

Die "Abstimmungsschlacht" zur No Billag-Initiative war insofern einzigartig, als das Medienecho für die Vorlage bereits im Dezember 2017 – drei Monate vor der Abstimmung – fünfzehnmal höher war als die gesamte Berichterstattung über die so genannte "Durchsetzungsinitiative" 2016 (FÖG, 2014–2024). Kurz: es bestand ein enormes Medieninteresse an der Vorlage. Das hatte erstens damit zu tun, dass die Debatte darüber, wie gross die öffentliche Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) sein darf weit zurückführt, und alle paar Jahre wieder aufflammt. Zuletzt beim Referendum zur Revision des Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen (RTVG) im Jahr 2015. Es liegt ebenfalls die These nahe, dass sich die Journalist:innen des Landes persönlich in ihrem Berufsstand angegriffen fühlten und deshalb überproportional über die Vorlage berichteten.

Zweitens war die Abstimmung insofern einzigartig, als sich die SRG nicht selbst verteidigen konnte, sondern gemäss Verfassungsauftrag und der daraus resultierenden Rechtslage ausgewogen über die Vorlage berichten musste. Eine unmögliche Position für einen Abstimmungskampf. Die SRG hat also dringend Fürsprecher:innen gebraucht. Und die liessen zunächst auf sich warten.

Die knappe Annahme des revidierten Bundesgesetzes über Radio und Fernsehen (RTVG) (50.08 Prozent) im Jahr 2015 – die Volksabstimmung war eine der knappsten überhaupt. Lediglich 3700 JA-Stimmen machten am Schluss den Unterschied – dies dürfte der in der institutionellen Politik

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

als extrem und radikal wahrgenommenen No Billag-Initiative zusätzlichen Aufwind gegeben haben.

Dazu kommt, dass Initiant:innen einer Volksinitiative in der Schweiz, kampagnentechnisch gesehen, immer schon einen Vorsprung auf ihre Gegner:innen haben, zumal sie die öffentliche Debatte über eine Volksinitiative in einer Hinsicht garantiert mitprägen: Sie können die Volksinitiative nämlich fast beliebig benennen. Entsprechend war die Namensgebung für die No Billag-Initiative einerseits schlau, zumal sie Ressentiments gegen die damalige Gebührenеintreiberin der SRG geschürt hat. Andererseits könnte argumentiert werden, dass ein "*Ja* zu No Billag" nicht gerade die eingängigste Formulierung eines Abstimmungs-"Call to Action" sei. Der Punkt ist: Mit dem Namen einer Volksinitiative framed man die politische Debatte bereits entscheidend und legt entsprechend vor.

8.4 Framing und Re-Framing der Debatte

Die Kunst der politischen Nein-Abstimmungskampagne ist es denn immer auch, die Debatte wieder zu re-framen und die politischen Kontrahent:innen auf das eigene argumentative Feld zu zwingen, auf dem man selber stark ist. Dabei ist es wichtig zu wissen, mit welchen politischen Absender:innen und Botschaften man welche Zielgruppe am besten abholt. Bei No Billag wussten wir, dass es die richtige Strategie sein wird, dem Grossteil der zu mobilisierenden Bevölkerung aufzuzeigen, was ohne SRG alles an Angeboten fehlen und wie stark die Medienvielfalt leiden würde. Dafür wurde auch der Verein "Nein zum Sendeschluss" gegründet.

Die Perzeption, dass sich die SRG in einer Art Monopolstellung ein gutes Leben macht und in der realen Welt nicht überlebensfähig wäre, ist jedoch tief in gewissen Teilen der Schweizer Bevölkerung verankert. Das Land ist gespalten in Bezug auf die SRG und entsprechende Abstimmungen waren fast immer knapp ausgefallen.

Wir haben deshalb bewusst auf eine duale Absender:innenstrategie gesetzt und mit der Operation Libero-Kampagne gezielt noch unentschlossene Liberale angesprochen, denen die SRG so ziemlich egal ist. Die Operation Libero hat die Rolle der Medien als "public watchdog" in einer Demokratie thematisiert und die "No Billag"-Initiative als Anschlag auf die Demokratie bezeichnet.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 21: Die offiziellen NEIN-Abstimmungsplakate gegen die "No Billag"-Initiative (Rod Kommunikation AG)

Um zu verstehen, wieso die Operation Libero diese Strategie gewählt hat, muss man den zeitlichen Kontext etwas genauer verstehen, in dem die Kampagne lanciert wurde. Die "No Billag"-Initiative war Anfang Dezember 2017 gemäss Meinungsumfragen mehrheitsfähig (57 Prozent waren für die Initiative). Das hat der Abstimmungsvorlage eine gewisse Dringlichkeit gegeben, welche auch die Aktivitäten der Operation Libero legitimierte und dazu beitrug, dass das der Kampagne vorangehende Crowdfunding sehr gut funktioniert hat.

Danach nahm die Zustimmung zur "No Billag"-Initiative kontinuierlich ab. Im Januar 2018 gewannen die Gegner:innen der Initiative die Oberhand, und in Kombination mit ein paar Fehlern der Initiant:innen (Stichwort Plan B) und einer erfolgreichen Schlussmobilisierung erlitt die "No Billag"-Initiative an der Urne mehr als deutlich Schiffbruch.

Leider hat es die SRG verspielt, daraus Kapital zu schlagen und ihre Daseinsberechtigung nachhaltig zu verteidigen. Die nächste Spardebatte um die SRG ist bei Veröffentlichung dieses Bandes bereits wieder in vollem Gange.

8.5 Das Fallbeispiel der Wahlkampagne für Islam Alijaj

Die Besonderheiten einer Wahlkampagne lassen sich an einem Beispiel aus der jüngeren Politikgeschichte erläutern. Es geht um die Nationalratskampagne für den Zürcher Handicap-Lobbyisten Islam Alijaj von der Sozialdemokratischen Partei (SP), der mit Wahlkampfleiter David Wember (Agentur Farner) im Herbst 2023 eine erfolgreiche Wahlkampagne durchführte.

Islam Alijaj bringt vieles mit, was einer politischen Karriere im Wege stehen würde. Er sitzt im Rollstuhl, er kann kaum sprechen, und er heisst "Islam", was besonders in der Schweiz kulturelle Vorurteile wecken kann.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Der gebürtige Kosovare ist bereits länger Aktivist für Behindertenrechte und kandidierte bereits zum zweiten Mal für einen SP-Sitz im Nationalrat. Über seine erste erfolglose Nationalratskandidatur 2019 wurde eine Fernsehdokumentation gedreht. Sie zeigt eindrücklich auf, welch ein Haifischbecken die institutionelle Politik sein kann: 2019 landete Islam Alijaj bei der parteiinternen Nominierung der SP auf dem chancenlosen Listenplatz 23 und wurde bei den Wahlen mutmasslich wegen seines ausländisch stämmigen Namens auch noch 8000 Mal von der Liste gestrichen.

Vor dem Kampagnenstart für das Wahljahr 2023 hat Islam Alijaj dann seine Hausaufgaben erledigt. Er veröffentlichte ein Buch, wurde zum Gesicht der Inklusionsinitiative und entwickelte eine eigenständige Wahlkampagne zusammen mit seinem Wahlkampf-Team und der Agentur Farner.

Allerdings war die Ausgangslage auch diesmal überaus anspruchsvoll. Islam Alijaj musste sich mit Listenplatz 11 zufriedengeben (die SP verfügte im Kanton Zürich damals über sieben Sitze im Nationalrat). Islam hatte zusammen mit seinem Team also die Hiobsaufgabe vor sich, drei bis vier Listenplätze gut zu machen. Das ist grundsätzlich möglich, aber selten. Es gelingt meistens Personen, die bereits vor der Kandidatur sehr profiliert waren (wie zum Beispiel Roger Köppel von der SVP sowie Tim Guldimann und Matthias Aebischer von der SP). Islam Alijaj hatte während seines zweiten Nationalratswahlkampfes diverse Herausforderungen zu überwinden. Sie reichten von der fehlenden Namensbekanntheit über die Finanzierung hin zu den expliziten und impliziten Nachteilen, die eine körperliche Behinderung inkl. der Einschränkung der Sprachfähigkeit mit sich bringen.

Islam Alijaj hatte allerdings auch Vorteile. Er konnte eine Agentur engagieren, denn er hatte eines der grössten Wahlkampfbudgets des Landes, einen treuen Kreis von Unterstützer:innen und vergleichsweise viel Medienpräsenz im Vorfeld des Wahlkampfes. Ein entscheidender Grund für den Erfolg war die ansteckende, enthusiastische und positive Art dieses Kandidaten, der selbst am stärksten daran geglaubt hat, dass er gewählt würde.

Vergessen Sie aber nicht, wir beziehen uns immer gerne auf die Bilderbuchkampagnen. Die spannendsten Learnings zieht man meiner Meinung nach aber aus den politischen Niederlagen. Sie führen dazu, dass man sich laufend verbessert, hinterfragt und analysiert. Damit Erfolgsgeschichten wie die Wahl von Islam Alijaj oder das deutliche Nein zur No Billag-Initiative möglich werden, müssen alle Puzzleteile zusammenkommen. Das ist möglich, aber selten.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 22: Plakatsujet aus dem Nationalratswahlkampf im Jahr 2023 (Agentur Farner)

Literatur

Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG). (2014–2024). *Abstimmungsmonitore: Zwischen- und Schlussberichte*. Universität Zürich. Abgerufen am 22. März 2024, von https://www.foeg.uzh.ch/de/research/projects/abstimmungsmonitor.html

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

9. Mehr als Lobbying – Public Affairs in der Praxis

Andreas Hugi und Claudio Looser

Public Affairs hat sich von einer kommunikativen Teildisziplin zu einem entscheidenden, strategischen Ansatz in der Unternehmensführung entwickelt (9.1). Dies vor dem Hintergrund, dass gesellschaftliche Erwartungen und regulatorische Entwicklungen einen immer stärkeren Einfluss auf die Handlungsfreiheit von Unternehmen haben (9.2). Die Früherkennung politischer Spannungsfelder sowie die Beeinflussung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind daher zentrale Managementaufgaben, die es mit gezielten Strategien zu antizipieren gilt (9.3). Die Public Affairs-Arbeit in der Schweiz wandelt sich durch neue Transparenzregeln und die digitale Transformation, die Effizienz und Qualität verbessern, aber auch die Komplexität erhöhen können (9.4.)

9.1 Zunehmende Relevanz und Antizipation von kommunikativen Wechselwirkungen

Public Affairs hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem zentralen Instrument der Unternehmensführung entwickelt. Es ist heute integraler Bestandteil der "Aussenpolitik" einer Organisation, welche im Sinne der Sorgfaltspflicht der strategischen Leitung unverzichtbar ist. Public Affairs beinhaltet, im Sinne einer Praktiker:innen-Definition unserer Agentur, die Vertretung und Vermittlung der Interessen einer Organisation im politischen und gesellschaftlichen Kontext. Im Kern verfolgt Public Affairs zwei Ziele: Die Beeinflussung der politischen Rahmenbedingungen und die Früherkennung politischer Spannungsfelder.

Public Affairs ist entsprechend mehr als nur Lobbying bzw. Lobbying nur eine Teildisziplin von Public Affairs. Definiert wird Lobbying in der Regel als die beabsichtigte Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen durch Personen, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind (Köppl, 2017, S. 95). Zu den Entscheidungen gehören vor allem Gesetze, Verordnungen und Regulierungsvorschriften sowie die Vergabe von Fördermitteln, Zuschüssen oder öffentlichen Aufträgen. Lobbying ist aber

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

auch jene Teildisziplin im Public Affairs, welche unserer Meinung nach die stärkste und unmittelbarste Wirkung auslöst, und somit auch für Kontroversen und Aufsehen sorgt. So wird Lobbying als Begriff und Aktivität dann in der öffentlichen Wahrnehmung auch oftmals negativ konnotiert. Das steht vor dem Hintergrund, dass die Managementpraxis Public Affairs im öffentlichen Verständnis in der Tendenz auf ein eher undurchsichtiges und demokratie-theoretisch kontroverses, legislatives Lobbying verkürzt. Erschwert wird die Diskussion zur Bedeutung von Public Affairs durch eine unklare Begriffsdefinition sowie durch eine isolierte Betrachtungsweise des Themenfeldes. Vergessen wird dabei: Lobbying ist fixer Bestandteil einer partizipativen Demokratie. Zum Beispiel ist unser im Bundesrecht festgehaltenes Vernehmlassungsverfahren im Kern institutionalisiertes Lobbying.

Public Affairs zielt genauso wie Public Relations auf den Meinungsmarkt, mit dem Unterschied, dass Aktivitäten unter (teilweisem) Ausschluss der Öffentlichkeit erfolgen. Mit gezieltem Issues- und Stakeholdermanagement sollen Wirkungsziele erreicht werden, wie Verständnis schaffen (Relevanz erhöhen), Reputation erhöhen oder Einfluss stärken und damit Akzeptanz für das eigene Anliegen herbeiführen. War früher die Abgrenzung Public Affairs/Public Relations/Marketing en vogue, gilt es heute vielmehr, eine integrierte Kommunikation zu verfolgen und Wechselwirkungen zu antizipieren. Aggressive Marketing-Kampagnen können Ziele im Public Affairs torpedieren. Gleichzeitig dürfen Public Relations-Aktivitäten nicht im Widerspruch zu Public Affairs-Botschaften stehen. Professionelles Public Affairs ist zudem auch eine Versicherung. Regulierungen können genauso wie weitere externe Einflüsse einen massiven Einfluss auf das eigene Geschäftsmodell haben. Eine frühzeitige Erkennung solcher Regulierungstendenzen und entsprechende Handlungen können solchen Unwägbarkeiten entgegenwirken und dafür sorgen, dass die unternehmerische Handlungsfreiheit bewahrt bleibt.

In der Schweiz wird – stärker als in den meisten europäischen Staaten – der politische Prozess als Abgleich von unterschiedlichen Interessen verstanden. In der schweizerischen Konsensdemokratie ist das Bewusstsein stark verankert, dass nur das Wechselspiel von Interessen "gute Politik" im Interesse des Landes hervorbringen kann. An diesem Wechselspiel können und sollen alle Organisationen teilhaben, die sich betroffen fühlen. Lobbying durch Verbände, NPO, Firmen und weitere Interessensgemeinschaften ist denn auch fester Bestandteil unseres demokratischen Meinungsbildungsprozesses. Das Mitwirken von Organisationen und Firmen an der Ausgestaltung des regulatorischen politischen Umfeldes ist nicht nur legi-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

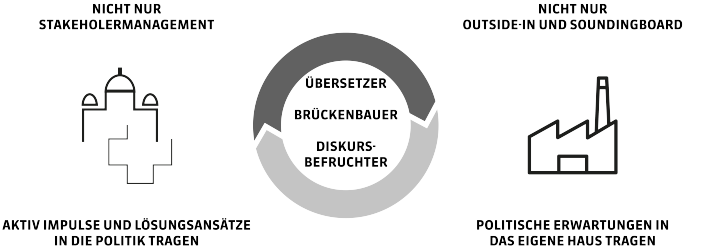

Abbildung 23: Public Affairs als kommunikativer Transmissions- und Transformationsriemen zwischen der Politik (links) und der Wirtschaft (rechts) (Quelle: furrerhugi)

tim, sondern wird, wie eingangs bereits erläutert, zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht gezählt. Zudem wird eine klare und konsistente Haltung von Unternehmen mittlerweile gerade bei gesellschaftspolitischen Themen auch vermehrt öffentlich eingefordert (LGBT, Ehe für alle, Klimadiskussionen, Inklusion etc.). Public Affairs, insbesondere bei Firmen, kann somit auch als kommunikativer "Transmissions- und Transformationsriemen" erstanden werden. Konkret: Public Affairs-Mitarbeitende arbeiten an der Schnittstelle zwischen ihrer Organisation und der Politik und schaffen in beiden Welten Verständnis für das Anliegen der jeweils "anderen Seite".

9.2 Des Pudels Kern: Issues & Stakeholder

Wenn wir eine Organisation als komplexes System verstehen, gibt es zwei zentrale Elemente für ein erfolgreiches Public Affairs-Management: Erstens das Aufsetzen eines auf die eigenen Bedürfnisse adaptierten und in Bezug auf Frequenz, Themen und Struktur systematisierten Monitorings. Dies um frühzeitig Trends, Chancen sowie Gefahren zu erkennen und über eine optimale Entscheidungsgrundlage für die strategische Ausrichtung zu verfügen. Und zweitens die Schaffung von Relevanz für die eigenen Anliegen. Die vorausschauende Beschaffung von Informationen sowie die Beziehungspflege zu wichtigen Exponenten von Aufsicht, Parlament und Verwaltung sind bedeutende Faktoren für eine erfolgreiche Interessenver-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tretung. Mit einem Ausbau der eigenen "business intelligence" im politischen Umfeld, einem kontinuierlichen Austausch von Wissen und einer vor Ort-Präsenz entsteht ein Dialog und damit die Grundlage für die Einbringung der eigenen Anliegen. Im Kern geht es dabei immer um zwei Ebenen: Identifizieren der relevanten Stakeholder und Meinungsmacher:innen sowie Identifizieren und Bewirtschaftung der relevanten Themen. Dabei ist Lösungskompetenz gefragt: durch Ideen gesellschaftliche und wirtschaftliche Mehrwerte in einem gesamtpolitischen Kontext zu schaffen.

