

# Das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien

- Eine vergleichende Studie -



RUPRECHT-KARLS-  
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG

Dissertationsschrift vorgelegt an der Fakultät der Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Betreuender Hochschulprofessor: Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus von Beyme

Kim Miriam Jucknat

Holbeinstraße 5-7

D-68163 Mannheim

E-mail: [kim.jucknat@gmx.de](mailto:kim.jucknat@gmx.de)

Telefon: +49-(0)-151-58845557

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist zwischen 2007 und 2012 berufsbegleitend entstanden. Viele Menschen haben mich dabei unterstützt, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Klaus von Beyme für die wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit. Seiner Unterstützung, sowohl fachlicher als auch menschlicher Natur, habe ich den erfolgreichen Abschluss meiner Arbeit zu verdanken. Außerdem möchte ich Prof. Reimut Zohlhöfer für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens danken. Große Unterstützung habe ich von Dr. Jens Tenscher erhalten, der mir wertvolle fachliche Hinweise gegeben hat und mich ermutigt hat nicht aufzugeben.

Ohne meine Familie wäre meine Dissertation jedoch nicht möglich gewesen. Silvia, Paul, Saskia, Dominik und Bronwen Steele sowie Melanie Nerlich haben mir während meiner Forschungsaufenthalte in Großbritannien ein zweites Zuhause geschenkt. Ihnen möchte ich dafür danken, dass sie mich mit offenen Armen und Herzen aufgenommen haben und das Sammeln meiner Daten möglich gemacht haben. Meine Mutter Margarita Eidemüller-Jucknat, mein Vater Konstantin Jucknat und mein Bruder Kai Oliver Jucknat haben alle Höhen und Tiefen während der Schaffensphase miterlebt und mir zu jeder Zeit Kraft gegeben. Ich bin ihnen unbeschreiblich dankbar, dass mir jeder einzelne von ihnen geholfen hat, meinen Weg zu gehen.

Mein größter Dank gilt meinem Lebensgefährten Daniel Nerlich. Er hat mich all die Jahre unterstützt und war immer an meiner Seite. Seine Liebe und seine Zuversicht haben mich an mich selbst glauben lassen. Durch seinen Glauben an einen gelungenen Abschluss der Dissertation habe ich immer wieder neuen Mut gefasst und konnte diese Arbeit trotz aller Stolpersteine zu einem Ende bringen.

Schließlich möchte ich diese Arbeit meinen Großeltern Ruth und Peter Eidemüller widmen. Durch den Krieg war ihnen eine höhere schulische Ausbildung nicht vergönnt. Dennoch haben sie alles getan, um ihren Kindern diese zu ermöglichen. Meine Bildung ist das Erbe meiner Großeltern. Und das ist der Grund, warum diese Arbeit existiert.

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	6
Abbildungsverzeichnis.....	7
1. Einleitung .....	8
1.1 Fragestellung.....	8
1.2 Stand der Forschung .....	11
1.3 Aufbau der Arbeit .....	16
2. Politik und Kommunikation .....	18
2.1 Warum muss Politik kommunizieren?.....	18
2.2 Die Rolle der Parteien im politischen Kommunikationsprozess .....	20
3. Politik und Medien .....	21
3.1 Medialisierung – eine begriffliche Klärung.....	21
3.2 Die Medialisierung der Politik.....	24
3.3 Mediale Öffentlichkeit.....	27
4. Professionalisierung der Politikvermittlung .....	30
4.1 Professionalisierte Wahlkämpfe .....	30
4.2 Professionalisierte politische Öffentlichkeitsarbeit .....	34
4.3 Zwischenfazit – Parteien unter Kommunikationsdruck .....	38
5. Parteien als kommunizierende Organisationen .....	39
5.1 Parteien aus der Organisationsperspektive .....	39
5.2 Die kommunikative Rolle der <i>party in central office</i> .....	44
5.3 Die Rolle externer Kommunikationsspezialisten .....	46
5.4 Zwischenfazit: Organisationsstrukturelle Facetten der Parteienkommunikation .....	49
6. Professionelles Kommunikationsmanagement von Parteien .....	50
6.1 Zum Konzept des Kommunikationsmanagements .....	50
6.2 Die Bedeutung von Kommunikationsmanagement für Parteien .....	53
6.3 Organisationsstrukturelle Bedingungen des Kommunikationsmanagements.....	56
6.4 Zwischenfazit: Professionelles Kommunikationsmanagement als Leistung der Parteiorganisation .....	58
7. Ursachen des Parteienwandels .....	59
7.1 Der Ansatz des Neoinstitutionalismus in der Politikwissenschaft .....	61
7.2 Institutionelle Faktoren und organisationsimmanente Einflüsse als Handlungsrahmen für Parteienkommunikation .....	64
7.2.1 Institutionelle Rahmenbedingungen.....	66
7.2.2 Zwischenfazit: Unterschiedliche institutionelle Voraussetzungen für das Kommunikationsmanagement in Deutschland und Großbritannien.....	68
7.2.3 Organisationsimmanente Einflüsse .....	70
7.2.3.1 Ideologische Ausrichtung der Parteien in Deutschland und Großbritannien .....	71

7.2.3.2	Regierungsbeteiligung .....	72
7.2.3.3	Organisationsziele.....	73
8.	Hypothesen.....	74
9.	Forschungsdesign .....	78
9.1	Methodologische Vorgehensweise .....	78
9.2	Länderauswahl.....	79
9.3	Operationalisierung.....	80
9.4	Methodologische Vorgehensweise .....	83
9.4.1	Datenerhebung: Experteninterviews und Dokumentenanalyse.....	83
9.4.1.1	Datenbasis Experteninterviews und Dokumentenanalyse ...	87
9.4.2	Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse.....	88
9.4.2.1	Struktur und Anlage des Kategoriensystems .....	91
10.	Personelle Ressourcen des Kommunikationsmanagements.....	93
10.1	Deutschland .....	93
10.1.1	Dokumentenanalyse: Entwicklung der personellen Ressourcen.....	103
10.2	Großbritannien.....	106
10.3	Vergleichende Analyse .....	112
11.	Der Einsatz externer Kommunikationsexperten im Rahmen des Kommunikationsmanagements .....	113
11.1	Deutschland .....	114
11.1.1	Dokumentenanalyse: Der Aufgabenbereich externer Kommunikationsdienstleister.....	118
11.2	Großbritannien.....	121
11.3	Vergleichende Analyse .....	124
12.	Finanzielle Ressourcen des Kommunikationsmanagements.....	125
12.1	Deutschland .....	126
12.2	Großbritannien.....	128
12.3	Vergleichende Analyse .....	130
13.	Die Entwicklung kommunikativer Strategien im Rahmen des Kommunikationsmanagements .....	131
13.1	Deutschland .....	132
13.2	Großbritannien.....	144
13.3	Vergleichende Analyse .....	150
14.	Kommunikation zwischen Wahlkämpfen .....	151
14.1	Deutschland .....	151
14.2	Großbritannien.....	155
14.3	Vergleichende Analyse .....	157
15.	Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothesen .....	158
	Literaturverzeichnis .....	165
	Anhang.....	190

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Politikbegriff und Medialisierung.....	25
Tab. 2: Organisationale Funktion von Kommunikationsmanagement .....	52
Tab. 3: Vergleich der Strukturvariablen der politischen Systeme Deutschlands und Großbritanniens .....	67
Tab. 4: Index zur Messung des Einflusses der politischen Systemfaktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien.....	75
Tab. 5: Index zur Messung des Einflusses der organisationsimmanenten Faktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien.....	76
Tab. 6: Zusammenfassung: Richtung des Einflusses der politischen Systemfaktoren und organisationsimmanenten Faktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien.....	76
Tab. 7: Übersicht des gesammelten Datenmaterials .....	79
Tab. 8: Datenbasis Experteninterviews.....	87
Tab. 9: Datenbasis Dokumentenanalyse .....	88
Tab. 10: Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der deutschen Parteien .....	95
Tab. 11: Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien .....	111
Tab. 12: Einsatz externer Kommunikationsdienstleister der deutschen Parteien .....	114
Tab. 13: Aufgabenbereiche der Agenturen bei CDU, FDP und Grünen .....	118
Tab. 14: Einsatz externer Kommunikationsdienstleister der britischen Parteien .....	121
Tab. 15: Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der deutschen Parteien .....	126
Tab. 16: Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien .....	128
Tab. 17: Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei den deutschen Parteien .....	141
Tab. 18: Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei den britischen Parteien .....	144
Tab. 19: Kommunikationsaktivitäten der deutschen Parteien zwischen Wahlkämpfen.....	154
Tab. 20: Kommunikationsaktivitäten der britischen Parteien zwischen Wahlkämpfen.....	155

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Politische Kommunikation als Handlungssystem .....	21
Abb. 2: Analysemodell der vorliegenden Arbeit .....	61
Abb. 3: Illustration der Definition „Institution“ .....	65
Abb. 4: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	89
Abb. 5: Ablaufmodell der inhaltsanalytischen Auswertung der Experteninterviews .....	90
Abb. 6: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der FDP-Parteizentrale und des Kommunikationsbereichs der FDP-Parteizentrale .....	103
Abb. 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der SPD-Parteizentrale und des Kommunikationsbereichs der SPD-Parteizentrale .....	104
Abb. 8: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Parteizentrale der Linken und des Kommunikationsbereichs der Parteizentrale der Linken.....	105

# 1. Einleitung

„Was als ein Strom nützlicher Informationen begann, hat sich inzwischen in eine Sturzflut verwandelt.“  
Neil Postman

## 1.1 Fragestellung

Die Voraussetzungen für politische Kommunikation befinden sich in einem ständigen Wandel. Motor dieses Wandels ist die mediale Entwicklung, der alle modernen repräsentativen Demokratien unterliegen. Als Metaprozess durchdringt und verändert der mediale Fortschritt nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche und stellt so enorme Anforderungen an die Kommunikation politischer Akteure (vgl. Krotz 2003; Krotz 2007; Schulz 2008; Pontzen 2006; Donges 2008). Der Informationsfluss wird immer schneller, politische Akteure haben nur noch kleine Zeitfenster, um ihre Positionen zu vermitteln und auf relevante Themen zu reagieren. Es gilt, alle wichtigen Zielgruppen mit Hilfe des geeigneten Mediums und der passgenauen Botschaft anzusprechen und auf möglichst allen Medienkanälen präsent zu sein. Vor allem Parteien müssen – in ihrer zentralen Funktion als kommunikatives Bindeglied zwischen Regierenden und Regierten (vgl. Römmele 2005; Sarcinelli 1998b) – ihre kommunikativen Aktivitäten an diese Anforderungen anpassen. Permanent *on message* sein lautet die Devise für Parteien in modernen Mediendemokratien, d. h. ständige Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen. Eine punktuell ausgerichtete Kommunikation kann dies nicht gewährleisten. Gefragt ist eine professionalisierte Politikvermittlung, die sich sowohl auf die Kommunikation zu Wahlkampfzeiten als auch auf die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen bezieht.

Welche Anforderungen stellt professionalisierte Politikvermittlung dabei im Kern an Parteien? Zu Wahlkampfzeiten verlangt diese nach zielgruppenspezifischer Ansprache von Wählern mit Hilfe von multimedialen Kanälen, eine Vermarktung des Kandidaten im Sinne des Political Marketings und den Einsatz von externen Wahlkampfberatern (vgl. Norris 1997; Gibson/Römmele 2009; Webb/Kolodny 2006; Dulio 2006; Lees-Marshment et al. 2010). Sie fordert jedoch auch professionalisierte politische Öffentlichkeitsarbeit zwischen den Wahlkämpfen, die sich auszeichnet durch permanente Vielkanalkommunikation, ständige Medienbeobachtung und durchgängigen Kontakt mit dem Bürger (vgl. Schulz 2008; Jarren 1994).



An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Die Kommunikation von Parteien soll aus einer Perspektive untersucht werden, die sowohl die Kommunikation der Parteien zu Wahlkampfzeiten als auch die Kommunikation der Parteien zwischen Wahlkämpfen einbezieht. Um Parteienkommunikation in diesem Sinne zu betrachten, bedient sich die vorliegende Arbeit des Konzepts des Kommunikationsmanagements (vgl. Szyszka 2008; Szyszka 2005; Einwiller et al. 2008; Bentele 2008). Dieses Konzept impliziert den Fokus auf alle kommunikativen Aktivitäten der Partei ohne zeitliche Begrenzung (vgl. Einwiller et al. 2008). Eine solche Sichtweise impliziert, dass die Kommunikation von Parteien als Managementprozess der Parteiorganisation verstanden wird. Kommunikationsmanagement wird als organisationale Funktion gesehen, die eine kommunikative Strategiebildung innerhalb der Parteiorganisation und den Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen der Parteiorganisation voraussetzt (vgl. Bentele 2008; Zerfaß 2005). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese kommunikative Strategiebildung und den damit verbundenen Einsatz von Organisationsressourcen zu analysieren. Damit soll die zentrale Frage beantwortet werden, wie das Kommunikationsmanagement von Parteien in modernen, medial hochentwickelten Demokratien gestaltet ist.

Basierend auf dieser umfassenden Perspektive soll ein breit gefächertes Bild der Parteienkommunikation gezeichnet werden, das in dieser Form in der Forschung bisher zu kurz gekommen ist. Die Forschung hat sich bislang unterschiedlichen Forschungsbereichen bzw. Dimensionen von Parteienkommunikation gewidmet: Zum einen gibt es Arbeiten, die sich mit unterschiedlichen Kommunikationsphasen der Parteienkommunikation, entweder mit der Wahlkampfkommunikation oder der Öffentlichkeitsarbeit von Parteien beschäftigen (Römmele 2005; Plasser 2002; Vowe/Wolling 2000; Tenscher 2003; Pfetsch 2003). Zum anderen existiert Forschung zur Bildung von kommunikativen Strategien von Parteien (Speth 2005; Raschke/Tils 2007). Einen anderen Forschungsstrang bilden Studien, die die Kommunikationstechniken von Parteien thematisieren (Lilleker/Lees-Marshment 2005; Lees-Marshment et al. 2010; Savigny 2008; Plasser 2002). Schließlich gibt es Arbeiten, die sich mit den organisationalen Ressourcen auseinandersetzen, die für die Kommunikation von Parteien notwendig sind (Webb/Kolodny 2006; Panebianco 1988; Farrell/Webb 2000).