Der Auf- und Ausbau dieser "business intelligence" bzw. Aktivität innerhalb der Phase 2 gemäss LobbyWheel (siehe unten) als Grundlage für erfolgreiches Public Affairs-Management kann an zwei Beispielen aus der Schweiz kurz umrissen werden, wobei die Beispiele nur allgemein und anonymisiert aufgeführt werden können, um die Identität der Organisation zu schützen:

- Ein Einzelhandelsunternehmen hat sich mittels gezieltem politischen Stakeholdermanagement langfristig als "good corporate citizen" und sozial verantwortungsbewusster Arbeitgeber bei Parlamentarierinnen und Parlamentariern aller Stufen positioniert. Das Stakeholder-Management hatte dabei nicht zum Ziel, parlamentarische Gesetzgebungsprozesse zu beeinflussen, sondern das Eigenmarketing des Unternehmens zu stärken und positiv zu beeinflussen.
- Eine klassische "advocacy group" im Pharmabereich hatte – trotz Unterstützung im nationalen Parlament – ebenfalls nicht zum Ziel, Gesetze in der Schweiz anzupassen, sondern Exponenten in Verwaltung und Verbänden für das Thema der seltenen Krankheiten und der sogenannten "orphan drugs" zu sensibilisieren, um Zulassungsprozesse für neue Medikamente zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Public Affairs wird gleichzeitig bzw. dementsprechend stark von Menschen geprägt. Die Kenntnisse der politischen Mechanik und relevanten Mediensysteme sind vor diesem Hintergrund elementar. Genauso wie Fachwissen, analytische Fähigkeiten und kommunikative Kompetenzen. Umstritten ist noch immer die Zugangspraxis ins Bundeshaus. Das noch immer gültige Badge-System wird den heutigen Gegebenheiten nicht mehr gerecht und eine saubere Akkreditierungs-Lösung wäre wohlmöglich zielführender. Fakt ist: Der Zugang zu Parlamenten und Verwaltungen ist eine entscheidende Basis für erfolgreiche Public Affairs-Arbeit. Dieser Zugang muss jedoch nicht über einen Zutritts-Badge zum Parlamentsgebäude erfolgen, sondern wird durch einen systematischen Stakeholder-/Netzwerk-Ansatz

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

erreicht. Weitere vorteilhafte Eigenschaften sind zudem ein generell breites Beziehungsnetz, Fingerspitzengefühl und Verhandlungsgeschick sowie der direkte Draht zur Geschäftsleitung bzw. zum Verwaltungsrat und zur Kommunikationsabteilung von Organisationen.

9.3 Public Affairs als Handwerk: Toolkit richtig einsetzen

Public Affairs klingt nach Macht und Einfluss und nach "House of Cards" (von 2013–2018 produzierte US-amerikanische Fernsehserie). Am Ende des Tages ist erfolgreiche Public Affairs-Arbeit aber vor allem auch Handwerk und Fleiss. Galt früher die goldene Regel wonach erfolgreiches Lobbying 50 Prozent Netzwerk und 50 Prozent Handwerk sei, verschiebt sich dies (zum Glück) zunehmend. Der "Filz" und das "Steine ins Gärtchen werfen" sind passé.

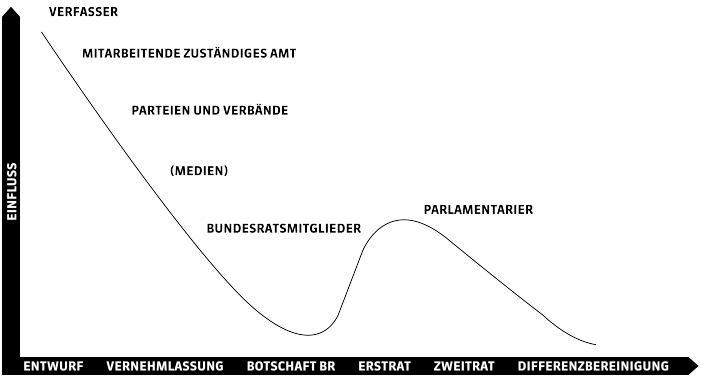

Abbildung 24: Hohe Bedeutung des Frühwarnsystems: je früher, umso effektiver die Lobbying-Intervention (Quelle: furrerhugi)

Heute zählt der Markt der besseren Ideen und Lösungen. Aber auch hier gilt es, diese zielgruppengerecht an die Leute zu bringen. Hierfür bedienen sich Public Affairs-Expert:innen einem umfassenden Toolkit. Dazu zählen Argumentarien, Faktenblätter, Positionspapiere, Erklärvideos, persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen/Sessionsanlässe, Muster-Vorstösse/-Anträge, Persönliche Schreiben, Referate, Medienarbeit, Campaigning-Elemente wie "grassroot-Lobbying" (Initiative/Bewegung, die aus der Basis der Bevölkerung entsteht), die Pflege/Aufbau von Allianzpart-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ner:innen oder sogar so genannten Interessensgemeinschaften sowie auch Besuche/Studienreisen. Eine saubere Planung und das Erfahrungswissen helfen, die richtigen Massnahmen zu wählen und qualitativ hochstehend umzusetzen. Als ein wichtiger Aspekt ist dabei das Stadium des Themas oder des Gesetzgebungsprozesses zu berücksichtigen. Verwaltungsinterne Prozesse, Expert:innengruppen, Entscheidungsfindung in der Regierung, in Sachbereichskommissionen oder im Parlament erfordern verschiedene Herangehensweisen. Auch gilt es nach Abschluss von Gesetzgebungsprozessen allfällige Verordnungen oder Vollzugshilfen eng zu begleiten. Es gilt darum im Public Affairs zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft beim richtigen Empfänger zu sein. So werden Wirkung erzielt und Ziele erfüllt.

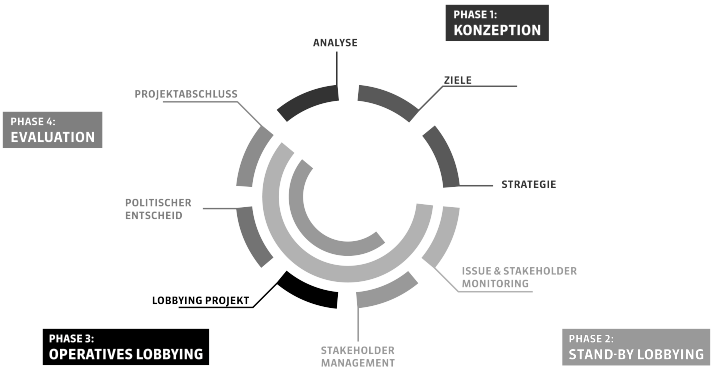

Abbildung 25: Methodenansatz LobbyWheel (Quelle: furrerhugi)

Das LobbyWheel ist ein von furrerhugi entwickelter Methodenansatz, der sich in vier Teilphasen aufteilt. Er basiert auf Erfahrungen und dem eigenen praxisorientierten Verständnis eines professionellen Public Affairs-Managements.

Zu Beginn jedes Public Affairs-Prozesses (Phase 1) steht die Konzeption, welche eine vollständige Analyse der Ausgangslage enthält, die Public Affairs-Ziele umfasst sowie die Lobbying-Strategie und die Massnahmen definiert. Mittels definierter Tools und Prozesse wird sichergestellt, dass in dieser wichtigen Phase kein Aspekt der Strategie vergessen geht.

Phase 2 umfasst das "Stand-By Lobbying". Ein professionelles Radar-Instrument ist für jede Lobbying-Aktivität zentral. Das politisch-mediale Ge-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schehen auf allen politischen Ebenen der Schweiz und in der EU wird fortlaufend beobachtet, analysiert und eingeordnet. Zentraler Aspekt ist dabei auch die aktive und regelmässige Pflege der Beziehung zu den relevanten Stakeholdern, um Relevanz und Resonanz für die eigenen Anliegen zu schaffen.

Lobbying an sich umfasst die Phase 3. Gezielt wird auf den Gesetzgebungsprozess mittels Kontakten zu Parlamentarier:innen, Exponenten der Verwaltung und der Regierung sowie zu Medienschaffenden und Allianzpartner:innen Einfluss genommen.

Durch eine vollständige Analyse und Evaluation des Lobbyings zum Abschluss in Phase 4 ergeben sich wertvolle Erkenntnisse für das weitere Issue- und Stakeholder-Monitoring sowie für das Stakeholder Management. Im Optimalfall schliesst sich der Kreis, Ziele sowie Strategien werden angepasst und das Public Affairs-Management weitergeführt.

9.4 Transparenz & Digitalisierung als Changemaker

Dieser goldene "Wirkungs-Leitsatz" wird auch in Zukunft gelten. Vieles andere aber wird sich in der Public Affairs-Arbeit verändern. So tickte die Schweiz in Bezug auf die Interessenbindungen der Parlamentarier, Lobbying-Transparenzbestimmungen, Abstimmungs- und Wahlkampfbudgets oder die Offenlegung der Parteifinanzen lange anders als ausländische Demokratien. Die Forderungen nach mehr Transparenz haben jedoch mittlerweile stark zugenommen und sind in erste entsprechende regulative Massnahmen gemündet. Ein konkretes Beispiel ist die nationale Verordnung über die Transparenz bei der Politikfinanzierung, welche erstmals bei den Nationalratswahlen 2023 angewendet wurde und für alle nationalen Wahl- und Abstimmungskampagnen gilt. Dieser Trend wird sich weiter akzentuieren und in der politischen Kommunikation für eine verstärkte Transparenz sorgen, die auch Einfluss auf das Handwerk der Public Affairs haben wird. Parallel dazu wird Public Affairs auch zunehmend von der digitalen Transformation erfasst. Insbesondere in den Bereichen Form der Inhalte (Info-Grafiken, audiovisuelle Formate etc.), Daten (u.a. Schnittstellen, Datenschutzgesetz), Automatisierung (z.B. Monitoring, Desktop-Recherchen) und Tools werden fortlaufend neue, teilweise disruptive Instrumente eingeführt. Insbesondere auch jüngste Entwicklungen im maschinellen Lernen bzw. der Künstlichen Intelligenz (KI) werden einen immensen Einfluss auf die zukünftige Public Affairs-Arbeit haben. Das kann zu Effizienzgewin-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nen in Abläufen und mehr Qualität in den Ergebnissen führen, oder aber auch komplexitätssteigernd und gefährlich werden. Mit Blick auf die Public Affairs ist dabei jedoch zu relativieren, dass lokales Wissen und Erfahrungskompetenzen nicht so einfach zu substituieren sind. Zudem werden das vernetze Denken, interdisziplinäre Handeln und die Sozialkompetenz weiter an Wichtigkeit gewinnen. Die disziplinären Grenzen zwischen Public Affairs, Campaigning, Marketing und Public Relations werden sich in Zukunft noch stärker vermischen bzw. auflösen.

Literatur

Hugi, A., & Kaufmann, R. (2014). *Innen- und Aussenpolitik von Unternehmen*. Stämpfli Verlag AG.

Hugi, A. (2013). Politikberatung in der Schweiz: Brückenbauer und Übersetzer. In T. Feri (Hrsg.), *Politikberatung in Österreich* (S. 295–300). Braumüller Verlag.

Köppl, P. (2017). *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs*. Linde International.

Röttger, U., Donges, P., & Zerfass, A. (2021). *Handbuch Public Affairs*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Regierungslobbying am Beispiel des Kantons Bern (Keller, 2018)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG SSRI kündigte im April 2018 an, dass er im Rahmen eines 100 Millionen Franken schweren Sparpakets in Erwägung ziehe, das Radiostudio von Bern nach Zürich zu verlegen. Die Regierung des Kantons Bern hat sich während des von April bis September 2018 dauernden Entscheidungsprozesses der SRG gemeinsam mit der Regierung der Stadt Bern und dem Verein Hauptstadtregion Schweiz (HSR) dafür eingesetzt, dass die ganze Radio-Redaktion in Bern bleiben kann. Der Fall Radiostudio Bern ist aus der Perspektive der politischen Kommunikation von Interesse, da sich das Fallbeispiel in einer Wechselwirkung zwischen Regierungskommunikation und Lobbying befindet. Keller (2018) untersucht, ob die Lobbying-Strategie zielführend war und inwiefern der Kanton Bern die Medienberichterstattung zum Radiostudio mitgeprägt hat.

Problem und Fragestellung

Wenn der Kanton Bern kommuniziert, dann tut er dies normalerweise gegenüber den Medien, der Bevölkerung oder anderen staatlichen Akteuren bzw. politischen Interessenvertretungen wie Verbänden. Dass eine Kantonsregierung gegenüber einem privatrechtlichen Unternehmen wie der SRG lobbyiert, ist in vielerlei Hinsicht ungewöhnlich. Doch als die SRG-Spitze dem damaligen Regierungspräsidenten Bernhard Pulver Ende März 2018 im vertraulichen Rahmen ankündigte, den Umzug grosser Teile des Radiostudios von Bern nach Zürich prüfen zu wollen, war für den Regierungsrat klar, dass alle Register der politischen Kommunikation gezogen werden mussten, um dies zu verhindern: Für sie überwog die lokale, föderale Verankerung des "Service public" gegenüber dem Spar- und Konzentrationsdruck der sich verändernden Medienlandschaft. Vor diesem Hintergrund erörtert Keller (2018) folgende Fragestellungen:

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Welche Lobbying-Strategie hat der Kanton Bern im Fall Radiostudio Bern angewendet? Dabei wird auf Stärken und Schwächen sowie auf Verbesserungspotenziale eingegangen.
- Wie hat der Kanton Bern die Medienberichterstattung zum Thema geprägt?

Theorien und Methoden

Die Disziplin des Regierungslobbyings ist noch in geringem Masse erforscht und es gibt wenig theoretische Ansätze zur Mischform von Regierungskommunikation und Lobbying. Politische Behörden haben eine Gesamtverantwortung gegenüber der Bevölkerung. Deshalb ist die Regierungskommunikation im Gegensatz zu anderen Kommunikationsformen an rechtlich verankerte Normen und Regeln gebunden. Einer der wichtigsten Grundsätze der *Regierungskommunikation* ist das Kollegialitäts-Prinzip. Es bedeutet, dass vom Regierungsrat als Gremium gefällte Entscheide von der Gesamtregierung vertreten werden (Baumgartner, 2010). Die Kantonsregierungen haben dabei unterschiedliche Grundlagen und Organisations-strukturen, die den rechtlichen Rahmen bilden. Die gesetzlichen Grundlagen der Regierungskommunikation im Kanton Bern setzen sich aus Kantonsverfassung (welche die Unabhängigkeit und Vielfalt der Informationen als Leitprinzip festhält), aus dem Informationsgesetz (das auf dem Öffentlichkeitsprinzip mit Geheimhaltungsvorbehalt fusst) sowie der Organisationsverordnung (welche die Zuständigkeiten und Aufgaben regelt) zusammen. *Lobbying* wiederum definiert Köppl (2003) als Beeinflussung von politischen Entscheidungsträgern zu politischen Entscheiden durch in erster Linie private Organisationen und Akteure, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind. In der Arbeit von Keller (2018) ist es genau umgekehrt: Der Kanton Bern wollte als politischer Entscheidungsträger ein privates, wenn auch durch Gebührengelder finanziertes Unternehmen beeinflussen. Wie Keller (2018) zeigt, kann Regierungskommunikation in speziellen Fällen aber auch die Form eines Lobbyings annehmen. Auch in diesem Fall müssen Grundsätze und gesetzlichen Grundlagen der Regierungskommunikation beachtet werden, da die Regierung als politische Institution eine andere Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit hat als ein privates Unternehmen.