Um diese bisherige eher getrennte Darstellung der Parteienkommunikation zu überwinden, ist die vorliegende Arbeit interdisziplinär angelegt. Der facettenreiche Untersuchungsgegenstand der Arbeit verlangt nach einer Synthese unterschiedlicher, sich ergänzender Forschungsbereiche und -ansätze. So beinhaltet die Arbeit sowohl Erkenntnisse und Ansätze aus der Parteiorganisationsforschung und Parteienkommunikationsforschung als auch Konzepte und Modelle der politischen Kommunikationsforschung sowie Definitionen aus dem Gebiet der Unternehmenskommunikation.

Die vorliegende Arbeit bedient sich dabei einer vergleichenden Methode und untersucht das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien. Ein systematischer Ländervergleich ermöglicht es zum einen, die Generalisierbarkeit theoretischer Konstrukte zu überprüfen. Zum anderen sensibilisiert er das Auge des Forschers für Einflussvariablen, indem er Kausalitäten offenlegt, die bei einer einfachen Länderstudie verdeckt bleiben (vgl. Bendix 1963: 535; Hallin/Mancini 2009: 2 ff.). Die vergleichende Perspektive wurde gewählt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf den Einsatz des Kommunikationsmanagements bei den Parteien beider Länder in Abhängigkeit von unterschiedlichen systemspezifischen Variablen herauszuarbeiten. Deutschland und Großbritannien sind demokratisch verfasste, moderne Industrienationen mit jedoch erheblichen Unterschieden in Bezug auf ihre institutionellen Strukturen, die den Rahmen für den Einsatz des Kommunikationsmanagements von Parteien bilden. Um den Einfluss dieser unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen auf das Kommunikationsmanagement der Parteien zu erklären, wurden der Neoinstitutionalismus und sein Verständnis der Einflussnahme von Institutionen auf politische Akteure als theoretischer Hintergrund der vorliegenden Arbeit herangezogen.

Es wird angenommen, dass Deutschland und Großbritannien – als moderne repräsentative Demokratien – dem Metaprozess der Medialisierung unterliegen (vgl. Krotz 2007; Donges 2008), die unterschiedliche institutionelle Ausprägungen und unterschiedliche Kommunikationsprozesse hervorrufen (vgl. Pütz 2004; Lehmbruch 1998; March/Olsen 1989). Als spezifische institutionelle Bedingungen der Parteien werden einerseits die institutionellen Rahmenbedingungen des jeweiligen politischen Systems miteinbezogen, in dem sie agieren, und andererseits institutionelle Faktoren, die durch die Parteiorganisation selbst geschaffen werden (organisationsimmanente Variablen). Das Kommunikationsmanagement der Parteien wird demnach sowohl in Abhängig-

keit von der Systemlogik als auch von der Akteurslogik untersucht (vgl. Pütz 2004). Dementsprechend gilt es zu fragen, wie das Kommunikationsmanagement von Parteien in Abhängigkeit von diesen beiden Einflusslogiken ausgestaltet ist. Die zentrale Fragestellung der Arbeit lautet: Welche Unterschiede lassen sich beim Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien ausgehend von jeweils unterschiedlichen organisationsimmanenten Voraussetzungen (Parteilogik) und unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen (Systemlogik) feststellen?

Der analytische Fokus der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf der Parteizentrale, der *party in central office*. Die Parteienforschung spricht der Parteizentrale die Rolle als kommunikativer Knotenpunkt innerhalb der Parteiorganisation zu. Dieser steuert die interne Kommunikation mit den beiden anderen Teilen der Parteiorganisation – den Mitgliedern (*party on the ground*) und der Fraktion (*party in public office*) – und ist zuständig für die externe Kommunikation, d. h. für die Wahlkampfkommunikation und die politische Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Katz/Mair 1993). Als Steuerungszentrale aller Kommunikationsaktivitäten ist die *party in central office* für das Kommunikationsmanagement der Partei zuständig und bildet so den Ausgangspunkt für die empirische Beantwortung der Fragestellung.

## **1.2 Stand der Forschung**

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Kommunikationsmanagement der Parteiorganisation, das, basierend auf dem Untersuchungsgegenstand „Parteizentrale“, untersucht werden soll. Obwohl der Untersuchungsgegenstand somit klar in die Parteienforschung einzuordnen ist, gibt es bis dato kaum Arbeiten, die sich explizit mit diesem Thema auseinandersetzen. Um ein umfassendes Bild des Standes der Forschung zu diesem Thema zeichnen zu können, ist es deshalb notwendig, einen interdisziplinären Überblick über die Forschungsliteratur zu Parteiorganisation und -kommunikation sowie zur politischen Kommunikation und Unternehmenskommunikation zu geben.

Panbianco (1988) verfasste mit seiner vergleichenden Studie zum Parteienwandel in Deutschland, Italien, Großbritannien und Frankreich ein Standardwerk der Parteiorganisationsforschung. Basierend auf seinen empirischen Untersuchungen

skizziert der Autor eine Entwicklung der Parteiorganisationen in Westeuropa hin zum Typus der *electoral-professional party*, die sich durch eine Professionalisierung der Parteiorganisation und der Parteienkommunikation auszeichnet.

Mit ihrem Datenhandbuch zur Entwicklung der Parteiorganisationen in Westeuropa liefern Katz und Mair (1992) einen weiteren Meilenstein in der Parteiorganisationsforschung. Das Kompendium umfasst Längsschnittdaten zum Kontext, zu Mitgliederzahlen, zur Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter in der Parteiorganisation und zur Parteifinanzierung.

Ebenfalls wegweisend ist die Studie von Katz und Mair (1993), die mit einer analytischen Dreiteilung der Parteiorganisation in *party on the ground* (Mitglieder), *party in public office* (Fraktion, Parteimitglieder in öffentlichen Ämtern) und *party in central office* (Parteizentrale) den Grundstein für weitere profunde theoretische und empirische Arbeiten auf dem Gebiet der Parteienkommunikationsforschung lieferte. Die Autoren identifizieren die *party in central office* als kommunikativen Knotenpunkt der Parteiorganisation, der sowohl die Kommunikation zwischen den anderen beiden Teilen der Parteiorganisation sicherstellt als auch die externe Kommunikation in Form von Wahlkämpfen organisiert. Als problematisch erachten die Autoren jedoch eine Zunahme der direkten Kommunikation der *party in public office* und der Wählerschaft, die sie als Motor für einen zunehmenden Bedeutungsschwund der *party in central office* sehen.

Der Sammelband von Katz und Mair (1994) knüpft an dieses Modell der Parteiorganisation an und beschäftigt sich systematisch mit der Professionalisierung und den internen Machtverhältnissen zwischen den drei Teilen der Parteiorganisation (*party on the ground*, *party in public office* und *party in central office*). Mair (1994) fasst in seinem Beitrag die empirischen Ergebnisse des Sammelbandes zu einem Trend zusammen, der auf eine deutlich stärkere Zunahme von personellen Ressourcen und damit eine Professionalisierung der Parlamentsfraktionen hindeutet:

„Indeed, with the exception of Italy (and perhaps also of the UK, where comparisons over time are difficult to measure), the growth of parliamentary staff has consistently outstripped that of central office staff“ (9).

Farrell und Webb (2000) untersuchen in ihrer Studie quantitative und qualitative Trends der Ressourcen von Parteiorganisationen in neun westeuropäischen Demokratien von 1960 bis 1990 und kommen zu einem Ergebnis zugunsten der Parteizentrale.

Die Mehrheit der untersuchten Parteiorganisationen hat ihr Personal in den Parteizentralen erhöht und es konnte eine graduelle Professionalisierung festgestellt werden, die vor allem in einer verstärkten Anstellung von ausgewählten Medien-, Wahlkampf- und Polycyspezialisten deutlich wird. Insgesamt weist die Studie einen Trend zur Stärkung der *party in central office* nach, der sich in einer Aufstockung der Personalressourcen und einer Integration von Spezialisten zeigt.

Exakt diese Integration von Spezialisten ist Thema der Studie von Webb und Kolodny (2006). Der Beitrag identifiziert externe Kommunikationsspezialisten mit befristetem Vertrag als Ersatz für den Einsatz von neuem permanentem Personal und betont zusätzlich den Faktor Parteinähe als wichtige Voraussetzung für eine Anstellung.

Webb und Fisher (2003) beschäftigen sich speziell mit den Mitarbeitern der Parteizentrale der Labour Party und kommen zu dem Schluss: „professionalism is consciously facilitated by the party itself through investing in programmes of staff development and training“ (17).

Poguntke (2000) stellt im Rahmen seiner Studie zum Wandel der deutschen Parlamentsparteien eine Machtverschiebung innerhalb der Parteiorganisation zugunsten der Parlamentsfraktionen fest, die nicht zuletzt auf die Entwicklung der Medien hin zu einer Machtressource zurückzuführen ist.

Von Alemann und Marschall (2002) legen in ihrem Herausgeberwerk das Hauptaugenmerk auf den Einfluss der medialen Entwicklung auf die Parteien und beziehen neben der Wahlkampfkommunikation auch die Kommunikation von Parteien zwischen Wahlkämpfen mit ein. Der Sammelband enthält sowohl Studien zum Einsatz von Massenmedien und Internet im deutschen Wahlkampf als auch Beiträge zur Wahlkampfkommunikation von Parteien im Ausland und identifiziert die Medialisierung der Gesellschaft als eine der wichtigsten Einflussgrößen für die zukünftige Kommunikation von Parteien. Falter (2002) beschreibt dieses Phänomen in seinem Beitrag in diesem Werk wie folgt:

„Die Öffentlichkeit ist einem starken Strukturwandel unterworfen. Durch die Ausbreitung der elektronischen Medien – vor allem des Fernsehens und immer stärker des Internet – haben wir es mit einer neuen Öffentlichkeit zu tun, einer Öffentlichkeit mit ganz anderer Wirkung und anderen Gesetzmäßigkeiten als noch vor 25 oder gar 50 Jahren“ (421).

Donges (2008) behandelt die Ausbreitung und Bedeutungszunahme der Medien als zentrales Thema seiner empirischen Studie zum Wandel von Parteiorganisationen und

stellt folgende Anpassungen innerhalb der Parteiorganisation in Abhängigkeit von der medialen Entwicklung fest:

- Parteien reagieren auf die Medialisierung der Gesellschaft und passen ihre Organisationsstrukturen an.
- Dies drückt sich vor allem im Ausbau entsprechender Organisationsstrukturen und im Einsatz personeller Ressourcen aus.
- Die Anpassung der Organisationsstrukturen geschieht nach zwei Modellen:
  1. durch Integration aller Kommunikationsaufgaben in einer Abteilung und
  2. durch Differenzierung von pressebezogenen und anderen Formen der externen und internen Kommunikation.
- Zudem sind die finanziellen Ressourcen, die für Kommunikation verwendet werden, generell gestiegen.

Auch Radunski (1996) thematisiert den Medienwandel und beschreibt die Reaktion der politischen Akteure als „politisches Kommunikationsmanagement“. Auffallend ist jedoch, dass sich das Konzept ausschließlich auf den Wahlkampf bezieht. Unter den Begriff werden die Wahlkampfstrategien der Parteien wie Personalisierung und Infotainment gefasst, die der Autor als Ursache der Amerikanisierung der Wahlkämpfe sieht.

Mertes (2003) versteht unter „Kommunikationsmanagement“ die spezifischen Kommunikationsstrategien einzelner politischer Akteure und untersucht in seiner Studie die Kommunikationsprozesse des Bundeskanzleramtes und des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung.

Felder und Grunow (2003) untersuchen in ihrer Studie das administrative Kommunikationsmanagement und legen ebenfalls ein Verständnis von Kommunikationsmanagement zugrunde, das grundsätzliche Kommunikationsprozesse politischer Akteure impliziert.

Betrachtet man die Studien zu politischem Kommunikationsmanagement, fällt erstens auf, dass keine spezifischen Studien zum Kommunikationsmanagement von Parteien existieren. Zweitens wird deutlich, dass das Konzept des Kommunikationsmanagements ohne klare definitorische Linie, je nach Geschmack, im Kontext der Wahlkampfkommunikation oder der Kommunikation politischer Akteure im Allgemeinen verwendet wird. Kamps (2007) schließt diese definitorische Lücke, indem er

eine umfassende Konzeption von Kommunikationsmanagement entwickelt. Er bezieht neben der Wahlkampfkommunikation auch den „Normalfall“, den Alltag der politischen Kommunikation und die Krisenkommunikation politischer Akteure, in sein Verständnis von Kommunikationsmanagement mit ein und macht somit deutlich, dass das Kommunikationsmanagement politischer Akteure Permanenz und Intensität über den Wahlkampf hinaus bedeutet.

Während die Forschung zur politischen Kommunikation erst langsam als Konzept und Forschungsbereich heranreift, ist die Forschung zur Unternehmenskommunikation schon längst etabliert. Traditionell in der Betriebswirtschaftslehre verankert, betrachtet sie Kommunikation als Managementfunktion und bereitet so die Basis für fundierte Forschung im Bereich des Kommunikationsmanagements. Vor allem die Arbeiten von Szyszka (2004; 2005; 2008a; 2008b; 2009) liefern eine solide definitorische Grundlage, die Kommunikationsmanagement in erster Linie als Leistung einer Organisation betrachtet, da im Sinne des Kommunikationsmanagements jegliche kommunikativen Prozesse das übergeordnete strategische Organisationsziel widerspiegeln müssen. Bentele (2008) teilt diese Sichtweise und unterstreicht zusätzlich die Bedeutung von Organisationsressourcen für die Umsetzung des Kommunikationsmanagements. Einwiller et al. (2008) entwickeln in ihrem Beitrag ein präzises Modell des Kommunikationsmanagements in Unternehmen, das sich aus der kommunikativen Strategie, den organisationalen Ressourcen und den Kommunikationsmitteln und -techniken für die Umsetzung dieser zusammensetzt. Schließlich beschäftigen sich Bruhn und Ahlers (2007) mit Agenturen als Dienstleistern eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements und stellen fest, dass externe Dienstleister durch ihre Expertise und ihr Fachwissen sowie ihren Abstand zum Unternehmen einen großen Beitrag für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement leisten können.