Zur Beantwortung der ersten Fragestellung analysiert die Fallstudie vom Regierungsrat des Kantons Bern diskutierte Strategiepapiere. Ebenso wird ein Experteninterview mit dem damaligen Regierungsratssprecher geführt, der Mitglied der ad-hoc-Arbeitsgruppe war, welche das Lobbying der Re-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gierung und ihrer Verbündeten koordiniert hat. Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wird in erster Linie eine quantitative Analyse von 140 Printartikeln gemacht, die im Zeitraum von April bis September 2018 erschienenen sind.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Dem Kanton Bern ist es dank dem kollegialen Handeln in der Regierung, der Vernetzung mit wichtigen anderen Akteur:innen, der Schaffung einer Adhoc-Arbeitsgruppe und klaren Kernbotschaften gelungen, hohen medialen Druck auf die SRG auszuüben. Er hat die Berichterstattung zum Thema massgeblich mitgeprägt, insbesondere mit föderalismuspolitischen Argumenten. Dabei ist der Kanton mehrheitlich positiv dargestellt worden, als starker Vetoplayer, der nicht für Partikularinteressen, sondern für den Föderalismus und eine ganze Region inklusive die Westschweiz kämpfe. Dies ist für den Kanton Bern besonders wichtig, da er sich als ein Brückenkanton zwischen der Deutsch- und der Westschweiz versteht. Eine weitere für den Kanton positive Wirkung war die breite mediale Aufmerksamkeit und gestiegene Bekanntheit der Hauptstadtregion. Die grösste Schwäche der untersuchten Strategien war der relativ späte Zeitpunkt, zu dem sich der Regierungsrat öffentlich zu den Plänen der SRG äusserte – wobei diese Einschränkung massgeblich systembedingt war (Sitzungstermine, Fristen).
Als Empfehlung im Sinne von Handlungsanweisungen für zukünftige Lobbying-Strategien können unter anderem folgende Punkte festgehalten werden: Die Koordination der Kommunikation innerhalb einer akteur:innenübergreifenden Interessenkoalition sollte möglichst früh aufgegleist werden. Die Gründung einer akteursübergreifenden Arbeitsgruppe ist dabei hilfreich. Auch kann und soll eine Regierung früher und noch aktiver kommunizieren, als es in diesem Fall zu beobachten war. Die Botschaften sollten klar formuliert und kohärent sein, an bestehende Diskursbeiträge anschliessen und im Sinne der integrierten Kommunikation auf verschiedenen Kanälen realisiert werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind der Rückhalt des Anliegens in einer Gesamtregierung und die aktive Kommunikation über zwei bis drei Regierungsmitglieder als Zugpferde aus unterschiedlichen Parteien. Auch die enge Zusammenarbeit mit der öffentlichen Kommunikation und den mit Aussenbeziehungen betrauten Stabsstellen stellt sich als wesentlich heraus.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Baumgartner, S. (2010): *Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone: Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Keller, L. (2018). *Wenn die Regierung Lobbying betreibt: Fallstudie zum Engagement des Kantons Bern gegen den Umzug des Radiostudios von Bern nach Zürich*. Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Köppl, P. (2003): *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert & steigert*. Linde.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Strategisches Kommunikationskonzept für Public Affairs (Budliger, 2013)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Die staatliche Eisenbahngesellschaft – die Schweizerischen Bundesbahnen SBB – ist das grösste Unternehmen des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz und mit besonderen kommunikativen Anforderungen konfrontiert. Budliger (2013) hat ein strategisches Kommunikationskonzept für die Public Affairs-Arbeit der SBB entworfen. Ziel war es, grundlegende strategische Stossrichtungen festzulegen, Optimierungen vorzuschlagen und letztlich die Wirkung der Public Affairs-Arbeit zu erhöhen.

Problem und Fragestellung

Public Affairs ist als strategisches Instrument heute nicht mehr aus der Unternehmensführung wegzudenken. Es handelt sich um eine Managementfunktion, die das politische Umfeld eines Unternehmens systematisch analysiert, konkrete Schlüsse daraus ableitet und den politischen Weg zu den Unternehmenszielen bestmöglich mitgestaltet (Köppl, 2008). Mit dem Ziel, die Wirkung der Public Affairs der SBB zu erhöhen, leitet die Arbeit von Budliger (2013) – gestützt auf wissenschaftliche Literatur sowie unternehmensinterne Vorarbeiten – strategische Stossrichtungen für die Public Affairs her und evaluiert aus dieser Perspektive die bisherigen Unternehmensbestrebungen.

Theorien und Methoden

Die Untersuchung ist dabei an den drei Hauptprozessen der Public Affairs orientiert (Köppl, 2008): Dem Issues-Management, dem Stakeholder-Management und dem Lobbying. Dabei fokussiert das Issues-Management auf den Umgang einer Organisation mit in der Politikarena aufkommenden organisationsrelevanten Themen. Im Stakeholder-Management werden die wesentlichen Anspruchsgruppen und ihre Erwartungen und Bedürfnisse an ein Unternehmen oder einen für das Unternehmen relevanten Sachverhalt identifiziert. Ziel des Lobbyings schliesslich ist die absichtliche Einflussnahme auf politische Entscheidungen durch Akteure, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Arbeit folgt der Konzeptionsmethode von Leipziger (2009), der das Kommunikationskonzept als rückgekoppeltes Steuerungsinstrument versteht, das von internen wie externen Faktoren beeinflusst wird. Es wird dabei in den vier Phasen der Analyse, der Strategie, der Umsetzung und der Evaluation entwickelt. Eine Erfolgs- und Ergebniskontrolle des Konzepts liefert die Inputs für eine neue Analyse, womit der Regelkreis geschlossen wird.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Analyse zeigt, dass die Public Affairs-Arbeit der SBB den wesentlichen theoretischen Anforderungen bereits entsprachen. Das Public Affairs-Management wird als Teil der integrierten Unternehmenskommunikation geführt und ist mit den anderen Kommunikationsfunktionen abgestimmt. Wesentlich für die Wirkungen ist der direkte Zugang zum strategischen Management. Dieser ist durch quartalsweise Besprechungen mit Vertretern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung gewährleistet. Budliger (2013) bezeichnet Prozessoptimierungen und die Weiterentwicklung der Public Affairs-Produktepalette als eine Daueraufgabe und kommt zu folgenden Schlüssen: Bei der Weiterentwicklung des Issues-Managements ist die Ausweitung des Monitorings auf weitere Politikfelder ausserhalb der Verkehrspolitik und auf die kantonale und lokale Ebene prüfenswert. Zudem kann die Public Affairs-Abteilung ihre Wirkung steigern, wenn sie bestehende Instrumente der Kommunikationsplanung zusammenführt, so das Issues-Monitoring, eine Top-Themen-Liste und eine Stakeholder-Datenbank. Hinsichtlich des Stakeholder-Managements scheint eine Erweiterung des berücksichtigten strategischen Netzwerks angebracht: Nebst den direkten SBB-Stakeholdern gehören jene Organisationen dazu, die wiederum die direkten Stakeholder beeinflussen. Ebenso entscheidend für die Public Affairs-Spezialist:innen ist die Pflege des internen Netzwerks und die Kenntnis der Sichtweise der Geschäftsleitung. Die aktive Interessenvertretung im Rahmen des Lobbyings benötigt eine Dachkommunikation: Sie sollte die verschiedenen Themen einordnen und deren Komplexität reduzieren helfen. Schon im Jahr des Abschlusses der Arbeit ist zudem erkennbar, dass die sozialen Medien im Bereich der Public Affairs an Gewicht gewinnen werden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Budliger, A. (2013). *Bereichskonzept Public Affairs SBB: Strategisches Kommunikationskonzept für die Public Affairs-Abteilung der SBB*. Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Köppl, P. (2008). Lobbying und Public Affairs : Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. In M. Meckel & B. Schmid (Hrsg), *Unternehmenskommunikation* (S. 323 ff.). Gabler

Leipziger, J. (2009). *Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurter Allgemeine Buch.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Lobbying-Konzept des Vereins Street Parade im Jahr 2012 (Egger, 2013)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Die Street Parade ist ein in vielerlei Hinsicht prägender und ein seit mittlerweile über 30 Jahren nicht wegzudenkender Grossanlass in der Stadt Zürich. Die Technoparade trägt nicht nur zum Image Zürichs als kreative und weltoffene Stadt bei, sie ist auch für zahlreiche Wirtschaftszweige wie Gastronomie, Hotellerie, Party-Szene, Tourismus etc. von grosser wirtschaftlicher Bedeutung. Trotz ihrer grossen Popularität, werden teilweise aber auch kritische Stimmen in der Politikarena laut, welche die grossen Abfallmengen, Probleme mit Verletzten und Drogen oder Lärm ansprechen. Auch existiert die Meinung, dass man den Weg zur "24-Stunden-Gesellschaft" wieder korrigieren und den öffentlichen Raum wieder entlasten sollte. Das von der Stadt Zürich als Reaktion enger geschnürte organisatorische Korsett und die dem Verein Street Parade (VSP) immer häufiger auferlegten und steigenden Gebühren – beispielweise für die Müllbeseitigung oder Sanität – stellen den Verein vor Herausforderungen. Dies nahm der VSP im Jahr 2012 zum Anlass, seine Zusammenarbeit mit den Behörden der Stadt und der Verwaltungs- und Exekutivebene auch auf die Legislative zu erweitern. Um die Zukunft der Grossveranstaltung zu sichern, hatte der VSP bei der Standortförderung der Stadt Zürich ein Gesuch für einen Marketingbeitrag eingereicht. Nun galt es, ein Lobbying-Konzept zu erstellen (Egger, 2013), damit der Antrag beim Gemeinderat – dem städtischen Parlament – eine Mehrheit gewinnt.

Problem und Fragestellung

Für ein erfolgreiches Lobbying ist die Analyse der Ausgangslage und der relevanten Akteure der Schlüssel zum Erfolg. Ebenso erforderlich ist eine sorgfältige Analyse der Herangehensweise und der Möglichkeiten des Lobby-Vorhabens. Daher liegt der Fokus der Untersuchung auf der Identifikation der relevanten Akteure und Ansprechpartner:innen sowie deren Handlungs- und Einflusspotential. Neben Personen aus der Verwaltung gehören aufgrund der Budgetbefugnisse des Gemeinderats vermehrt auch legislative Akteure dazu. Identifiziert werden Parteien, Fraktionsvorsitzende und Meinungsführer:innen in den relevanten Kommissionen. Auch die Rollen der Akteure aus den Bereichen Gastronomie, Tourismus, Hotellerie

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

etc. werden untersucht. Ziel des Lobbying-Konzeptes war die Gutheissung des Marketingbeitrags durch die Exekutive und die Legislative der Stadt Zürich. Der Marketingbeitrag sollte die finanzielle Basis des Events und ihr weiteres Bestehen sichern.

Theorien und Methoden

Den theoretischen Hintergrund bildet die aus der Kommunikationspraxis stammende Konzepttheorie von Othmar Baeriswyl (2005), bei welcher die geplante, zielgerichtete Kommunikation im Zentrum steht. Nach Baeriswyl (2005) setzt eine gelungene Lobbying-Strategie zunächst eine fundierte Situationsanalyse voraus, wobei wichtige Faktoren vergangener und zukünftiger Entwicklungen der politischen Vorlage berücksichtigt und Schlüsselfiguren sowie Pro- und Contra-Argumente erörtert werden. Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen im darauffolgenden Schritt – bei den strategischen Überlegungen – die optimale Wahl der strategischen Elemente, womit insbesondere die Herausarbeitung von Botschaften und Argumenten gemeint ist. An diese Herausarbeitung der Botschaften schliesst im letzten Schritt der taktische Umsetzungsprozess an, bei dem zur Festlegung der Lobbying-Strategie unter anderem organisatorische Aspekte im Vordergrund stehen.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Auswertungen der Literaturrecherche, der Vereinspublikationen, der offiziellen Behördendokumente und eines Interviews mit dem Vereinspräsidenten zeigen die Notwendigkeit von Lobbying deutlich auf: Für eine finanzielle Unterstützung und damit Stabilisierung des Vereins ist der Aufbau und die persönliche Beziehungspflege sowie die Sensibilisierung der Exekutive der Stadt, von deren Verwaltung und den Entscheidungsträger:innen im Parlament unerlässlich. Durch die Analyse von einzelnen Parteien und deren Positionsbezügen zu den Zielen des Vereins kann ein Personenkreis identifiziert und können Möglichkeiten gefunden werden, mit diesem in Kontakt zu treten. Als wichtige Grundlage für die Erweiterung des Kreises der Kommunikationspartner:innen wurden folgende Faktoren identifiziert: Die Schaffung einer positiven Grundstimmung für den Marketingbeitrag und das Hinwirken auf die Vermeidung politischer Grabenkämpfe. Mit dem Aufbau des politischen Netzwerks und diesen Lobby-Schwerpunkten konnte die unmittelbare Zukunft der Street Parade letztlich gesichert werden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Baeriswyl, O. (2005). Typisch helvetisch! In O. Baeriswyl (Hrsg.), Lobbying in der Schweiz (S. 45–76). Villars-sur-Glâne: Mediata SA.

Egger, H. (2013). Lobbying-Konzept für den Verein Street Parade. Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

IV Umsetzungen auf einzelnen Handlungsfeldern

Anwendung und Vollzug strategischer Praktiken politischer Kommunikation führen zur Lösung von Handlungsproblemen. Entsprechende Konzepte, Planungen, Gestaltungsweisen, Steuerungsimpulse und Evaluationsergebnisse sind ein wichtiges Ergebnis des strategischen Managements – und jeweils ein Ausgangspunkt für die weitere Professionalisierung. Umsetzungen auf den Handlungsfeldern des Online- und Klima-Campaignings sowie der Medienarbeit stellt der letzte Teil vor, zusammen mit weiteren konkreten Fallbeschreibungen.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

10. Online Campaigning

Alessandro Iacono

In diesem Kapitel werden der Einfluss der Digitalisierung, des Internets und der Sozialen Medien auf die politische Kommunikation thematisiert: Der Fokus liegt dabei auf dem Potential digitaler Kampagneninstrumente – von der datenbasierten Personalisierung der Kampagne über das digitale Message-Testing bis hin zur Skalierung des Kommunikationsoutputs und das Erreichen neuer Zielgruppen (10.1). Die vielfältigen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation werden in einen strategischen Rahmen gesetzt und im Kontext verschiedener Phasen einer politischen Kampagne analysiert (10.2). Zudem wird die Bedeutung niederschwelliger Engagement-Möglichkeiten für politische Kampagnen untersucht (10.3). Abschliessend werden zukünftige Trends und Herausforderungen in der digitalen politischen Kommunikation diskutiert, einschliesslich Fragen ethischer Natur und des Umgangs mit neuen Technologien wie AI (10.4).

10.1 Schneller, personalisierter, ungefiltert: Chancen in politischen Kampagnen

Um in politischen Vorhaben etwas zu bewegen, muss man die Menschen dort mit seinen Botschaften erreichen, wo sie am meisten Zeit verbringen. In den letzten Jahren hat sich das stark verändert, betrachtet man die vom Bundesamt für Statistik (BfS) erhobenen Daten zur täglichen Nutzung von Radio (BfS, 2023a), Fernsehen (BfS, 2023b) und Printmedien (BfS, 2023c), für die Internetnutzung siehe Latzer und Kolleg:innen (2023). Das Internet nimmt sich ein immer grösser werdendes Stück des Aufmerksamkeitskuchens, sei dies durch Surfen oder Nachrichten lesen, beim Scrollen und Posten auf Social Media oder beim Streaming von Videos und Musik. In der Schweiz nutzen 3.5 Millionen Menschen Instagram, 3.05 Millionen Menschen Facebook und 2.06 Millionen Menschen TikTok (Statista, 2024). Die monatliche Nutzung von Social Media steigt stetig, während die monatliche Nutzung von Tageszeitungen, TV und Radio gesunken ist (Wunderman Thompson, 2023). Was vor einigen Jahren noch ein "Hast du dieses

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Gerücht auf dem Dorfplatz aufgeschnappt?" war, ist heute ein "Schau dir dieses Video auf Instagram an".

Mit dem Aufkommen des Internets und der Etablierung von Social Media hat sich aber nicht nur der Medienkonsum verändert. Der Newszyklus ist in den letzten Jahren massiv kürzer geworden: Was früher ein durch das Erscheinen von Tageszeitungen diktierter 24-Stunden-Newszyklus war, ist heute ein 24-Sekunden-Newszyklus – oder eigentlich eher ein 24/7-AlwaysOn-Newszyklus. In Sekundenschnelle kann ein Tweet um die Welt geschickt werden. Eine Instagram-Story ist nur 24 Stunden lang aktuell. Online-Zeitungsartikel können in Echtzeit auf die neusten Entwicklungen angepasst werden.

Doch es ist nicht nur alles schneller und schnelllebiger geworden. Die Möglichkeiten, sich öffentlich Gehör zu verschaffen und die Kommunikationshoheit haben sich mit dem digitalen Wandel stark verändert. Bis vor einigen Jahren konnten Journalist:innen viel stärkeres Gatekeeping betreiben. Jede Information, die von politischen Akteuren in einer Medienmitteilung verschickt wurde, musste vor der Publikation zuerst durch einen redaktionellen Filter. Wichtige Details konnten so weggelassen und andere nach Wünschen der Medienschaffenden geframt werden. Politiker:innen und Organisationen können heute via Webseiten, Newsletter und Social Media mit ihren Communities und Zielgruppen kommunizieren, dies direkt und ungefiltert (ohne Umwege über News-Medien). Zudem ist es einfacher und vor allem günstiger geworden, eine eigene unabhängige und reichweitenstarke Informationsplattform oder ein digitales Medium aufzubauen. Man kann fast davon sprechen, dass die Kommunikationshoheit ein Stück weit demokratisiert wurde. Dass das nicht immer nur positive Konsequenzen mit sich bringt, werden wir uns in einem der folgenden Abschnitte noch genauer anschauen.

Nicht zuletzt hat die Digitalisierung aber auch vor dem praktischen Handwerk der politischen Kommunikation nicht Halt gemacht. Neben den Veränderungen in der Aufmerksamkeitsökonomie beziehungsweise der Mediennutzung und der Erweiterung der Diskursrarenen haben sich durch die Digitalisierung zahlreiche neue Möglichkeiten für politische Kampagnen und politisches Marketing von NGOs, Verbänden und Institutionen ergeben. Unter einer Kampagne versteht man allgemein ein strategischer, zielgerichteter, zeitlich begrenzter Prozess, der mittels verschiedener Massnahmen und einer Dramaturgie eine konkrete Wirkung oder Veränderung anstrebt. Im politischen Kontext kann das ein gewünschtes Wahlresultat,

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

die Beeinflussung eines parlamentarischen Prozesses oder der öffentlichen Meinung zu einem bestimmten Thema sein.