Insgesamt lässt sich nach dem interdisziplinären Abriss des Standes der Forschung zum Thema Kommunikationsmanagement sowohl eine theoretische als auch eine empirische Forschungslücke im Bereich der politischen Kommunikation feststellen. Auf theoretischer Ebene fehlt eine präzise und analytisch strapazierfähige Darstellung des Konzepts „Kommunikationsmanagement“, das sich speziell auf die Kommunikation von Parteien bezieht. Auf empirischer Ebene fehlt es an Studien, die das Kommunikationsmanagement von Parteien in seiner praktischen Umsetzung untersuchen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Forschungslücken zu schließen und eine

umfassende und solide definitorische Basis für das Konstrukt „Kommunikationsmanagement“ im Rahmen der Parteienkommunikation zu liefern und das Phänomen in seiner Umsetzung durch die Parteiorganisation empirisch zu analysieren.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Studie gliedert sich in einen theoretischen und in einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil (Kapitel 1-8) steht zunächst der Zusammenhang von Politik und Kommunikation im Mittelpunkt. Es werden die zentralen Fragen geklärt, warum Politik kommunizieren muss und welche Rolle politische Parteien – als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit – im politischen Kommunikationsprozess einnehmen.

Die kommunikativen Aufgaben von Parteien in modernen repräsentativen Demokratien stehen in Kapitel 2 im Vordergrund. Kapitel 3 thematisiert das Verhältnis von Politik und Medien und beschäftigt sich mit den medialen Herausforderungen, die an die Kommunikation von Parteien gestellt werden. Dabei liegt das Augenmerk auf der Fragestellung, wie sich die Voraussetzungen für Parteienkommunikation durch die mediale Entwicklung – den Prozess der Medialisierung – und den Wandel der medialen Öffentlichkeit geändert haben.

Kapitel 4 widmet sich der Professionalisierung der Politikvermittlung. Dabei wird die Professionalisierung der Wahlkampfkommunikation und der politischen Öffentlichkeitsarbeit von Parteien als Konsequenz der Medialisierung dargestellt und spezifiziert. Parteien geraten durch die mediale Entwicklung zunehmend unter Kommunikationsdruck, so dass Kommunikation zu ihrer ständigen Aufgabe geworden ist. Wie setzen Parteien diese Kommunikationsaufgaben um?

Kapitel 5 beschäftigt sich mit Parteien als Organisationen. Die Blackbox der Parteiorganisation wird geöffnet und gezeigt, wo (d. h. in welchem Teil der Parteiorganisation) und wie (d. h. mit welchen Organisationsressourcen) Kommunikation umgesetzt wird. Dabei steht die *party in central office* als Untersuchungseinheit der vorliegenden Arbeit im Fokus.

Im Rahmen von Kapitel 6 wird der Untersuchungsgegenstand der Studie – das Kommunikationsmanagement – in einem ersten Schritt definiert. In einem zweiten Schritt wird die Bedeutung des Kommunikationsmanagements für Parteien aufgezeigt und



die Notwendigkeit von adäquaten Strukturen und Ressourcen der Parteiorganisation für dessen Umsetzung dargelegt.

Kapitel 7 thematisiert die Einflussfaktoren, die auf Parteiorganisationen und deren Kommunikationsmanagement wirken. Welche Variablen beeinflussen den Wandel von Parteiorganisationen im Allgemeinen und welche unterschiedlichen Parameter wirken sich im Spezifischen auf das Kommunikationsmanagement der deutschen und britischen Parteien aus? Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst die Forschungsliteratur im Bereich des Parteienwandels konsultiert. Im Anschluss wird der Neoinstitutionalismus als theoretischer Hintergrund und als Grundlage für die empirische Untersuchung vorgestellt. In einem nächsten Schritt werden diejenigen institutionellen Einflussfaktoren des politischen Systems und der Parteiorganisationen selbst identifiziert, die das Kommunikationsmanagement von Parteien beeinflussen. Zuerst werden die relevanten institutionellen Rahmenbedingungen der beiden Länder in Form von Mediensystem, Parteiensystem, Wahlsystem und Regierungssystem besprochen. Darauf folgend werden die organisationsimmanenten Faktoren der Parteien präsentiert, die neben den institutionellen Rahmenbedingungen das Kommunikationsmanagement beeinflussen: die ideologische Ausrichtung, das übergeordnete Parteiziel und die Regierungsbeteiligung. Den Abschluss des theoretischen Teils bildet eine kurze Zusammenfassung und die Darstellung der Hypothesen, die im empirischen Teil der Arbeit getestet werden (Kapitel 8).

Der zweite Teil der Studie (Kapitel 9-15) beginnt mit einem Überblick über das Forschungsdesign und die methodologische Vorgehensweise der empirischen Analyse. Das empirische Herzstück der Arbeit, die Methodentriangulation aus Experteninterviews und Dokumentenanalyse, wird vorgestellt, ebenso wie die Vorgehensweise bei der Datenauswertung. Im letzten Abschnitt von Kapitel 9 werden die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie präsentiert.

Kapitel 10 beschäftigt sich mit den personellen Ressourcen, die die untersuchten deutschen und britischen Parteien für die Durchführung ihres Kommunikationsmanagements einsetzen. In Kapitel 11 wird erörtert, inwieweit die Parteien in Deutschland und Großbritannien bei der operativen Umsetzung des Kommunikationsmanagement externe Kommunikationsexperten miteinbeziehen. Im Vordergrund stehen hier die Rekrutierungsmaßnahmen für die Auswahl externer Kommunikationsexperten sowie deren Anzahl.

Das folgende Kapitel 12 beleuchtet die finanziellen Ressourcen, die die deutschen und britischen Parteien für Kommunikationsmanagement aufwenden. In Kapitel 13 steht die Frage im Vordergrund, welchen Einfluss externe Kommunikationsexperten bei der Formulierung strategischer Kommunikationskonzepte und bei der Durchführung kommunikativer Maßnahmen haben.

In Kapitel 14 wird schließlich die Kommunikation der Parteien zwischen den Wahlkämpfen betrachtet und mit der Wahlkampfkommunikation verglichen. Es wird herausgearbeitet, wie sich der Inhalt und die Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen den Wahlkämpfen von Wahlkampfkommunikation unterscheiden. In Kapitel 15 werden die Ergebnisse der empirischen Analyse zusammengefasst und die aufgestellten Hypothesen überprüft.

## **2. Politik und Kommunikation**

### **2.1 Warum muss Politik kommunizieren?**

Das Funktionieren moderner repräsentativer Demokratien wäre ohne Kommunikation undenkbar (vgl. Kevenhörster 1998: 292). Die Aufgabe, politische Entscheidungen zu treffen, obliegt in repräsentativen Demokratien gewählten Vertretern, welche die Interessen der Wählerschaft in ihren Entscheidungen repräsentieren sollen. Um ihr Handeln zu legitimieren und responsiv im Sinne der Regierten zu handeln, müssen die Regierenden im ständigen kommunikativen Austausch mit den Regierten stehen (vgl. Blumler/Gurevitch 1975: 167; Römmele 2005: 15; Sarcinelli 1998a: 254; Jarren/Sarcinelli 1998: 16). Politik und Kommunikation bilden somit eine untrennbare Einheit; Politik benötigt Kommunikation, um sich selbst zu legitimieren.

*„Kommunikation‘ bezeichnet den Vorgang der Bedeutungsvermittlung. ‚Politik‘ ist jenes gesellschaftliche Teilsystem, das allgemein verbindliche Entscheidungen generiert. ‚Politische Kommunikation‘ ist ein zentraler Mechanismus bei der Herstellung, Durchsetzung und Begründung derselben.“ (Saxer 1998: 25; Hervorhebungen im Original).*

Kommunikation ist für Politik also nicht nur ein bloßes Mittel zur Verständigung, sondern konstituiert diese zu einem wesentlichen Teil. Münkler und Llanque (1998) weisen zu Recht darauf hin, dass eine Trennung zwischen Politik und Kommunikation zum einen kaum möglich und zum anderen keinesfalls sinnvoll ist.

Zwischen welchen Akteuren findet die politische Kommunikation nun statt? Die Informationsflüsse innerhalb der politischen Kommunikation sind klar auf einen Dialog zwischen Bürger und politischen Akteuren ausgelegt: Der Bürger benötigt Informationen über das Handeln der politischen Entscheidungsträger, um selbst Entscheidungen in seiner Rolle als Souverän im politischen Willensbildungsprozess zu treffen. Auf der anderen Seite sind politische Akteure auf ein Feedback der Bürger für ihre Handlungen angewiesen, um diese gegebenenfalls anzupassen. Um diese Austauschprozesse zu gewährleisten, muss demokratische Politikvermittlung folgende Kriterien erfüllen:

1. Zugangspluralität und -offenheit
2. Richtungspolitische Pluralität
3. Pluralität von Komplexitätsgraden
4. Kommunikative Basisrückkoppelung

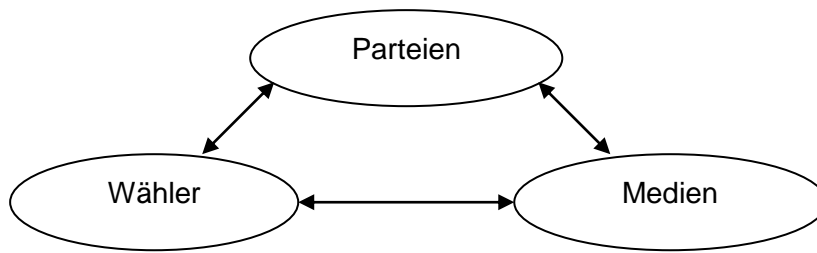
(Sarcinelli 1987: 23)

Für jeden Bürger müssen dieselben Voraussetzungen gegeben sein, Quellen der Politikvermittlung zu nutzen, und es müssen insgesamt mehrere dieser Quellen vorhanden sein (Zugangspluralität und -offenheit). Der Inhalt der Politikvermittlung muss die vorherrschenden politischen Alternativen darstellen, d. h. die Vielfalt der politischen Richtungen präsentieren (richtungspolitische Pluralität). Politikvermittlung muss das ganze Spektrum der Bevölkerung erreichen, d. h. ihr Angebot muss in Bezug auf den Komplexitätsgrad unterschiedlich sein, so dass alle Bildungsschichten innerhalb der Bevölkerung abgedeckt werden (Pluralität von Komplexitätsgraden). Schließlich muss demokratische Politikvermittlung ein reziproker Prozess zwischen Regierenden und Regierten sein, im Rahmen dessen nicht nur Informationen der politischen Entscheidungsträger an die Wähler vermittelt werden, sondern auch Interessen der Wähler aufgenommen und artikuliert werden (kommunikative Basisrückkoppelung).

## 2.2 Die Rolle der Parteien im politischen Kommunikationsprozess

Im Politikvermittlungsprozess in modernen repräsentativen Demokratien nehmen die Parteien eine zentrale Rolle im Dialog zwischen Regierenden und Regierten ein (vgl. Römmele 2005). Ihnen kommt eine „kommunikative Scharnierfunktion“ (Sarcinelli 1998b: 277) zu, d. h. Parteien kommunizieren politische Angebote und politische Entscheidungen an die Bürger, nehmen aber gleichzeitig die Interessen der Bürger auf und kommunizieren diese an die politischen Entscheidungsträger (vgl. Katz 1990: 143). Diese *linkage*-Funktion ist Thema zahlreicher Studien innerhalb der Parteienforschung (vgl. etwa Poguntke 2000; Römmele 2005; Sartori 1976; Katz 1990; Lawson 1980) und macht die Notwendigkeit der kommunikativen Interaktion zwischen Bürgern und Parteien deutlich. Parteien binden die Politik der Eliten an die Präferenzen der Bürger zurück, indem sie dafür sorgen, dass sich die politischen Eliten in ihren Entscheidungen an den Wünschen der Bürger orientieren (vgl. Poguntke 2000: 17). „Citizens in modern democracies are represented *through* and *by* parties. This is inevitable“ (Sartori 1968: 471; Hervorhebungen im Original). Im Rahmen von Wahlen haben Bürger die Möglichkeit, zwischen den unterschiedlichen von den Parteien bereitgestellten Politikangeboten zu wählen und ihre Zustimmung oder Ablehnung gegenüber der Regierungspolitik und dem Personalangebot zum Ausdruck zu bringen. Wahlen dienen der Bewertung der Parteien und ihrer Handlungen durch die Bürger (vgl. Dalton 1985: 270); von daher sind Parteien auf den permanenten Austauschprozess mit der Wählerschaft angewiesen.

Dieser Austauschprozess lässt sich in modernen repräsentativen Demokratien jedoch nicht mehr ohne die Vermittlungsleistung der Massenmedien bewerkstelligen (vgl. Denton/Woodward 1990: 144; Voltmer 1998: 13). „Die informationelle Ausleuchtung des politischen Systems ist die zentrale Leistung der Massenmedien“ (Rhomberg 2009: 26). Der öffentliche Raum für diesen Dialog entsteht in modernen Gesellschaften erst durch die Publizitätsleistung der Massenmedien (vgl. Sarcinelli 2009: 37), so dass Parteien ihre Kommunikation sowohl an die Anforderungen der Bürger als auch an die Anforderungen der Medien anpassen müssen. Als Konsequenz kann politische Kommunikation mittlerweile als ein Handlungssystem beschrieben werden, das sich aus einem Dreiecksverhältnis speist, bestehend aus politischen Akteuren, Medien und Wählerschaft (vgl. Blumler/Gurevitch 1995: 5).



**Abb. 1: Politische Kommunikation als Handlungssystem**

Quelle: Römmele 2005: 24

Innerhalb dieses Handlungssystems kooperieren politische Akteure und Medien auf der horizontalen Achse miteinander, um Botschaften bzw. Informationen für den Bürger zu generieren, und stehen auf der vertikalen Achse (sowohl zusammen als auch getrennt voneinander) im ständigen Austausch mit dem Bürger.