Digitale Kampagnenmassnahmen sind mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Kommunikationsstrategien von politischen Organisationen, so auch von Nichtregierungs-organisationen (NGOs), und von politischen Kampagnen geworden. Sie ermöglichen es, eine Kampagne zu verstärken oder sie auf eine nie zuvor dagewesene Art zu skalieren. Während man früher stundenlang Flyern musste, um 2000 Menschen zu erreichen, kann man heute auf Knopfdruck aus einem Büro heraus tausende Menschen direkt auf deren Smartphone erreichen. Aber nicht nur das: Die verschiedenen digitalen Werbeplattformen verfügen über eine schier unendliche Menge an Verhaltensdaten über deren Nutzer:innen. Dies ermöglicht es auch politischen Werbetreibenden, auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnittene Kampagnenbotschaften an die richtige Zielgruppe auszuliefern.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Eine Organisation, die sich für den Übergang von fossilen Brennstoffen zu erneuerbaren Energien einsetzt, kann einerseits wirtschaftsaffine bürgerliche Wähler:innen mit der Botschaft erreichen, dass durch den Übergang zu erneuerbaren Energien viele neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Gleichzeitig kann sie aber auch progressive Menschen mit der Botschaft beliefern, dass durch den Einsatz von erneuerbaren Energien das Klima geschützt wird. Natürlich war es bereits früher möglich, in unterschiedlichen Zeitungen oder Zeitschriften unterschiedliche Botschaften zu inserieren. Oder in unterschiedlichen Quartieren einen Flyer mit einer auf dieses Quartier passenden Botschaft zu verteilen. Aber heute ermöglichen es digitale Kampagnenmassnahmen, dies ressourceneffizienter (weniger Zeit, Geld, Personal), auf grösserer Skala und hoch personalisiert zu tun. Zudem ist die Performance der digitalen Kampagnenmassnahmen in Echtzeit messbar. Sie kann basierend auf unterschiedlichen Kennzahlen, wie zum Beispiel der Anzahl erreichter Menschen in einer bestimmten demografischen Gruppe oder der Verweildauer auf einer Website, rund um die Uhr optimiert werden.

Die Digitalisierung wirkt sich aber auch auf verschiedene Prozesse in Kampagnen oder Organisationen aus. Bis vor einigen Jahren mussten Mitarbeitende und freiwillige Helfer:innen von NGOs ein Formular mit Personendaten ausfüllen, wenn sie jemanden auf der Strasse von einer Mitgliedschaft in der entsprechenden Organisation überzeugen konnten. Dieses Formular wurde dann im Büro weiterverarbeitet, jemand musste einen Brief schreiben und verschicken. Heute können die Daten direkt via Tablet in ein Online-Formular übertragen werden, welches eine personalisierte

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

E-Mail an die neue Unterstützerin oder den neuen Unterstützer verschickt. Je nachdem, wie diese:r Unterstützer:in dann auf die E-Mail reagiert, folgt eine Serie von weiteren E-Mails. Und das alles vollautomatisiert.

Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation sind vielfältig, die Kanäle unzählig. Zudem kommen ständig neue dazu, andere sterben dafür weg. Zum Beispiel ist MySpace, eines der ersten grossen Social Media, mittlerweile in der Bedeutungslosigkeit verschwunden. Die Anfänge einer ähnlichen Entwicklung lassen sich aktuell auch bei Facebook beobachten. Die einst mit Abstand am meisten genutzte Social Media-Plattform musste ihren Platz als Nummer eins an Instagram abtreten (IGEM, 2023). Wichtiger als die einzelnen Kanäle und Plattformen sind deshalb die wenigen allgemeingültigen Grundsätze, die es zu beachten gilt im Hinblick auf Digital Campaigning. Welches sind die daraus ableitbaren strategischen Implikationen? Welche Konsequenzen bringen diese mit sich? An welchen Beispielen lassen sich diese veranschaulichen? Bringt die Digitalisierung nur Chancen oder birgt sie auch Gefahren? Und wie sehen zukünftige Entwicklungen aus?

Wichtig ist zudem das stete Bewusstsein, dass es keine Trennung zwischen einer Online- und Offline-Kampagne gibt. Moderne Kampagnen sind integriert zu planen. Digitale Kampagnenmassnahmen können analoge Kampagnenaktivitäten nur selten ersetzen. Kein Beitrag auf Social Media hat die gleiche Tiefe wie ein persönliches Gespräch mit einer vertrauten Person.

10.2 Building a Digital Campaign Strategy: Digitale Kommunikation in verschiedenen Kampagnenphasen

Wichtiger als das Bespielen einzelner Kanäle ist, dass die Kommunikation das Erreichen der Kampagnenziele ermöglicht. Je nach Kampagnenzielen und davon abgeleiteter Kampagnenstrategie, werden die einzelnen Kanäle unterschiedlich ausgewählt, priorisiert und genutzt. Jede Kampagne ist individuell. Um die Planung für Wahl- und Abstimmungskampagnen zu erleichtern, gibt es unterschiedliche Frameworks. Eines davon, welches unter anderem die Praxis der Kampagnenarbeit des Autors dieses Beitrags anleitet, wird in den folgenden Abschnitten beschrieben (siehe Abbildung 26). Es teilt die Kampagne in fünf Phasen auf, innerhalb welcher die einzelnen Kanäle und die Art der Kommunikation wiederum anders gewählt

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

und priorisiert werden. Wir fokussieren uns in diesem Abschnitt auf die digitalen Kampagnenelemente.

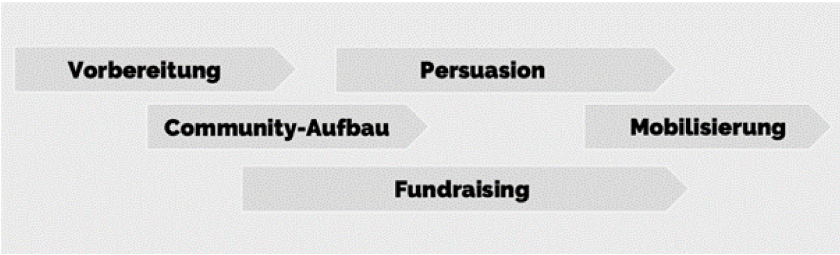

Abbildung 26: Phasen in der Kampagnenpraxis (eigene Darstellung)

Vorbereitung: Eine erfolgreiche (digitale) Kampagne erfordert eine sorgfältige Planung. Der erste Schritt besteht darin, die Ziele der Kampagne zu definieren und die Zielgruppen zu bestimmen. Das Verständnis der Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe ist der Schlüssel zur Entwicklung einer effektiven Kampagnenstrategie. Sobald die Zielgruppe identifiziert ist, muss festgelegt werden, welche Botschaft für die jeweilige Zielgruppe am effektivsten ist: Was sagen wir? Neben traditionellen Methoden wie Umfragen oder Fokusgruppen gibt es nun auch eine Reihe digitaler Instrumente, um die eigenen Botschaften zu testen. Ein Beispiel: Im Rahmen der No-Billag-Abstimmung hatte die Sozialdemokratische Partei (SP) die Aufgabe, die linke Stimmbevölkerung zu mobilisieren. Das Kampagnenteam war sich unschlüssig, welche Botschaft effektiver ist: Soll davon gesprochen werden, dass A) die Abschaffung der Billag zu einem Zusammenbruch der SRG führt? Oder, dass B) die Abschaffung zu einer von Milliardären wie Christoph Blocher kontrollierten Medienlandschaft führt? Mittels A/B-Testing wurde eruiert, welche der beiden Botschaften sich besser eignet. In einem solchen Testing-Verfahren wird die Zielgruppe randomisiert in zwei gleich grosse Gruppen (Gruppe A und Gruppe B) aufgeteilt. Anschliessend wird Gruppe A mit der einen Botschaft bespielt und Gruppe B mit der anderen. In diesem Fall hat das A/B-Testing der beiden Botschaften dazu geführt, dass man sich für die Variante B) entschieden hat. Zurecht, wie der klare Abstimmungssieg zeigt. Zu einer guten Vorbereitung gehört es auch, sich damit auseinanderzusetzen, was die Gegenseite sagt (Research) und zu entscheiden, wie man damit umgeht beziehungsweise wie man deren Argumente entkräften kann. Zudem kann man über den Einsatz von Technologie zur Überwachung des Online-Diskurses (Social Listening) monitoren,

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ob die eigenen Botschaften funktionieren und wie über bestimmte Themen gesprochen wird.

Community-Aufbau: In dieser zweiten Phase geht es darum, die richtigen Unterstützer:innen für die eigene Kampagne ausfindig zu machen und möglichst viele davon zusammenzubringen. Insbesondere ist es wichtig, den Direktkontakt zu diesen Unterstützer:innen zu ermöglichen, indem sie zum Beispiel nach Kontaktdaten gefragt werden, wie Handynummer, E-Mail-Adresse oder Postanschrift. Durch Direktkontakt, wie zum Beispiel einen E-Mail-Newsletter, kann man die eigene Basis noch schneller erreichen und ist nicht auf die Gunst der verschiedenen Social Media-Algorithmen angewiesen. Ein Beispiel: Auf der Website einer Kandidierenden für den Nationalrat kann man sich über ein Online-Formular für ihr Komitee eintragen. Das Formular ist 24/7 erreichbar und muss nicht vor dem Supermarkt oder an politischen Veranstaltungen verteilt werden. Dadurch erhalten Kandidatin und Kampagnenteam die Kontaktdaten der einzelnen Komitee-Mitglieder. Dies ermöglicht es ihnen, die Unterstützer:innen in Echtzeit direkt zu kontaktieren. Ein beliebtes Mittel in Abstimmungskämpfen ist es, den Unterstützer:innen Kampagnenmaterial anzubieten, wie zum Beispiel Fahnen oder andere Merchandising-Artikel. Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird gesteigert, wenn sich Menschen mit demselben T-Shirt auf der Strasse treffen oder in der Nachbarschaft dieselben Fahnen hängen.

Fundraising: Abstimmungskampagnen sind teuer. Um genügend Menschen zu erreichen, müssen die Parteien und Komitees erhebliche Beträge investieren. Dafür sind sie auf Spenden angewiesen. Historisch gesehen finanzieren bürgerliche Akteure sich dabei eher durch einige wenige Grossspenden von vermögenden Einzelpersonen oder Unternehmen. Progressive Akteure sind im Gegensatz dazu eher auf viele Kleinspenden aus der eigenen Community angewiesen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung haben auch das Fundraising radikal verändert. Man kann innerhalb weniger Stunden oder gar Minuten auf aktuelle Geschehnisse eingehen und die eigene Basis via E-Mail nach einer Spende fragen, um bestimmte Kampagnenelemente zu finanzieren, die auf eben diese Geschehnisse reagieren. Zudem ist eine E-Mail mit Spendenaufruf viel schneller bei möglichen Unterstützer:innen als ein klassischer Spendenbrief, den man zuerst noch teuer produzieren und per Post verschicken lassen muss. Durch die Digitalisierung sind auch weitere Spendenmöglichkeiten dazugekommen, welche die Hemmschwelle für eine Spende abbauen und das Nutzer:innenerlebnis verbessern, so dass man über ein Online-Formular jeweils mit Kreditkarte, Twint oder gar Kryptowährungen spenden kann.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Persuasion: Die in der Fundraising-Phase gesammelten Mittel werden für das eigentliche Herzstück der Kampagne eingesetzt: möglichst viele Menschen vom eigenen Anliegen zu überzeugen. Heute ist es möglich, die eigene Plakat- oder Inseratekampagne im Internet zu verstärken und zu skalieren. Dies ist zudem wiederum schneller, günstiger und personalisierter machbar. Ein Beispiel: Bei einer Abstimmung um einen Sportkredit kann fussballinteressierten Menschen eine andere Werbeanzeige ausgeliefert werden als denjenigen Menschen, die sich für Tennis interessieren. Menschen, die sich bereits für mein Anliegen oder meine Organisation interessieren und auf meiner Webseite waren, können anders angesprochen werden als solche, die noch nie vom Thema gehört haben. Aber dieses Plakate-im-Internet-Aufhängen und Inserate-in-Onlinezeitungen-Spiegeln ist bei Weitem nicht der effektivste Weg, um Menschen zu überzeugen. Durch Social Media ist eine ganz neue Dimension an Interaktivität und Viralität dazugekommen. Menschen können, anstelle auf Online-Werbebanner zu klicken, zum Beispiel auch Videos schauen. Sie können diese Videos kommentieren, liken und – am wichtigsten – teilen oder weiterschicken und so deren Reichweite und Glaubwürdigkeit erhöhen. Zudem verfügen die verschiedenen Social Media-Plattformen oftmals über noch mehr Nutzungs- und Personendaten, als die traditionellen Medienhäuser mit ihren Online-Zeitungen. Anzeigen auf Social Media können so präzis ausgeliefert werden, dass man zum Beispiel Menschen erreichen kann, die zwischen 26 und 32 Jahren alt sind, sich vegan ernähren, pendeln, in einem bestimmten Kanton wohnen und sich unser letztes Kampagnenvideo mindestens zu 50 Prozent angeschaut haben. Das ermöglicht eine nie dagewesene Personalisierung der Kampagnenbotschaften und dadurch einen effizienteren Einsatz des Kampagnenbudgets.

Mobilisierung: Die beste Persuasionsphase nützt nichts, wenn die eigene Basis schlussendlich nicht abstimmen oder wählen geht. Durch die Digitalisierung können die traditionellen Mobilisierungsmethoden skaliert und ergänzt werden. Der persönliche Kontakt mit der Stimmbevölkerung – sei dies am Telefon, an der Haustür oder beim Flyern auf dem Dorfplatz – bleibt nach wie vor das effektivste Mittel. Durch digitale Kommunikation können aber erstens noch mehr Menschen innert kürzester Zeit erreicht werden und zweitens gibt es neue Möglichkeiten, um genau das richtige Zielpublikum anzusprechen. Die Menschen, die ich an der Haustür erreichen möchte, kann ich zudem via E-Mail an die Abstimmung erinnern. Menschen, die nicht ans Telefon gehen oder keinen Festnetz-Anschluss mehr haben, kann man via WhatsApp oder andere Messaging-Dienste

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

mobilisieren. Menschen, die in den letzten Wochen oder Monaten vor einer Abstimmung mit meinen Inhalten auf Social Media oder mit meiner Website interagiert haben, kann ich zielgenau auf Social Media ansprechen. Die Inhalte einer Kampagnenanzeige können in Echtzeit aktualisiert werden. Jeden Tag kann man eine Werbeanzeige mit aktualisiertem Countdown schalten. Gewisse Werbeformate ermöglichen sogar die Anzeige eines Countdowns im Sekundentakt.

Die verschiedenen Phasen sind überlappend, lassen sich nicht isoliert betrachten und verstärken einander im besten Fall. Je nach Kampagnenziel und Zielgruppe müssen sie unterschiedlich gewichtet werden. Ist mein Ziel das Erreichen möglichst vieler junger Menschen mit meiner Botschaft? Dann brauche ich eine spezifische Strategie, andere Inhalte, bestimmte Plattformen. Ist es das Ziel, möglichst viele Spenden zu generieren? Dann sieht die Kampagne ganz anders aus. Je nach Ziel und daraus abzuleitender Strategie wechseln Zielgruppe, Content und Medium. Das Framework bleibt aber dasselbe.

10.3 Ladder of Engagement: Digitale Kommunikation und Engagement

Was digitale Kommunikation im Rahmen von politischen Kampagnen besonders ausmacht, ist die Vielfalt an Möglichkeiten zur Interaktion, die sie bietet. Digitale Kampagnenelemente eignen sich hervorragend, um niederschwelliges Engagement der eigenen Community zu fördern und sie Schritt für Schritt stärker in die eigene Kampagne einzubinden.

Für den Erfolg einer Kampagne sind neben dem übergeordneten gesellschaftlichen Klima, dem Framing des Diskurses und dem Erarbeiten einer dazu passenden Message in erster Linie zwei Faktoren ausschlaggebend: erstens die finanziellen Mittel, über die eine Organisation oder Kampagne verfügt und zweitens die Anzahl Menschen, die sich für das entsprechende Anliegen engagieren. Wer keine aktive Basis hat, muss sich Reichweite kaufen, um die eigene Message zu verbreiten. Oder andersrum: Wer genügend finanzielle Mittel und Kontakte zu Redaktionen hat, ist weniger auf eine aktive Basis von Unterstützer:innen angewiesen. Im Gegensatz dazu sind Kampagnen, die über weniger finanzielle Mittel verfügen, darauf angewiesen, die engsten Verbündeten für die eigene Sache zu finden und deren Tatendrang zu kanalisieren.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ein beliebtes Instrument, um das in der Praxis systematisch und strategisch zu tun, ist das Framework der sogenannten Ladder of Engagement (Abbildung 27).