Eine Veränderung bei einem der beteiligten Akteure ruft dabei Veränderungen bei den beiden anderen Akteuren hervor. In der Parteienforschung ist man sich einig, dass gerade die Veränderungen auf Seiten der Massenmedien eine enorme Anpassungsleistung von Seiten der Parteien verlangen (vgl. Mair et al. 1999; von Alemann/Marschall 2002; Donges 2008). Die Entwicklung moderner Gesellschaften zu Mediengesellschaften, die sich durch die Medien als einen zentralen konstituierenden Faktor auszeichnen (vgl. Luhmann 1995: 5), verlangt von Parteien eine Adaption ihrer kommunikativen Strategien und Aktionen. Das Ergebnis dieser Adaption ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

### **3. Politik und Medien**

#### **3.1 Medialisierung – eine begriffliche Klärung**

In der Parteienforschung ist man sich einig, dass die tiefgreifenden Veränderungen im Bereich der Massenmedien eine große Herausforderung für Parteien darstellen (vgl. etwa Mair et al. 1999; von Alemann/Marschall 2002; Römmele 2005; Jun 2004; Semetko 2006; Margetts 2006). Dabei wird das Phänomen, mit dem sich Parteien konfrontiert sehen – die mediale Durchdringung der Politik –, aus unterschiedlichen Perspektiven und mit Hilfe unterschiedlicher Termini und Konzepte beschrieben und diskutiert. Einige Autoren nähern sich dem Phänomen, indem sie einen allgemeinen Gesellschaftszustand beschreiben: Sie identifizieren Charakteristika, die den medialen Einfluss auf Gesellschaften moderner Demokratien deutlich machen und neben

anderen gesellschaftlichen Kategorisierungen wie etwa „Wissensgesellschaft“ (vgl. Bösch/Schulz-Schaeffer 2003) oder „Erlebnisgesellschaft“ (vgl. Schulze 2005) existieren. So sprechen von Alemann und Marschall (2002), Pfetsch und Marcinkowski (2009) und Schatz et al. (2002) von einer „Mediendemokratie“ und Imhof et al. (2006) sowie Jun (2004) von einer „Mediengesellschaft“ und beziehen sich auf strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft, die sich in Abhängigkeit von den medialen Entwicklungen vollzogen haben. Nach Saxer (1998a) zeichnet sich die „Mediengesellschaft“ vor allem dadurch aus, dass alle Bürger prinzipiell Zugang zu Massenmedien haben. Der Begriff „Mediengesellschaft“ beschreibt eine Prominenz der Massenmedien in allen Lebensbereichen und demnach einen Zustand, in dem sich unsere Gesellschaft aufgrund der Medienexpansion heute befindet. Jarren (1998a) bezieht sich bei den von ihm entworfenen Charakteristika einer Mediengesellschaft neben der Ausdehnung der Medienreichweite und der Medienkanäle auch auf den Stellenwert der Medien innerhalb der Gesellschaft und auf die Beschleunigung der massenmedialen Informationsvermittlung. Er sieht eine Mediengesellschaft als gegeben an, wenn

- sich die publizistischen Medien quantitativ und qualitativ immer mehr ausgebreitet haben,
- sich die Vermittlungsleistung von Informationen durch die Medien enorm beschleunigt hat,
- sich neue Medientypen herausgebildet haben,
- Medien immer engmaschiger die gesamte Gesellschaft durchdringen,
- Medien aufgrund ihrer hohen Beachtungs- und Nutzungswerte gesamtgesellschaftliche Aufmerksamkeit erlangt haben und Anerkennung beanspruchen
- und sich letztlich zu Institutionen entwickeln (Jarren 1998a: 74).

Betrachtet man die Kriterien, so fällt auf, dass diese eng an bestimmte mediale Prozesse gekoppelt sind. Kurzum: Eine Mediengesellschaft kann nur aufgrund von medial induzierten gesellschaftlichen Entwicklungen entstehen.

Mit dem Begriff „Mediatisierung“ kehren eine Reihe von Autoren dem Statischen des Begriffs „Mediengesellschaft“ den Rücken zu und heben auf den prozessualen Aspekt der Auswirkungen der medialen Expansion auf die Gesellschaft ab (vgl. Kamps 2007; Sarcinelli 1998b; Vowe 2006; Krotz 2003). Den Begriff „Mediatisierung“ haben Ende

der achtziger Jahre schon Altheide und Snow (1988) verwendet. In ihrer Abhandlung skizzieren sie den kulturellen Einfluss von Massenkommunikation, zu dieser Zeit noch mit einem Fokus auf das Fernsehen. Ungeachtet dessen ist die Frage, „how media logic and formats compatible with popular culture mediate, define, and direct social interaction in contemporary Western societies“ (Altheide/Snow 1988: 195) heute genauso aktuell wie damals und charakterisiert Mediatisierung als einen Metaprozess, der lang andauernde und kulturübergreifende Veränderungen impliziert (vgl. Krotz 2007). In allen modernen Gesellschaften ist eine Ubiquität der Medien auszumachen, die laut Krotz (2007) durch die Aspekte „Zunahme von digitalen Medien, Medienangeboten und Medienfunktionen“ und „zunehmende Bedeutung von Medien“ erfasst werden kann. Dabei beziehen sich beide Aspekte auf alle Ebenen von modernen Demokratien.

„Sie verweisen auf einen mehr oder weniger grundlegenden Wandel von Kultur und Gesellschaft, Politik und Ökonomie auf der Makroebene, sie postulieren auf der Mesoebene, dass sich Organisationen, Unternehmen, Institutionen in einer neuen Weise der Medien bedienen bzw. sich auf sie beziehen müssen, und sie behaupten auf der Mikroebene des Alltags und des Handelns der Menschen, dass Medien und Mediennutzung von zunehmender Bedeutung sind, weil Arbeit und Freizeit, soziale Beziehungen der Menschen und ihre Identität, aber auch Kompetenzen und Wissen vom Wandel der Medien nicht mehr getrennt werden können.“ (Krotz 2005: 11)

Bezieht man den Prozess der Mediatisierung auf die Politik, lassen sich die dort hervorgerufenen Veränderungen durch einen kausalen Zusammenhang beschreiben (vgl. Vowe 2006): Dabei stellen die Veränderungen der medialen Bedingungen in der Gesellschaft die unabhängige Variable dar, die auf die Veränderungen der Politik als abhängige Variable einwirkt. Vowe (2006) und Krotz (2005) schlagen vor, die Veränderungen, die von den medialen Veränderungen hervorgerufen werden, analytisch zu trennen und nach Makro-, Meso- und Mikroebene des politischen Systems zu unterscheiden. Unter dem „Makroskop“ können Veränderungen auf der Ebene des politischen Systems untersucht werden, unter dem „Mesoskop“ Veränderungen auf der Ebene der politischen Organisationen und unter dem „Mikroskop“ Veränderungen auf der Ebene der Bürger (Vowe 2006: 444 ff.).

Synonym zum Begriff „Mediatisierung“ wird auch der Terminus „Medialisierung“<sup>1</sup> (Schulz 2008, Donges 2008, Pontzen 2006; Saxer 2005) gebraucht. Auch bei ihm

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird der Begriff „Medialisierung“ dem Begriff „Mediatisierung“ vorgezogen, da „Mediatisierung“ mit Konzepten aus der Geschichtswissenschaft und den Sozialwissenschaften konnotiert ist, die nichts mit dem hier verwendeten Konzept gemein haben: Er bezeichnet auch die Reichsunmittelbarmachung (Unterwerfung eines zuvor reichsunmittelbaren Standes unter die Lan-

steht das Prozesshafte der Wechselbeziehung zwischen Medien und Politik im Vordergrund. Ungeachtet der unterschiedlichen Betrachtungsweisen beschreiben jedoch beide Begriffe gleichermaßen die Tatsache, dass der Anteil und der Einfluss der Massenmedien in der Politik drastisch gestiegen sind. Als gesellschaftliches Totalphänomen durchdringen die Massenmedien jeden Winkel der Gesellschaft und wirken sich so auf Individuen, Organisationen und politische Institutionen aus.