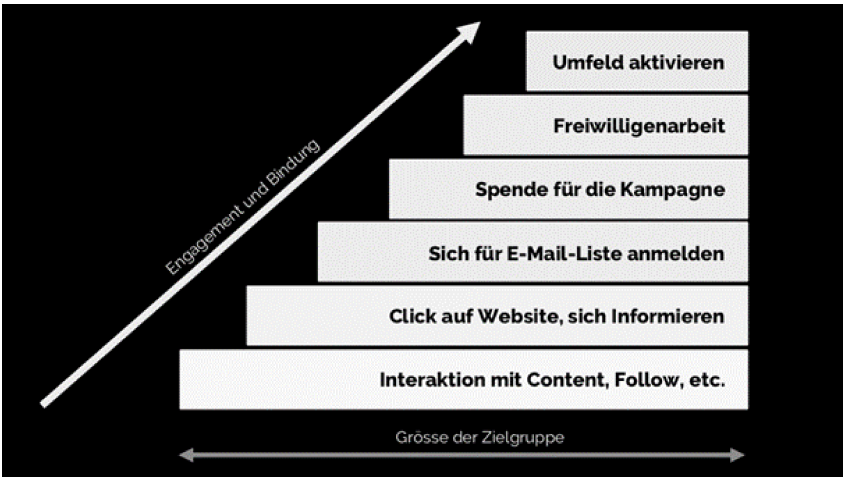

Abbildung 27: Ladder of Engagement (eigene Darstellung)

Ähnlich wie beim aus dem Produktmarketing bekannten AIDA-Funnel geht es bei der Ladder of Engagement darum, die Untersützer:innen über eine Reihe von Interaktionen mit der Kampagne zu "qualifizieren" und möglichst viele enge Unterstützer:innen zu gewinnen. Das Ziel ist es, möglichst viele Menschen mit gezielten Engagement-Möglichkeiten die Leiter so hoch wie möglich klettern zu lassen. Auf den unteren Stufen ist ein Engagement niederschwelliger: Hier interagieren Leute mit dem Kampagnen-Content auf Social Media und folgen vielleicht dem Kampagnen-Profil auf diesen Plattformen. Einige dieser Community werden die Website besuchen und sich über die Kampagne informieren. Ein wiederum kleinerer Teil der Website-Besuchenden wird sich dort über ein Formular für die Newsletter-Liste anmelden. Je höher die Stufe, desto weniger Menschen interagieren also mit der Kampagne. Die Bindung an und Identifikation mit der Kampagne hingegen nimmt zu. Von denjenigen, die sich für den Newsletter anmelden, wird wiederum nur ein Bruchteil für die Kampagne spenden. Wer Mittel spendet, dem liegt der Erfolg wirklich am Herzen. Und diese Person wird sich auch eher freiwillig für die Kampagne engagieren. Und wer sich freiwillig engagiert, wird am ehesten sein Umfeld

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

aktivieren. Auf der obersten Stufe der Ladder of Engagement werden entsprechend nur die wenigsten, engen Unterstützer:innen ankommen.

10.4 Wo geht die Reise hin: Ausblick und Trends

Die Digitalisierung hat die politische Kommunikation grundlegend und für immer verändert. Bei allem Potential, das sie mit sich bringt, sollte man aber einige Dinge nicht ausser Acht lassen.

Man sollte sich immer bewusst sein, dass man insbesondere bei der Arbeit mit Social Media auf "gemietetem Land" baut. Man investiert in den Aufbau der Reichweite des eigenen Accounts, in den Aufbau einer aktiven Community und spricht entsprechende Budgets für die Kommunikation auf Social Media. Aber von einem Tag auf den anderen kann sich der Algorithmus ändern, die organische Reichweite der Beiträge nimmt ab und man ist gezwungen, die Reichweitenverluste mit bezahlter Werbung auszugleichen. Ebenfalls kann es passieren, dass der eigene Account gesperrt wird oder die Plattform, auf die man gesetzt hat, Schritt für Schritt irrelevanter wird, weil sich neue Konkurrenz auf den Markt drängt. Man kommt nicht darum herum, mit der Zeit zu gehen und auf den aktuellen und für die eigene Zielgruppe relevanten Plattformen aktiv zu sein. Es ist aber unabdingbar, nicht alles auf eine Karte zu setzen und die eigene Community erreichen zu können, auch falls es über die eine oder andere Plattform nicht mehr möglich sein sollte.

Über längere Zeit ist es auch wichtig, genau hinzuschauen, was die Nutzung von Social Media mit unserer Gesellschaft macht. Diese Plattformen sind so gebaut, dass sie die Verweildauer der einzelnen Nutzer:innen maximieren wollen. Das führt dazu, dass sie den Nutzer:innen immer mehr Content anzeigen, der demjenigen ähnelt, den sie bereits konsumiert haben. Und das wiederum führt dazu, dass man in der eigenen Bubble (Pariser, 2011) oder Echokammer (Sunstein, 2001) bleibt und immer mehr vom Gleichen sieht, und immer weniger von anderen Blickwinkeln und Meinungen. Dass wir in der Schweiz – im Vergleich bspw. zu den USA – eine öffentlich finanzierte SRG haben, kann dieser Entwicklung wohl noch ein wenig entgegenwirken. Das Informationsangebot der SRG folgt einem öffentlichen Auftrag und bestimmten journalistischen Qualitätsstandards/Leitlinien, die eine neutrale Sichtweise erlaubt und allen zugänglich ist.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zudem sind die Social-Media-Plattformen so gebaut, dass sie die Interaktionen maximieren möchten. Und die Nutzer:innen interagieren viel stärker mit polarisierenden anstatt mit informativen Inhalten. Etwas Empörendes wird eher geteilt als etwas Informatives. Dies führt dazu, dass ersteres mehr Reichweite erhält und wiederum mehr Menschen polarisiert. Und genau das ist der Grund, weshalb Fake News so gut funktionieren: Sie sind in der Regel polarisierend aufbereitet und sie verbreiten sich deshalb viel schneller als wahrer Content (Vosoughi et al., 2018). Da es heutzutage einfacher und günstiger ist, eine reichweitenstarke Online-Newsplattform aufzubauen, befeuert diese ganze Problematik.

Digitale Kommunikation in politischen Kampagnen wird auch in Zukunft eine Schlüsselrolle spielen. Die Weiterentwicklung von Plattformen, Algorithmen und Technologien erfordert ein kontinuierliches Anpassen und Lernen – insbesondere für Berufspraktiker:innen. Wichtig ist dabei stets, die ethischen und datenschutzrechtlichen Aspekte im Blick zu behalten. Der Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Kommunikation und die gesellschaftlichen Auswirkungen sollten sorgfältig betrachtet werden und insbesondere Deep Fakes werden in der Politik noch für Kopfzerbrechen sorgen. Noch steckt die entsprechende Technologie in den Kinderschuhen, aber was damit möglich ist, zeigt in der Schweiz jüngst bei den Wahlen 2023 das vom Nationalrat Andreas Glarner (SVP) mit dem Gesicht der Nationalrätin Sibel Arslan (Grüne) erstellte Fake-Video.

Literatur

BfS Bundesamt für Statistik. (2023a). *Radio: Nutzung nach Sprachregionen*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.24785009.html

BfS Bundesamt für Statistik. (2023b). *Fernsehen: Nutzung nach Sprachregionen*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.24785015.html

BfS Bundesamt für Statistik. (2023c). *Printmedien: Zeitaufwand für das Lesen von Zeitungen oder Zeitschriften nach Sprachregionen*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.13287519.html

IGEM Interessengemeinschaft elektronische Medien. (2023). *Zusammenfassung IGEM-Digimonitor 2023. Die repräsentative Studie zur digitalen Schweiz*. https://www.igem.ch/digimonitor-studie-mediennutzung/

Latzer, M., Festic, N., Kappeler, K., & Odermatt, C. (2023). *Internetanwendungen und deren Nutzung in der Schweiz 2023. Themenbericht aus dem World Internet Project – Switzerland 2023*. Universität Zürich. http://mediachange.ch/research/wip-ch-2023

Pariser, E. (2011). *Filter bubble: Wie wir im Internet entmündigt werden*. Hanser Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Statista. (2024). *Führende Social-Media-Kanäle in der Schweiz nach Anzahl der aktiven Nutzer im Jahr 2024*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/520144/umfrage/nutzer-sozialer-netzwerke-in-der-schweiz/

Sunstein, C. R. (2001). *Echo chambers: Bush v. Gore, impeachment, and beyond*. Princeton University Press.

Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). *The spread of true and false news online*. *Science*, *359*(6380), 1146–1151. https://doi.org/10.1126/science.aap9559

Wunderman Thompson. (2023). *So nutzt die Schweiz Medien. Der Wunderman Thompson Media Use Index 2023*. https://www.wundermanthompson.ch/news/media-use-index-2023

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

11. Medienarbeit: Politische Botschaften in der digitalen Aufmerksamkeitsökonomie

Oliver Classen

Die Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch Medienarbeit ist ein traditioneller Bestandteil demokratischer Kommunikation (11.1). Neben der proaktiven Promotion eigener Inhalte hat auch die reaktive Anschlusskommunikation über soziale Medien an Bedeutung gewonnen (11.2). Die strukturelle Schweizer Medienkrise führt zum systematischen Ausbau eigener Medien von politischen Akteuren ("owned media"), wobei "earned media" massiv an Bedeutung für die Medienarbeit verloren haben (11.3). Medienarbeit umfasst die Produktion und Verteilung gut erzählter politischer Geschichten über digitale Kanäle, unterstützt von Überzeugungskraft, journalistischen Netzwerken und einem Gespür fürs Timing (11.4).

11.1 Kernaufgabe mit ethischer Bedeutung

Angesichts von aggressivem Rechtspopulismus und struktureller Medienkrise ist das Motto des Zürcher Onlinemagazins Republik zum *Schlachtruf* der ganzen Branche avanciert. Es lautet "Ohne Journalismus keine Demokratie" (Republik, o. J.). Das trifft den wunden Punkt bezüglich der Rolle und Relevanz der Schweizer Redaktionen und ihrer Produkte für unser besonders kommunikationsintensives politisches System.

Das Manifest der Republik hält zudem fest: "Wer Journalismus macht, übernimmt *Verantwortung für die Öffentlichkeit*" (Republik, o.J.). Dieses Prinzip gilt auch für die *Medienarbeit politischer Akteure als direkte Zulieferer des Journalismus*. Und es gilt umso mehr, je weniger finanzielle und personelle Ressourcen diese *vierte Macht* im demokratischen Staat zur Verfügung hat. Denn zugleich wachsen die Mittel – und damit der Einfluss – der Public Relations-Abteilungen von Parteien, Behörden und nicht-staatlichen Organisationen. Vor dem Hintergrund dieser *wachsenden Asymmetrie* hat die Professionalisierung der Medienarbeit neben der handwerklich-strategischen längst auch eine ethische Dimension.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Partikuläre Interessen und Anliegen möglichst effizient und effektiv *in die Medien* zu bringen, ist in demokratischen Gesellschaften eine Kernaufgabe der politischen Kommunikation. Mit der Digitalisierung der Öffentlichkeit und der dadurch weiter beschleunigten Medialisierung der Politik haben sich auch die dabei eingesetzten Instrumente und Prozesse stark verändert.

Doch was ist und worauf zielt *Medienarbeit* eigentlich genau? Laut Olaf Hoffjann (2014, S. 680) umfassen die unter diesem Begriff subsummierten Aktivitäten "alle Steuerungsversuche gegenüber der Zwischenzielgruppe der Journalisten, um damit indirekt deren Publika als eigentliche Zielgruppen aller Organisationskommunikation zu erreichen". Neudeutsch könnte man demnach auch von *spin doctoring* oder aber, eher traditionell, von *Lobbying bei der Bevölkerung via Redaktionsstuben* sprechen. Wie auch immer man die diversen Arten und Bereiche der Medienarbeit beschreibt: Letztlich geht es immer um die systematische Beeinflussung der öffentlichen Meinung zugunsten einer politischen Idee, Initiative oder Institution.

11.2 Ende der Massen-Medienarbeit

Dank Internet kommunizieren Schweizer Polit-Akteur:innen nun genauso direkt mit dem Wahl- und Stimmvolk, wie es Unternehmen gemäss den Autor:innen des Cluetrain-Manifests (1999) schon seit einem Vierteljahrhundert mit den Konsumierenden tun: "Märkte sind Gespräche", lautet die Losung. Das gilt auch für den von Medienarbeiter:innen systematisch bewirtschafteten Meinungsmarkt. Das Monopol der journalistischen Medien auf Meinungsmache ist der Digitalisierung inzwischen aber genauso zum Opfer gefallen wie die im Zeitalter der Massenmedien gepflegte Utopie von der einen homogenen Öffentlichkeit. Vor über zehn Jahren schon hatte der Zürcher PR-Profi Marcel Bernet (2010) deshalb auch "das Ende der Massen-Medienarbeit" verkündet.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

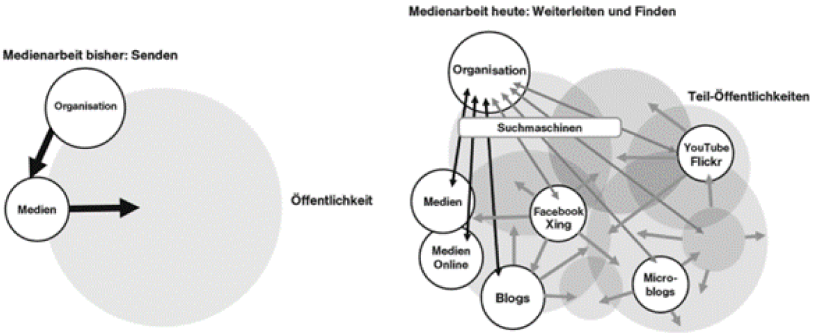

Abbildung 28: Gegenüberstellung von Massen- und Online-Medienarbeit (Bernet, 2010, S. 16, 53)

In seinem Pionierhandbuch verschränkte und ergänzte Bernet die klassische Offline- mit einer Online-Medienarbeit. Letztere ist operativ zwar einiges komplexer, folgt strategisch aber denselben *Grundprinzipien der Aufmerksamkeitsökonomie* (Franck, 1998). In dieser Kombination initiiert und gestaltet sie den *Dialog mit einer Vielzahl von Multiplikator:innen*, deren Kanäle von (inter)nationalen Leitmedien über reine Online-Plattformen bis zur Fachpresse reichen. Durch ihre Reichweite und Glaubwürdigkeit können Medienschaffende politische Botschaften besonders wirkungsvoll vervielfachen und damit die öffentliche Meinung gezielt beeinflussen. Aber auch Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur fungieren dank sozialen Medien heute als Multiplikator:innen und sollten deshalb – je nach Thema – gezielt in die Medienarbeit einbezogen werden. Das gilt zunehmend auch für Prominente und die neue Generation von Polit-Influencer:innen auf jungen Plattformen wie TikTok oder Instagram. Diese proaktive Platzierung, Promotion oder Multiplikation eigener Inhalte ist immer noch die Königsdisziplin. In den sozialen Medien massiv an Bedeutung gewonnen hat aber zugleich die *reaktive Anschlusskommunikation* (Ziegele, 2016), die Beiträge und Informationen von anderen Absender:innen publikumswirksam analysiert und kommentiert.

11.3 Folgen des Strukturwandels

Eine Grundvoraussetzung für wirksame Medienarbeit ist – neben einem liberalen Gesetzesrahmen – eine freie politische Öffentlichkeit, die wiede-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

rum auf ein *funktionierendes Mediensystem* angewiesen ist. Die Gratismentalität des Internets hat das werbefinanzierte Geschäftsmodell traditioneller Zeitungsverlage aber kollabieren lassen und die Schweizer Medienlandschaft umgepflügt. Eine Folge: Nationale Medienmarken haben in dem Masse an Bedeutung verloren, wie der Medienkonsum (zusammen mit den Werbegeldern) auf globale Social Media-Plattformen abgewandert ist.

Polit-Akteur:innen reagieren auf diesen Strukturwandel und die sich zuspitzende Branchenkrise durch den Ausbau ihrer *owned media*, also der eigenen Kommunikationskanäle. Darunter fallen neuerdings auch Blogs oder Podcasts. Neben einigen Verbänden und NGOs produziert seit Oktober 2022 zum Beispiel auch die SP Schweiz einen eigenen Podcast. Die vom Tages-Anzeiger porträtierte Sendung *Meyer:Wermuth* hat laut Co-Parteipräsidentin Mattea Meyer aber "nichts mit Journalismus zu tun" (Paone & Loser, 2022).

Primär wird aber immer noch Social Media mit starkem Multiplikationseffekt gesetzt – wobei die bis anhin wichtigste News- und Meinungsplattform X, vormals Twitter, dank ihrem neuen Besitzer Elon Musk selbst in einer akuten Krise steckt. *Earned media*, also die in Fremdmedien platzierten Botschaften, bleiben dennoch von vitaler Bedeutung für politische Kommunikator:innen – auch weil die auf Social Media geführten Debatten häufig durch Inhalte der Leitmedien initiiert und befeuert werden.

Ein Opfer der Digitalisierung ist auch die herkömmliche *Pressekonferenz*. Die Corona-Epidemie hat den Bedeutungsverlust dieses Offline-Relikts nochmals beschleunigt. Ein ähnliches Schicksal droht der *Medienmitteilung*, die zwar elektronisch versend- und abrufbar ist, über deren Notwendigkeit respektive Entbehrlichkeit in Fachkreisen aber schon lange gestritten wird (Salzman, 2016). Wichtigstes Instrument der Medienarbeit bleibt aber der direkte *Story-Pitch*, egal auf welchem Kanal dieses Verkaufsgespräch mit der Zwischenzielgruppe der Journalist:innen stattfindet (Jonker, 2023).

Persönliche Kontakte zu Medienschaffenden und das strategische Beziehungsmanagement mit diesen Multiplikator:innen bleiben in diesem Metier deshalb entscheidende Erfolgsfaktoren. Nur etwas ist noch wichtiger für politische Akteure, die *in die Medien* wollen, nämlich: Eine gute Geschichte mit relevanten Informationen. "Redaktionen entscheiden heute einzig und allein nach dem *Nachrichtenwert einer Geschichte*, ob und wie gross sie publiziert wird" (Bernays, 2007, S. 127). Diese über hundert Jahre alte Feststellung des amerikanischen PR-Vordenkers Edward Bernays hat bis heute nichts von ihrer Gültigkeit verloren.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

11.4 Fazit

Gegen innen ist Medienarbeit also die Produktion relevanter Inhalte, die sich zu klaren Botschaften (vielleicht sogar Hashtags) verdichten und über verschiedene digitale Kanäle ausspielen lassen (Plattform X für Informationen, Instagram für Emotionen). Nach aussen helfen Überzeugungskraft und ein möglichst breites *journalistisches Netzwerk*. Ergänzt werden diese tragenden Pfeiler vom Gespür fürs richtige *Timing*. In Abwandlung eines berühmten Wortes des französischen Romanciers Victor Hugo liesse sich also zusammenfassen: Nichts ist wirkungsmächtiger als eine in eine gute Geschichte verpackte politische Idee, die am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt verfügbar gemacht wird.

Literatur

Bernays, E. (2007). *Propaganda – Die Kunst der Public Relations* (US-Original 1928). Orange Press. (Originalarbeit veröffentlicht 1928).

Bernet, M. (2010). *Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook & Co*. VS Verlag.

Cluetrain. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. Abgerufen am 3. März 2024, von http://www.cluetrain.com

Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf*. Hanser Verlag.

Hoffjann, O. (2014). Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfass & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 671–690). Gabler Verlag.

Jonker, J. (2023). *Media Pitching: The Guide*. Abgerufen am 3. März 2024, von https://prlab.co/blog/media-pitching-guide-with-examples/

Paone, A., & Loser, P. (2022, 10. Oktober). *"Nervös?" – "Bitzli": Was machen die SP-Chefs in der Holzbox?* Tagesanzeiger. Abgerufen von https://www.tagesanzeiger.ch/ohne-filter-wie-parteien-versuchen-ihre-leute-direkt-zu-erreichen-755175359287

Republik. (o. J.). *About*. Abgerufen von https://www.republik.ch/about

Salzman, M. (2016). *Is the press release dead or alive? Forbes*. Abgerufen am 3. März 2024, von https://www.forbes.com/sites/mariansalzman/2016/04/08/press-release-dead-or-alive/?sh=6be6a9e06bbe

Ziegele, M. (2016). Nutzerkommentare als Anschlusskommunikation: Eine Analyse des Diskussionswerts von Online-Nachrichten. Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Strategie der kleinen Schritte für die Behördenkommunikation

Benjamin Tommer

Der Fall

"Was?! Ein landesweit bekannter Gefängnisinsasse meldet sich per Handy aus dem Gefängnis zu Wort? Darf der das? Und wie kann der das überhaupt? Handys in Gefängnissen sind doch verboten!" – So oder ähnlich rauscht das Thema Handyschmuggel in Gefängnissen alle paar Monate durch den Blätter- bzw. Onlinewald. Bei den Medienkonsument:innen funktioniert das Thema zuverlässig. Es wird massenweise geklickt und auch auf Social Media aufgeregt kommentiert. Unglaublich, heisst es dann da, wie dilettantisch der Staat wieder einmal handelt...

Gemeint ist in solchen Fällen zum Beispiel die Direktion der Justiz und des Innern (JI) des Kantons Zürich. Sie ist für den Betrieb der Gefängnisse verantwortlich – ausser für die der Polizei. Die kommunikative Lage ist nicht ganz einfach. Denn tatsächlich ist der Besitz von Mobiltelefonen in Gefängnissen verboten. Und tatsächlich können Mobiltelefone in den Händen vorübergehend eingesperrter Menschen ein Problem sein: wegen der Beeinflussung von Zeugen, Drohungen oder Einschüchterungen. Und doch sind Mobiltelefone auch in Zürcher Gefängnissen eine Realität. Das Personal der Zürcher Justizvollzugsanstalt Pöschwies hat beispielsweise im Jahr 2021 36 Handys und 54 SIM-Karten sichergestellt.

Wie kann das sein? Die Erklärung: Gefängnisse sind eng mit der Aussenwelt verbunden. In der Pöschwies zum Beispiel gehen pro Jahr gegen 300'000 Personen aus und ein, 25'000 Fahrzeuge zirkulieren, und es werden Tausende Tonne Waren verschoben. Kontrollen finden selbstverständlich und täglich statt. Sie haben aber praktische und psychologische Grenzen: Einerseits sind sie aufwändig, andererseits lösen zu häufige Kontrollen von Mitarbeitenden ein Gefühl von Misstrauen aus. Internationale Studien zeigen, dass sich Schmuggel in Gefängnissen nie vollständig unterbinden lässt.

Problem und Fragestellung

Wie soll eine Kommunikationsabteilung der zuständigen öffentlichen Verwaltung – in diesem Fall der Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich – mit einem Problem umgehen, das sich nicht aus der Welt räumen, aber trefflich skandalisieren lässt? Die genannte Direktion

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

des Kantons Zürich hat es immer wieder mit Themen zu tun, die sich leicht skandalisieren lassen – Stichworte sind der je nach Perspektive zu strenge oder zu "kuschlige" Justizvollzug, die Integration der Migrationsbevölkerung oder das Thema Gleichstellung. Entsprechend hoch ist das Risiko, dass die zuständigen Verwaltungseinheiten in der Regel zuerst durch ein Medium und oft auch durch Diskussionswellen in den sozialen Medien Reputationsschäden erleiden.

Strategisches Vorgehen und Lösungsansätze

Das Rezept, das in dem hier vorgestellten Fall angewendet wird: Die Kommunikationsabteilung spricht das Problem aktiv an, präsentiert dazu auch unangenehme Fakten und stellt so grösstmögliche Transparenz her. Insgesamt verfolgen die Zuständigen eine Strategie der stetigen Kommunikation und der kleinen Schritte.

Im Fall des Schmuggels in Gefängnissen veranstaltete das Kommunikationsteam der zuständigen Verwaltungseinheit "Justizvollzug und Wiedereingliederung" (JuWe) ein Roundtable-Gespräch, an dem Fachleute den Medienschaffenden das Phänomen Schmuggel in Gefängnissen näherbrachten. Solche Anlässe werden regelmässig durchgeführt. Der Zeitpunkt ist jeweils am frühen Abend, was klar macht, dass es den Verantwortlichen nicht um eine unmittelbare Berichterstattung geht, sondern um ein tieferes Verständnis für komplexere und auch neue Themen, an denen die Verwaltungsfachleute noch arbeiten. Es geht also nicht darum, fertige Lösungen zu präsentieren, sondern darum, das Wissen der Medienschaffenden über diese Themen zu verbessern. Diese Anlässe könnten als eine Art "Volkshochschule"-Veranstaltungen beschrieben werden. Andere Themen waren zum Beispiel der Umgang der öffentlichen Hand mit Open Data, der Einbezug von Angehörigen im Bereich Justizvollzug, die muslimische Notfallseelsorge, die Wiedereingliederung als oberstes Ziel der Einheit "JuWe", das Bauprojekt für ein neues Gefängnis in der Stadt Zürich.

Zu solchen bewusst gesteuerten Informationen für Medienschaffende hinzu kommt die niederschwellige Pflege von Communitys und von Ansprechpersonen via Social Media oder Newsletter. Die jeweiligen Communitys sollen informiert sein – und im Idealfall die öffentliche Hand in der Krise verteidigen. Zudem motiviert die Abteilung Kommunikation die Teams in der Verwaltung, ihre Stakeholder regelmässig und in kurzen Abständen über ihre Arbeiten zu informieren. Gut funktionierende Beispiele sind die Open Data-Community oder eine lebendige Szene, die den Informationsaustausch rund um das Zürcher Staatsarchiv pflegt. Die Mitarbeitenden

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

werden dadurch glaubwürdige Botschafterinnen und Botschafter ihrer eigenen Arbeit, unterstützt zum Beispiel auch durch regelmässige Podcast-Produktionen.

Generelles Fazit

Kommunikationsarbeit für den Staat ist komplex und anspruchsvoll. Von einem deutschen Beratungsunternehmen stammt die Feststellung, es sei zehnmal komplexer, einen Staat zu führen als eine Bank. Tatsächlich ist die Liste der Stakeholder, die bei staatlichem Handeln und Kommunizieren zu beachten sind, kaum überblickbar: Dazu gehören Direktbetroffene, zahlreiche Gruppen in der Bevölkerung, das Parlament, andere Direktionen, die Gemeinden, der Bund, die Parteien, die Medien mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen, die Fachleute, die Mitarbeitenden – um nur einige zu nennen. Weil die öffentliche Diskussion zudem technologiegetrieben diverser und dialogischer wird, müssen die Kommunikationsaktivitäten permanent überprüft und angepasst werden. Die Ansprache von Medien verliert in diesem breiten Feld ihre einst überragende Bedeutung.
Die Kommunikation der genannten kantonalen Direktion ist als Reaktion auf diese Umstände bescheidener geworden. Nicht mehr die grosse Medienkonferenz ist das Hauptwerkzeug, sondern das kontinuierliche Gespräch in den zahllosen Communitys rund um die Direktion. Offen diskutierte Arbeit bringt nicht nur bessere Resultate. Sie ist auch weniger angreifbar. Oder noch kürzer formuliert: Die Behördenkommunikation muss bescheidener, transparenter, schneller und agiler werden.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

12. Klima-Kampagnen für Schweizer Städte

Colette Schneider Stingelin und Claudia Naegeli

Dieses Kapitel behandelt Klimaschutzkampagnen von Schweizer Städten, die vor der Herausforderung stehen, diverse Zielgruppen anzusprechen und dabei gleichzeitig gerecht zu behandeln (12.1). Die Wirksamkeit von Klima-Kampagnen hängt einerseits mit der strategischen Planung und Umsetzung zusammen, andererseits aber auch mit externen Einflüssen und individuellen Einstellungen zum Klimawandel der angesprochenen Zielgruppe (12.2). Nudging ist eine Möglichkeit, die Effektivität und Effizienz der Kampagnenarbeit zu steigern (12.3). In Städten werden verschiedene kommunikative Ansätze zum Klimaschutz praktiziert (12.4). Die Schweizer Städte können ihre Klimaziele nur gemeinsam mit ihren Stakeholdern erreichen, zudem sind Kollaborationen unter den Städten gewinnbringend (12.5).

12.1 Städte im Wettlauf gegen den Klimawandel

Der Wettlauf gegen den Klimawandel wird in den Städten entschieden. Einerseits, weil ein Grossteil der CO_2-Emissionen in den Städten verursacht wird und anderseits, weil Städte vom Klimawandel besonders betroffen sind (Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft, 2021). Viele Städte in der Schweiz haben ambitionierte Klimaschutzziele in ihren Verfassungen verankert, bspw. in der Stadt Zürich in der Gemeindeverordnung. Die Ziele betreffen zum Teil Bereiche, die weit in das Privatleben der Bürger:innen eingreifen, zum Beispiel Konsum, Mobilität oder Ernährung. In vielen Städten kommt deshalb der Klimaschutzkommunikation eine grosse Bedeutung zu – insbesondere dort, wo Gesetze fehlen oder wo sie politisch schwierig umsetzbar sind. Hier wird der Begriff Klimaschutzkommunikation gewählt, weil er nicht nur mit der Erwartung objektiver Information verbunden ist, sondern auch das Bewusstsein zum Klimawandel zu schärfen und die Menschen zu konkreten Handlungen für den Klimaschutz zu motivieren vermag:

> Dabei besteht die gesellschaftliche Erwartung in normativer Hinsicht sowohl an die Medien als auch an die Kommunikationswissenschaft

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

> darin, Umweltprobleme nicht nur aus einer objektiv-neutralen Perspektive darzustellen und zu erklären, sondern darüber hinaus einen Beitrag zur Lösung der entsprechenden Umweltprobleme mittels Umweltkommunikation beispielsweise in Form von Umweltkampagnen zu leisten. (Bonfadelli & Schäfer, 2016, S. 318).

Die Schweiz soll bis 2050 klimaneutral sein und unter dem Strich keine Treibhausgasemissionen mehr ausstossen (BAFU, 2023). Die Folgen des Klimawandels sind in praktisch allen Umwelt- und Lebensbereichen klar nachweisbar und teils gravierend. Betroffen sind alle geographischen Zonen von den Tropen bis zu den Polen der Erde (IPCC Report, 2022). Entsprechend riesig und divers sind die Zielgruppen der Klimaschutzkommunikation. Sie umfassen nicht nur die allgemeine Öffentlichkeit, sondern auch spezifische Zielgruppen wie beispielsweise Journalismus, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Wissenschaft und NGOs. Die Herausforderung liegt darin, die Kommunikation effektiv auf diese unterschiedlichen Zielgruppen abzustimmen. Dies erfordert eine gezielte Segmentierung der Zielgruppen, um massgeschneiderte Botschaften entwickeln zu können. Dabei ist klar, dass aus Behördensicht eine Gleichbehandlung aller Einwohnenden dennoch zentral ist. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse und auch die praktischen Erfahrungen zeigen, wie diese Anforderungen durch eine Segmentierung der allgemeinen Zielgruppe "Bevölkerung" erfüllt werden können.

Die Guidelines der UNO im Bereich Klimakommunikation (United Nations, 2023) verweisen auf wichtige Grundlagen, die auch für Klima-Kampagnen gelten. Eines der grössten Probleme in der Klimaschutzkommunikation ist die Kluft zwischen Umweltwissen und -bewusstsein einerseits und dem tatsächlichen Verhalten der Zielgruppen andererseits. Diese Diskrepanz wird durch psychologische und soziologische Faktoren verstärkt, die von kognitiven Dissonanzen bis hin zu sozialen und wirtschaftlichen Hindernissen reichen, welche das umweltfreundliche Handeln beeinflussen. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, spielen Klima-Kampagnen eine entscheidende Rolle.

12.2 Wirksamkeit und Systematik von Klima-Kampagnen

Eine öffentliche Kommunikationskampagne im Klimaschutz weist die folgenden bestimmenden Merkmale auf (in Anlehnung an Schneider Stingelin, 2014, S. 27):

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- strategisches Kommunikationsmanagement mit iterativer Planung und Umsetzung
- dessen theoretische Fundierung und Evaluation
- systematisch, zielgerichtet und dramaturgisch angelegte Kommunikationsaktivitäten
- die Zielsetzung der Förderung von Problembewusstsein und Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf Klimaschutz, dies im positiven, gesellschaftlich erwünschten Sinn
- die Ausrichtung an bestimmten Zielgruppen

Dabei hängt die Wirksamkeit auch von externen Einflüssen und individuellen Prädispositionen der Zielgruppen ab, die nicht direkt beeinflusst werden können (Sanderson, Doyle & Walsh, 2020).

Der Klimawandel wirkt als ein Multiplikator von sozialer Ungleichheit. Deshalb beeinflussen Faktoren wie ethnische Zugehörigkeit, sozioökonomischer Status und Geschlecht die Einstellungen und Überzeugungen zum Klimawandel, ebenso wie die Motivation zu dessen Bekämpfung. Diese Erkenntnis ist wichtig für die Gestaltung von Kampagnen. Sie zeigt die Notwendigkeit, Botschaften sorgfältig zu gestalten und zu überprüfen mittels Pretests, um Ungleichheiten nicht noch weiter zu verstärken und keine Gruppe zu stigmatisieren oder gar zu beschuldigen (Pearson et al., 2017).

Die Forschungsergebnisse von Donaldson et al. (2010) und Harrington und Elliott (2015) unterstreichen zudem, dass Einstellungen und Meinungen zum Klimawandel von Framing, lokalen Faktoren und soziopolitischer Akzeptanz abhängen. Die soziopolitische Akzeptanz bedeutet die generelle Zustimmung der Bevölkerung sowie von politischen Entscheidungsträger:innen. Dies zeigt zusätzlich, wie entscheidend es ist, kulturelle und lokale Kontexte in der Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen.

Um diese Kommunikationsstrategie zu entwickeln, sollten Klima-Kampagnen mit ausgewählten und für die Zielgruppe passenden wissenschaftlichen Theorien aus Medienforschung, Sozialpsychologie und Marketing fundiert werden (Schneider Stingelin, 2016). Eine Kommunikationskampagne im Klimaschutz folgt einer systematischen Struktur, um sowohl auf politischer als auch auf individueller Ebene zu mehr Klimaschutz beizutragen. Dies kann entweder aufgrund eines Kampagnenkommunikationskonzepts oder eines Social Marketing-Konzepts erfolgen. Beide Vorgehensweisen enthalten folgende Schlüsselelemente:

- Eine fundierte Analyse der bestehenden Situation und Zielgruppe in Bezug auf den Klimaschutz und die Mediennutzung bildet die Basis.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Learnings von vorhergehenden (kommunikativen) Aktivitäten, statistische Daten (statistische Ämter Bund, Kantone und grössere Städte) und aktuelle Studien zu Klima-Kampagnen unterstützen diese Basis zusätzlich. Wissensstand und Einstellung bezüglich Klimaschutz der Zielgruppe kann mittels Fokusgruppen und Befragung erhoben werden.