### **3.2 Die Medialisierung der Politik**

Als gesellschaftliches Totalphänomen durchdringt die Massenkommunikation alle drei vertikalen Ebenen der Politik: die Ebene der individuellen und kollektiven Vermittlungsprozesse, die Ebene der Institutionen und schließlich die Ebene der Organisationen, zu der auch die Parteien zählen (vgl. Saxer 1998a: 53). Auf allen drei Ebenen lassen sich durch die Massenmedien hervorgerufene Veränderungen ausmachen, sei es auf der Mikroebene der Einfluss des Internets auf die politische Mobilisierung von Bürgern (vgl. Emmer 2005), auf der Mesoebene die Tatsache, dass Parteien immer stärker auf externe Kommunikationsexperten setzen (vgl. Tenscher 2003) oder auf der Makroebene, dass sich die Kommunikation innerhalb von Parlamenten verstärkt auf die Medien bezieht (vgl. Vowe/Dohle 2006). Die Wirkung der Medialisierung lässt sich aber auch in allen horizontalen Bereichen der Politik ausmachen, d. h. im Bereich der *polity* (Ebene der Institutionen und Strukturen), im Bereich der *policy* (Ebene der politischen Inhalte) und schließlich im Bereich der *politics* (auf Ebene der politischen Prozesse und Akteure).

Betrachtet man die Ebene der politischen Inhalte, der *policy*, so lassen sich vor allem Veränderungen in Bezug auf die Ereignisdarstellung und Themenstrukturen identifizieren. Wie werden politische Themen in den Medien dargestellt? Welche Ereignisse schaffen es auf die mediale Agenda? Dies wären Fragestellungen, die sich in Verbindung mit der Medialisierungsthese untersuchen ließen. Setzt man den Fokus auf die Ebene der politischen Prozesse und Akteure, der *politics*, so lassen sich bei den Prozessen Veränderungen bzgl. der Politikphasen und Politikarenen ausmachen; auf Seite der Akteure zeigen sich Veränderungen in politischen Organisationen und in Form des Auftretens neuer Akteurstypen. Eine Frage auf der Prozessebene wäre

---


deshoheit eines anderen Reichsstandes) und wird für die Beschreibung anderer Vermittlungsprozesse verwendet (vgl. Donges 2008: FN1; Schulz/Zeh/Quiring 2000: FN414, FN1; Schulz 2003: FN6).



beispielsweise, inwieweit Medien den politischen Entscheidungsprozess beeinflussen. In Bezug auf politische Akteure ließe sich analysieren, inwieweit politische Organisationen ihre Kommunikationsaktivitäten an die Medienlogik anpassen. Auf dem Gebiet der *polity*, der Institutionen und Strukturen, lassen sich Veränderungen von Akteurskonstellationen, Regeln und Ressourcen feststellen. Auf dieser Ebene wären Indikatoren für die Medialisierungsthese eine Veränderung von Regeln, die politische Akteure beeinflussen, wie beispielsweise eine Veränderung der Regeln zwischen den Handlungssystemen Politik und PR (vgl. Donges 2005: 331 f.).

**Tab. 1: Politikbegriff und Medialisierung**  
Quelle: Donges 2005: 331

Politik als	Fokus auf	Medialisierung der Politik als
<i>Policy</i>	Inhalte	Veränderung der Ereignisdarstellung
		Veränderung von Themenstrukturen
<i>Politics</i>	Prozesse	Veränderung der Politikphasen
		Veränderung zwischen Politikarenen
	Akteure	Veränderung in politischen Organisationen
		Auftreten neuer Akteurstypen
<i>Polity</i>	Strukturen	Veränderung der Akteurskonstellationen
		Veränderung der Regeln und Ressourcen

 Fokus der vorliegenden Arbeit

Im Fokus dieser Arbeit stehen Parteien als politische Akteure und die medial induzierten Veränderungen innerhalb ihrer Organisationsstruktur (siehe Tab. 1).

Hier stellt sich folglich die Frage: Was bedeutet die Medialisierung der Politik speziell für politische Parteien und welche Art von Veränderungen ruft diese hervor? Zum einen bringt die massenmediale Durchdringung aller Lebensbereiche eine zentrale Rolle der Massenmedien als Informationsquellen und Orientierungshilfen (vgl. Reitze 2006: 71) mit sich. Die Medialisierung erzeugt sowohl eine Veränderung auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite für politische Information: Dies schlägt sich zum einen in der stetigen Zunahme massenmedialer politischer Informationsquellen nieder, aber auch in der Tatsache, dass bei den Bürgerinnen und Bürgern ein stärkerer Medienkonsum zum Zwecke der politischen Informationsbeschaffung zu beobachten ist (vgl. Schulz 2008: 23 ff.). Politikvermittlung geschieht heute vornehmlich über massenmediale Kanäle; der Face-to-Face-Kontakt der politischen Akteure mit Bürgern findet auf Neben Bühnen der politischen Kommunikation statt. Um

erfolgreich zu sein, müssen sich politische Akteure auf diese kommunikative Verlagerung einstellen und sich an die medialen Prozesse anpassen.

Schulz (2008) schlägt eine Unterscheidung in vier Prozesse vor, die bei der Kommunikation politischer Akteure durch Medialisierung festzustellen sind:

1. Extension: Es ist eine Erweiterung der Kommunikationsfähigkeiten zu beobachten, die sich in einer veritablen Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten politischer Akteure niederschlägt. Waren es in der Nachkriegszeit noch vorrangig persönlicher Kontakt und Printmedien, die den Parteien dazu dienten, ihre Botschaften an die Wähler zu bringen, so stehen heutzutage durch Massenmedien und Internet mannigfaltige Medienkanäle – von Talkshowauftritten bis hin zu Youtube und Direct Mail – zur Verfügung, durch die Parteien einzelne Wählersegmente ansprechen können.
2. Substitution: Es hat sich eine teilweise Substitution von bestimmten politischen Handlungen durch Medien vollzogen. So werden nichtmediale Kontakte zwischen Parteien und Wählern (wie Hausbesuche oder Kundgebungen) durch Medieneinsatz teilweise ersetzt, etwa durch Radio- und Fernsehauftritte, Plakate, Blogs oder Direct Mailings.
3. Amalgamation: Medieninhalte, aber auch Medienformate nehmen Einfluss auf das extramediale Leben. Dies spiegelt sich beispielsweise darin wider, dass das Medienimage eines Politikers maßgeblich auf die reale Wahrnehmung desselben einwirkt.
4. Akkomodation: Anpassung an spezielle Medienfunktionen. Parteien müssen ihr Handeln demnach an der Medienlogik ausrichten, um ihre Ziele zu erreichen.

Die nach Schulz (2008) zitierten vier Prozesskategorien machen deutlich: Ohne Anpassung an die mediale Politikvermittlung kann ein politischer Akteur nicht bestehen. Entweder folgt eine Partei den Regeln des Mediensystems oder läuft Gefahr, in der medialen Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

### 3.3 Mediale Öffentlichkeit

Öffentlichkeit ist eine Grundvoraussetzung politischer Kommunikation: Sie bildet den Raum, in dem politische Akteure und Bürger miteinander in Verbindung treten (vgl. Jarren/Donges 2006). Die öffentliche Sphäre nährt den Prozess der Interessensvermittlung und Willensbildung, da politische Akteure hier ihre politischen Entscheidungen kommunizieren und ihre Politikangebote den Wählern zur Abstimmung anbieten. Umgekehrt nutzen Bürger die Öffentlichkeit, um sich