- Darauf aufbauend wird die Strategie entwickelt mit messbaren Kampagnenkommunikationszielen, Zielgruppen (gerne auch Dialoggruppen, wenn Dialog im Fokus der Kampagnenstrategie steht) und Botschaften. Dabei gilt es, die Zielgruppen über die Vermittlung von Fakten und Tipps zu befähigen und über positive Botschaften und Anreize zu einem klimafreundlichen Verhalten zu motivieren.
- Zentrale Aspekte sind die Botschaftsvermittlung und die Art und Weise, wie Zielgruppen mit Informationen umgehen und diese interpretieren. In Bezug auf den Klimaschutz zeigt die empirische Forschung eine dramatische Diskrepanz zwischen der Absicht, sich für das Klima zu engagieren, und dem tatsächlichen Verhalten (Klöckner, 2013, S. 20). Die Botschaftsformulierung und -vermittlung ist deshalb das Herzstück der Klima-Kampagne – einschliesslich Framing, Narration, Emotionen und Glaubwürdigkeit (Bonfadelli & Friemel, 2020, S. 68–77). Im Fokus steht die positive Bestärkung der Zielgruppe.
- Darauf aufbauend werden die Massnahmen entwickelt. Die Evaluation ist integraler Bestandteil der Konzepte.

12.3 Nudging als Erfolgskonzept

"Nudging", ein Konzept aus der Verhaltensökonomie, wurde 2008 von Richard Thaler und Cass Sunstein geprägt. Thaler und Sunstein (2008) definieren einen Nudge als

> [...] any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. (S. 23)

Nudges (auf Deutsch: Stupser, Anstoss) lenken also ein Verhalten in eine gewünschte Richtung, ohne Entscheidungsoptionen zu verbieten oder ökonomische Anreize signifikant zu verändern (Thaler & Sunstein, 2008, S. 37). In der Praxis hat Nudging zunehmend an Bedeutung gewonnen, etwa in Bereichen wie Gesundheit, Umwelt und Finanzen. Es wird jedoch auch kritisch als versteckte Manipulation diskutiert, wobei die ethische Ver-

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tretbarkeit solcher Eingriffe oft vom Kontext und den beteiligten Akteuren abhängt (Bornemann & Smeddinck, 2016; Brill & Daube, 2021).

Die wesentliche Funktionsweise von Nudging basiert auf Annahmen dualer Prozesstheorien. Der Mensch verfügt demnach über zwei kognitive Systeme, die das Entscheidungsverhalten beeinflussen. Ein System funktioniert automatisch und schnell, das andere hingegen reflektiv und zeitintensiv (Thaler & Sunstein, 2008, S. 121–132). Nudges knüpfen am automatischen System an und sind immer kontextabhängig. Nudges sind zudem darauf ausgelegt, die Entscheide einer Person zu beeinflussen, indem sie bestimmte Optionen hervorheben oder die Aufmerksamkeit auf sie lenken, oder indem sie durch eine Reduktion von Optionen eine Entscheidung befördern (Hollands et al., 2013). Beispiele von Nudges sind die Verwendung von grünen Pfeilen an Treppen, um Menschen dazu zu animieren, nicht den Lift zu benutzen oder die Platzierung von vegetarischen Gerichten zu Beginn des Buffets in Kantinen. Reinhold Fuhrberg hat in seinem Kapitel zu Verhaltensökonomie der Verwaltungskommunikation die verschiedenen Möglichkeiten von Nudging ausführlich beschrieben (2020, S. 77 f.).

Von solchen physischen Nudges können digitale und Green Nudges unterschieden werden. "Digitale Nudges nutzen psychologische Prinzipien, um Nutzer:innenverhalten im digitalen Raum zu beeinflussen" (Rieder et. al., 2020, S. 114). Sie stellen flankierende Elemente (grafische Elemente und Funktionseinstellungen) von Nutzungsoberflächen zum Beispiel auf Apps oder Websites dar, die es erlauben, das Verhalten gezielt zu beeinflussen. Typische Beispiele von digitalen Nudges sind Voreinstellungen, Warnhinweise, Erinnerungen, aber auch die Anzeige eines Verbrauchs oder Ziels (Selbstbindungsprogramme und Challenges). Green Nudges hingegen sind auf das Gemeinwohl ausgerichtet und unterstützen ein uneigennütziges Verhalten. Sie zielen also auf die Bestärkung von umweltfreundlichem Verhalten oder auf das Lernen einer neuen, umweltfreundlichen Verhaltensweise (Beermann et al., 2020, S. 12). Sie kommen in Bereichen wie nachhaltiger Konsum (zum Beispiel Kennzeichnung von Flugtransporten), klimafreundliche Mobilität (z.B. Sichtbarmachen von Velowegen, Bike-To-Work-Programme), Abfall- und Ressourceneffizienz (Sichtbarmachen des ökologischen Fussabdrucks von Produkten, Sharing- und Tauschplattformen) sowie Energie- und Wassereinsparung (z.B. Sichtbarmachen des Stromverbrauchs in der Dusche) zum Einsatz.

Die untenstehende Tabelle wurde von Claudia Naegeli auf der Basis einer breiten Literaturrecherche entwickelt und mit Experteninterviews mit den Wissenschaftler:innen Annamina Rieder und Heinz Bonfadelli

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

validiert. Die der Faktoren Herleitung fand im Rahmen der Masterarbeit im ZHAW MAS Communication Management and Leadership statt (vgl. Naegeli, 2023). In der Tabelle wird die Abschätzung des Potenzials von Nudging zur Steigerung der Wirksamkeit von Klimaschutzkampagnen dargestellt. Die unterstützenden Faktoren sind nicht abschliessend und in Bezug auf ihre Relevanz für die Praxis ausgewählt.

Tabelle 2: Potenzial von Nudging zur Verstärkung der unterstützenden Faktoren (eigene Darstellung)

Unterstützende Faktoren	Potenzial von Nudging
Überwinden von kognitiven Dissonanzen	hoch
Problemanalyse und strategische Ausrichtung	hoch
Segmentierung der Zielgruppe	hoch
Positive Bestärkung der Zielgruppe	hoch
Framing der Botschaften	hoch
Glaubwürdigkeit	neutral
Reichweite	gering
Agenda-Setting	gering

12.4 Klima-Kampagnen in Städten

In vielen Schweizer Städten fehlen die notwendigen Ressourcen, um eine Kampagne professionell aufzubauen und sichtbar zu machen. Dies obwohl zahlreiche europäische Städte sich zu ambitionierten Klimaschutzzielen verpflichtet oder per Volksabstimmung in ihren Verfassungen (Gemeindeordnungen) verankert haben (2000-Watt-Gesellschaft, 2021). Insbesondere kleinere Städte wünschen sich mehr finanzielle Ressourcen zur Steigerung der Sichtbarkeit ihrer Kampagnen. In der oben erwähnten Masterarbeit wurden sechs Klima-Kampagnenverantwortliche von Städten befragt, vier von grossen Schweizer Städten und zusätzlich solche von Stockholm und Wien (Naegeli, 2023). Fünf von sechs befragten Verantwortlichen der Städte haben ambitionierte, aber eher allgemein formulierte Ziele für ihre Kommunikationsmassnahmen. In Bezug auf eine wirkungsvolle Kampagne sehen alle Befragten die theoretische Notwendigkeit einer Segmentierung

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

der Zielgruppe, richten ihre Kommunikation aber trotzdem stark auf eine allgemeine Bevölkerung aus. Das Argument, dass eine Stadtverwaltung alle Bürger:innen gleichermassen ansprechen soll, scheint verbreitet. Es gibt aber durchaus auch Beispiele von erfolgreichen Umsetzungen, in denen Zielgruppen befragt und zielgerichtet motiviert und/oder befähigt wurden, sich klimafreundlich zu verhalten. Die Stadt Wien bezieht ihre Bevölkerung in den Quartieren aktiv ein; diese kann direkt Vorschläge für den Klimaschutz machen. Alle sechs befragten Städte setzen auf ein positives Framing der Botschaften und damit auf einen auch in der Theorie beschriebenen, entscheidenden Erfolgsfaktor. Ein Beispiel dazu: Die Bürger:innen können jeweils selbst Beiträge leisten. Die Klima-Kampagnen vermitteln konkrete Tipps und zeigen Vorteile auf; z.B. wie Heizkosten gespart werden können oder Velofahren ist "gesund für dich und gut für das Klima".

Die Sichtbarkeit steigern sie mit einem breiten Kanal-Mix, dem Einbezug von Botschafter:innen respektive Influencer:innen, durch das stete Wiederholen von gleichen Botschaften und durch Agenda-Setting. Zusätzliche Erfolgsfaktoren sehen die befragten Städte in Partizipationsprojekten, die teilweise weit über die Kommunikation hinausgehen und Bürger:innen bei der Gestaltung ihrer Quartiere und/oder ihrer Stadt einbeziehen oder lokale Akteur:innen und Bewegungen bestärken.

12.5 Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für die Lancierung einer erfolgreichen Klima-Kampagne folgende Kriterien für den Erfolg mitentscheidend sind:

Bei der Planung einer Kampagne ist die *Analyse der Situation und der Zielgruppe* entscheidend. Eine zentrale Frage lautet: Welche spezifischen Hürden stehen klimafreundlichem Verhalten von Zielgruppen im Weg? Zielgruppen können nach Persönlichkeitstypen (bspw. Zweifler:in vs. Aktivist:in) oder anhand eines Frameworks (bspw. Fähigkeit zum Handeln vs. Motivation zum Handeln) segmentiert werden.

Bei den Botschaften ist die positive Formulierung wegweisend, auch konkrete Handlungsanweisungen und klare "Calls to Action" sollen verwendet werden. Es lohnt sich, darauf hinzuweisen, dass Individuen einen Unterschied machen können. Fachbegriffe sind zu vermeiden. Eine Botschaft könnte lauten: "Verbrenn nicht dein Geld. Jetzt Heizung runterdrehen und Geld und CO_2 sparen."

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zur Erhöhung der *Sichtbarkeit* sollen Kampagnen auf mindestens ein Jahr geplant werden. Darum ist es zentral, dass die Verantwortlichen Ressourcen nutzen können, um die Reichweite der Kampagne und eine Wiederholung der Botschaften zu gewährleisten.

Auch sollten die Kampagnenverantwortlichen auf *glaubwürdige Kommunikator:innen* und einen *Mix* von unterschiedlichen (digitalen) Kanälen setzen. Wissenschaftler:innen können Fakten aufzeigen und mit gutem Beispiel vorangehen. Aber auch Hollywood-Schauspieler:innen, die öffentlich machen, dass sie bei der Oscar-Preisverleihung ein Kleid anziehen, das sie schon einmal getragen haben, können sehr glaubwürdig und gute Vorbilder sein. Vorsicht ist geboten, wenn sich Influencer:innen für eine Klima-Kampagne aussprechen, aber sonst in ihren Instagram-Posts z.B. Reisen und Fast-Fashion bewerben.

Interpersonale Kommunikation und Influencer:innen können insbesondere dort eingesetzt werden, wo es darum geht, Gewohnheiten zu brechen. Der Einsatz von *Nudging* sollte geprüft werden. Wichtig ist auch eine *permanente Kommunikation*, um das Thema präsentzuhalten (Agenda-Setting); indem laufend über Klimaschutz-Aktivitäten der Stadt kommuniziert wird, auch informiert wird, wo die Stadt sich auf dem Weg zum Klimaziel befindet. Die Kommunikationsangebote sollen dort sein, wo die Leute sind: In der digitalen Welt, in den Quartieren und an stark frequentierten öffentlichen Plätzen. Es können *Community Challenges* organisiert werden als Möglichkeit, die Bevölkerung zu motivieren und klimafreundliches Verhalten sichtbar zu machen. Beispiele dafür sind Bike-to-Work oder Energiesparen in einer Siedlung, indem der Verbrauch im Vergleich zum Nachbarn oder zur Nachbarin sichtbar gemacht wird.

Auch können *Partizipationsprojekte* gestartet werden, um die Bevölkerung in die Massnahmen der Städte einzubeziehen. Bestehende Aktivitäten und Bewegungen können von den Kampagnen-Verantwortlichen unterstützt werden, um die Motivation der Bürger*innen zu fördern und sie zum wirkungsvollen Handeln zu befähigen.

Abschliessend möchten wir festhalten, dass es von zentraler Bedeutung ist, dass die Schweizer Städte sich vernetzen, Analysen und Konzepte austauschen, voneinander lernen und gemeinsam für nationale Klimaschutz-Kampagnen lobbyieren. Darum unser Aufruf an die kommunale Städtepolitik: *Connect4Climate!*

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

Bundesamt für Umwelt (BAFU) & Bundesamt für Energie (BFE). (2023). *Wegweiser Klimastrategie für Gemeinden: Eine Anleitung in acht Schritten*. Abgerufen von www.bafu.admin.ch/ui-2209-d

Bundesamt für Umwelt (BAFU). (2023). *Klima: In Kürze*. Abgerufen von https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/inkuerze.html

Bonfadelli, H., & Friemel, T.N. (2020). *Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich*. Herbert von Halem Verlag.

Bonfadelli, H., & Schäfer M.S. (2016). Umwelt- und Klimawandelkommunikation. In H. Bonfadelli, B. Fähnrich, C. Lüthje, J. Milde, M. Rhomberg & M. S. Schäfer (Hrsg.), *Das Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation* (S. 3–14). Springer VS.

Bornemann B., & Smeddinck U. (2016). Anstössiges Anstossen? Kritische Beobachtungen zur Nudging-Diskussion im Deutschen Kontext. *Zeitschrift für Parlamentsfragen, 47*(2), 427–459.

Brill, J., & Daube, D. (2021). Mehr Infektionsschutz durch Health-Nudging? Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung von Nudges auf die Nutzung von Desinfektionsmittelspendern. In F. Sukalla & C. Voigt (Hrsg.), *Risiken und Potenziale in der Gesundheitskommunikation* (S. 121–132). Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V.

Donaldson, S.G., Van Oostdam, J., Tikhonov, C., Feeley, M., Armstrong, B., Ayotte, P., Boucher, O., Bowers, W., Chan, L., Dallaire, F., Dallaire, R., Dewailly, E., Edwards, J., Egeland, G.M., Fontaine, J., Furgal, C., Leech, T., Loring, E., Muckle, G., Nancarrow, T., Pereg, D., Plusquellec, P., Potyrala, M., Receveur, O., & Shearer, R.G. (2010). Environmental contaminants and human health in the Canadian Arctic. *Sci Total Environ, 408*(22), 5165–5234. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2010.04.059

Fachstelle 2000-Watt-Gesellschaft. (2021). *Klimaneutrale Städte im Vergleich*. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/gud/Deutsch/UGZ/ugz/umweltpolitik/dokumente/KlimaneutraleSt%C3%A4dte_Netto-Null-Ziele-ImVergleich_v2021-03-26_final.pdf

Fuhrberg, R. (2020): Verhaltensökonomie in der Verwaltungskommunikation – Der Staat als Entscheidungsarchitekt. In K. Kocks, S. Knorre, & J. N. Kocks (Hrsg.), *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen* (S. 77–102). Springer VS.

Harrington, D., & Elliott, S. (2015). Understanding emerging environmental health risks: A framework for responding to the unknown. *The Canadian Geographer / Le Géographe Canadien, 59*(3), 283–296. https://doi.org/10.1111/cag.12198

IPCC. (2022). *Working Group II contribution to the Sixth Assessment Report (AR6): Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Abgerufen von: https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/

Naegeli, C. (2023). *Wirksame Kampagnen für mehr Klimaschutz – Hindernisse und Möglichkeiten*. Masterarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Pearson, A., Ballew, M., Naiman, S., & Schuldt, J. (2017). *Race, class, gender and climate change communication. Oxford Encylopedia of Climate Change Communication*. Abgerufen von: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228620.013.412

Sanderson, M., Doyle, H., & Walsh, P. (2020). Developing and implementing a targeted health-focused climate communications campaign in Ontario—#MakeItBetter. *Canadian Journal of Public Health, 111*(6), 869–875. https://doi.org/10.17269/s41997-020-00383-8

Schneider Stingelin, C. (2014). *Gesundheitskampagnen in der Schweiz: integriertes Kampagnenmanagement mit theoretischer Fundierung und Evaluation*. UVK. ISBN 978-3-86764-511-9

Schneider Stingelin, C. (2016). Welche Rezepte braucht es, damit (Schweizer) Kampagnenmanager im Gesundheitsbereich Kommunikationskampagnen theoretisch fundieren? In F. Rothenfluh, A.-L. Camerini & R. Ludolph (Hrsg.), *Gesundheitskommunikation im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis* (S. 55–66). Nomos.

United Nations (2023). *Communicating on Climate Change*. Abgerufen von https://www.un.org/en/climatechange/communicating-climate-change.

Wills, J. (2023). *Foundations for Health Promotion* (5. Auflage). Elsevier.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Social Media-Kampagnen von Parteien (Joho, 2023)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Social Media-Kampagnen im Rahmen von Wahlkämpfen bekommen eine immer grössere Bedeutung. Insbesondere das Kosten-/Nutzenverhältnis dieser Kommunikationsform ist für Parteien attraktiv. Aufgrund des begrenzten Wahlkampfbudgets hat auch die Grünliberale Partei Basel-Stadt im Rahmen der schweizerischen Nationalratswahlen den Kampagnenschwerpunkt auf Social Media gelegt – und dies mit Erfolg. Die Fallanalyse von Joho (2023) stellt die Kampagnen von vier Parteien in drei Kantonen einander gegenüber, um Erkenntnisse für die zielführende Gestaltung solcher Massnahmen zu gewinnen.

Problem und Fragestellung

Ausgangspunkt der Arbeit war die erfolgreiche Social Media-Kampagne der Grünliberalen Basel-Stadt anlässlich der Wiederwahl der – vier Jahre zuvor nur knapp gewählten – Nationalrätin Katja Christ am 23. Oktober 2023. Die Forschungsfrage dazu liegt auf der Hand: Welche Erkenntnisse können aus der Social Media-Kampagne der Nationalratswahlen 2023 gezogen und für weitere Wahlen umgesetzt werden? Untersucht werden Faktoren, welche die Beachtung von Social Media-Beiträgen beeinflussen, und zudem die Frage, ob Parteien unter gewissen Umständen auf Social Media gänzlich verzichten können bzw. ob sie sich diesbezüglich auf nur ganz wenige, ausgewählte Plattformen konzentrieren können.

Theorien und Methoden

Joho (2023) untersucht Social Media-Beiträge im Zeitraum vom 14. August 2023 bis zum Wahltag, dem 23. Oktober 2023, auf die genannten Erfolgsfaktoren hin. Zur Anwendung kommt ein Benchmark im Sinne eines Vergleichsmassstabs (Zerfass & Volk, 2019).
Als Vergleichsfälle wurden die *"best in class"*-Parteien herangezogen: Die SP, Die Mitte und die SVP. Gemessen an der Anzahl Sitze im Nationalrat zählen diese drei Parteien zu den Wahlgewinnerinnen. Neben dem Kanton Basel-Stadt werden zwei Kantone als Vergleichsfälle herangezogen, die jeweils einen spezifischen Kontrast darstellen: Einerseits der bevölkerungsreichste Kanton Zürich und andererseits die Waadt als eher ländlich geprägte,

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

traditionell eher linksstehende Vertreterin der Romandie. Die analysierten Plattformen sind Twitter (X), Instagram und Facebook. Für die Analyse und Bewertung der Social-Media-Beiträge sind verschiedene Kennzahlen relevant. Dazu zählen die Reichweite (Anzahl der Nutzer:innen, die den Beitrag gesehen haben) und die "Impressions", also die Anzahl der Male, die ein Beitrag tatsächlich angezeigt wird, wobei dies pro Nutzer:in auch mehrfach geschehen kann. Likes, Reaktionen und Kommentare signalisieren "Engagement" und damit vertieftes Interesse der Nutzer:innen (Decker, 2019).

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Auswertung ergibt, dass Beiträge zu aktuellen oder kontroversen Themen, die auch von Medienschaffenden aufgegriffen wurden – wie beispielsweise zu hohe Krankenkassenprämien – eine beachtliche Reichweite erzielten. Insbesondere Videos und Bilder mit Personen oder Personengruppen – von Wahlkampfveranstaltungen oder politischen Aushängeschildern – trugen dazu bei, dass politische Themen anschaulich präsentiert und die Aufmerksamkeit auf den Beitrag gelenkt werden konnte. Das Verlinken von Nutzer:innen in Beiträgen erwies sich ebenso als effektive Massnahme. Ein früher Kampagnenstart, insbesondere nach den Sommerferien, wenn die Beiträge anderer Parteien noch nicht angelaufen sind, kann mehr Aufmerksamkeit generieren. Facebook, aber insbesondere Instagram, wurden in den Kampagnen aktiv genutzt, da der Betreiber Meta die Möglichkeit einer zielgruppenorientierten Werbung ermöglicht. Twitter (X) dagegen war weniger relevant; einige Parteien wie verschiedene Sektionen der SP, nutzten Twitter kaum für Beiträge im Kontext der Wahlen. Insbesondere Instagram setzt mittels Beiträgen und Stories auf visuelle Elemente und Aktualität. Erfolgsversprechend waren Beiträge, die bekannte Persönlichkeiten miteinbezogen, Farben einsetzten, um eine politische Botschaft zu unterstreichen, oder das ganze Setting aufwendig inszenierten – wie es zum Beispiel die SVP mit den das Volksfest zum Wahlkampauftakt in der Swiss Life-Arena in Zürich begleitenden Beiträgen auf den sozialen Medien vorgemacht hat. Dabei galt: je auffälliger, witziger, prägnanter, kontroverser, desto besser.

Literatur

Decker, A. (2019). *Der Social-Media-Zyklus: Schritt für Schritt zum systematischen Social- Media-Management im Unternehmen*. Springer.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Joho, Ch. (2023). *Erkenntnisse aus der Analyse der Social Media Kampagnen von ausgewählten Parteien und Kantonen für die Gestaltung künftiger Kampagnen der Grünliberalen Basel-Stadt*. Unveröffentlichte Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Zerfass, A. & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement: Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Springer.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Fallbeschreibung

Hochschulkommunikation im Rahmen eines Abstimmungskampfs (Bentele, 2022)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Am 13. Februar 2022 kam die Volksinitiative "Ja zum Tier- und Menschenversuchsverbot" zur Abstimmung. Wäre sie angenommen worden, hätte dies grosse Einschränkungen für die Forschungstätigkeit in der Schweiz zur Folge gehabt. Die Fallstudie von Bentele (2022) hat untersucht, wie sich die verschiedenen Akteur:innen aus Bildung, Forschung und Innovation (BFI) organisiert und positioniert haben. Und wie sie ihren Handlungsrahmen nutzten, um ihre Interessen gegen ein mögliches Forschungs- und Medizinverbot durchzusetzen. Kontext dieser Fragestellung bilden öffentliche Diskussionen rund um die Rolle der Wissenschaft in der Politik, dies beispielsweise während der Corona-Pandemie oder mit Blick auf die Beziehungen der Schweiz zur EU. Aus der Analyse sollten Erkenntnisse für das strategische Kommunikationsmanagement der Hochschulen gewonnen werden.

Problem und Fragestellung

Am 13. Februar 2022 hat die Schweizer Stimmbevölkerung die Volksinitiative "Ja zum Tier und Menschenversuchsverbot – Ja zu Forschungswegen mit Impulsen für Sicherheit und Fortschritt" mit 79 % Nein-Stimmen deutlich abgelehnt. In der Nachbefragung zeigte sich, dass eines der zentralen Argumente den Schutz des Forschungsstandorts Schweiz umfasste. Eine Annahme der Initiative hätte grosse Einschränkungen für die Forschung in der Schweiz nach sich gezogen. Die Frage der Fallstudie von Bentele (2022) lautete folglich: Wie hatten sich die Akteur:innen aus Bildung, Forschung und Innovation (BFI) angesichts dieses Risikos organisiert und positioniert? Als öffentlich finanzierte und zwischen Wissenschaft und Politik vermittelnde Institutionen haben Hochschulen eine anspruchsvolle Rolle zu spielen. Namentlich zur Verteidigung der Forschungsfreiheit mussten sie die Initiative bekämpfen, sie konnten dies aber nur im Rahmen ihrer Rolle als vom Staat direkt finanzierte Akteur:innen tun. Diese Rolle muss zudem stets die Glaubwürdigkeit und Legitimität der unabhängigen und wissenschaftsbasierten Expertise wahren.

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Theorien und Methoden

Verschiedene Herangehensweisen bildeten die Arbeitsgrundlage mit dem Ziel, geeignete Instrumente zur Beurteilung und strategischen Planung politischer Kommunikation in der Hochschullandschaft zu identifizieren. Das St. Galler Management-Modell diente als Modell für sinngebendes Management von Ereignissen, Entscheidungen und Entwicklungen im spezifischen Umfeld der Tierversuchsforschung (Rüegg-Stürm & Grand, 2020). Um die Leistung respektive den Erfolg des strategischen Managements politischer Kommunikation in der Politikarena der Tierversuchsforschung beurteilen zu können, wurden Aspekte der Tierversuchspolitik nach dem Modell des Politikzyklus analysiert (Knoepfel et al., 2011). Politikfelder entstehen demnach aus gesellschaftlichen Problemlagen, die mit kollektiv verbindlichen Mitteln und mittels Beiträgen verschiedener Akteur:innen u.a. der Politikformulierung und -Implementation gelöst oder gemindert werden sollen. Darauf aufbauend wurden die BFI-Akteur:innen identifiziert und ihre Vernetzung auf dem Politikfeld rekonstruiert. Schliesslich bot sich eine Diskursanalyse zur Thematik der Tierversuche an, da sich die öffentliche Diskussion des Themas immer wieder um kontroverse Werte und Normen und entsprechende Muster des Sprachgebrauchs dreht. Das Datensampling für das Textkorpus erfolgte nach thematischen, geografischen und zeitlichen Kriterien und enthielt Texte von politikformulierenden und -umsetzenden Akteur:innen, Politikadressat:innen und betroffenen Akteur:innen, politikentwickelnden und -beratenden Akteur:innen sowie politikbeobachtenden und -vermittelnden Akteur:innen (zum Vorgehen für anwendungsorientierte Diskursanalysen siehe Stücheli-Herlach et al., 2018).

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Hochschulen haben ihre Rolle sehr gezielt wahrgenommen: Sie informierten proaktiv in entscheidenden Momenten des politischen Prozesses und blieben konsequent bei ihrem Fokus auf wissenschaftliche Expertise. Die Fallstudie zeigt auf, dass sich ihre Zusammenarbeit im Wechselspiel zwischen den informellen Berufsnetzwerken der Kommunikationsverantwortlichen und den formellen Gremien entwickelt hat. Durch die Formalisierung ihrer Zusammenarbeit im Rahmen einer Arbeitsgruppe für politische Kommunikation haben die Kommunikationsverantwortlichen ihre Arbeit innerhalb der Hochschulen sichtbar(er) machen können. Diese strategische Zusammenarbeit schlug sich auch in einer "Diskurskoalition"

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nieder: Die wichtigsten Themen und Kernbotschaften betrafen die Forschungsfreiheit, das Medizinverbot und die Verantwortung der Forschung. Sie wurden von verschiedenen Akteur:innen wiederholt aufgegriffen. Zudem wurden auch emotionale Narrative gefördert: Medienberichte stellten Forschende vor, die mit Tieren arbeiten. Medienschaffende besuchten diese in ihren Labors, berichteten über deren Arbeit, über den Sinn und die Relevanz von Tierversuchen. Die übergeordnete Werteperspektive, nämlich die Gesundheit des Menschen, kam so immer wieder zur Sprache. Das strategische Management berücksichtigte die wichtigsten Kriterien von Public Storytelling (Stücheli-Herlach, 2013). Demnach besteht eine "Policy Story" aus drei Teilen: Sie thematisiert (bzw. negiert) problematische Zustände (1), sie schlägt politische Interventionen vor (bzw. lehnt diese ab) (2), und schliesslich thematisiert sie (bzw. bezweifelt oder kritisiert sie) gesellschaftliche Auswirkungen politischen Handelns (3). Die hochschulischen Initiativ-Gegner:innen bespielten diese Struktur gekonnt: So beanstandeten sie beispielsweise ein drohendes Forschungs- und Medizinverbot (siehe 2), sie verlangten die Fortführung der bisherigen Politik (verantwortungsvolle Forschung mit Mensch und Tier, siehe 2) und zeigten auf, dass Forschung mit Mensch und Tier zu medizinischem Fortschritt zum Wohl von Mensch und Tier führe (siehe 3). Zentrale sprachstrategische Entscheidungen (Klein, 1998) erfolgten mit dem Ziel, die Formulierung der Kernbotschaften adressant:innengerecht zu gestalten. Es resultierte eine Lösung, die den Kontrast zwischen einer extremen Massnahme und einem zustimmungsfähigen gemeinsamen Ziel durch die Wahl von Stigma- bzw. Hochwert-Wörtern schärfte ("Medizin-/Forschungsverbot" contra "verantwortungsvolle Forschung mit Tieren und Menschen"). Gezielt ausgewähltes Bildmaterial aus den Laboren setzte ein Gegengewicht zu schockierenden Bildern, die seitens der Tierschutz-Organisationen in Umlauf gesetzt wurden. Wenn auch die Public Storytelling-Strategien auf die Eigenheiten des Politikfelds der Tierversuche zugeschnitten waren, so kann die zunehmende Verstetigung und Formalisierung der Zusammenarbeit von hochschulischen Kommunikationsverantwortlichen wohl als exemplarisch für die Professionalisierung politischer Kommunikation gelten.

Literatur

Bentele, U. (2022). *Versuchslabor Politikfeld- und Diskursanalyse: Eine Fallstudie der Kommunikation der Hochschulen zur Initiative für ein Verbot von Tier- und Menschenversuchen 2022*. Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW).

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Klein, J. (1998). Politische Kommunikation als Sprachstrategie. In O. Jarren, U. Sarcinelli, & U. Saxer (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch mit Lexikonteil* (S. 376–395). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80348-1_27

Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Veit, S. (2011). *Politikanalyse*. utb. https://doi.org/10.36198/9783838535784

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). utb. https://doi.org/10.36198/9783838554990

Stücheli-Herlach, P. (2013). Mit Worten streiten – und über sie. In P. Stücheli-Herlach & D. Perrin (Hrsg.), *Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern* (S. 65–81). Springer.

Stücheli-Herlach, P., Ehrensberger-Dow, M., & Dreesen, P. (2018). *Energiediskurse in der Schweiz: Anwendungsorientierte Erforschung eines mehrsprachigen Kommunikationsfelds mittels digitaler Daten*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://doi.org/10.21256/zhaw-7106

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Autor:innenverzeichnis

Urs Bieri, lic. rer. soc., EMBA FH, CAS Politische Kommunikation und Kommunikationsmanagement, Co-Leiter und Mitglied des Verwaltungsrates von gfs.bern, Mitglied des Stiftungsrats der Pensionskasse Abendrot, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie in verschiedenen Weiterbildungslehrgängen des VMI, Universität Fribourg und des KPM, Universität Bern. urs.bieri@gfsbern.ch

Birgitta Borghoff, M.A., PhD Candidate, Dozentin, Forscherin, Beraterin, Coach und Trainerin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft und am Institut für Innovation und Entrepreneurship an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Stiftungsrätin bei der Stiftung Sulzberg und Creative Entrepreneur. birgitta.borghoff@zhaw.ch

Oliver Classen, M.A., Mediensprecher und Projektleiter bei Public Eye, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). oliver.classen@publiceye.ch

Philipp Dreesen, Prof. Dr., Leiter der Professur Digitale Linguistik und Diskursanalyse am Institute of Language Competence an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Dozent im CAS Politische Kommunikation an der ZHAW. philipp.dreesen@zhaw.ch

Ursina Ghilardi, M.A., Dozentin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Studienleiterin CAS Kommunikationsberatung an der ZHAW. ursina.ghilardi@zhaw.ch

Andreas Hugi, M.A., CEO und Gründer von furrerhugi, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). andreas.hugi@furrerhugi.ch

Alessandro Iacono, B.A., Co-Founder und Digital Strategist von digital/organizing, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und an der Berner Fachhochschule (BFH). alessandro@digitalorganizing.ch

Cloé Jans, M.A., MAS Kommunikationsmanagement und Leadership, Leiterin operatives Geschäft und Mediensprecherin bei gfs.bern, Dozentin im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie am Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich. cloe.jans@gfsbern.ch

Claude Longchamp, lic. phil., Gründer und ehemaliger Leiter resp. Verwaltungsratspräsident von gfs.bern, vormals Lehrbeauftragter an den Universitäten Bern, Zürich und St. Gallen, ehemaliger Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). cl.longchamp@outlook.com

Claudio Looser, B.A., MAS Kommunikationsmanagement und Leadership, Senior Consultant bei furrerhugi, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). claudio.looser@furrerhugi.ch

Claudia Naegeli, B.A., MAS Kommunikationsmanagement und Leadership, Leiterin Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung des Finanzdepartements der Stadt Zürich. claudia.naegeli@zuerich.ch

Martina Novak, M.A., CAS Politische Kommunikation, Gemeinderätin im Parlament der Stadt Zürich und Leiterin Nachhaltigkeit bei der Planzer Transport AG. martinanovak.mail@gmail.com

Stephan Rösli, Dr. phil., Dozent am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Studienleiter und Dozent im CAS Politische Kommunikation an der ZHAW. stephan.roesli@zhaw.ch

Peter Stücheli-Herlach, Prof. Dr., Leiter der Professur Organisationskommunikation und Öffentlichkeit am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

(ZHAW), Programmleiter und Dozent im CAS Politische Kommunikation an der ZHAW. stue@zhaw.ch

Colette Schneider Stingelin, Dr. phil., Forscherin und Dozentin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). colette.schneider@zhaw.ch

Benjamin Tommer, Kommunikationsbeauftragter bei der Direktion der Justiz und des Innern Kanton Zürich, Dozent im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). benjamin.tommer@ji.zh.ch

Vinzenz Wyss, Prof. Dr., Leiter der Professur für Journalistik am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Inhaber der Evaluationsstelle Media Quality Assessment (MQA), Dozent im CAS Politische Kommunikation an der ZHAW. vinzenz.wyss@zhaw.ch

Laura Zimmermann, MLaw, Creative Director PR Jung von Matt LIMMAT, Dozentin an der AdSchool Schweiz und im CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). laura.zimmermann@jvm.ch

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748918868 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY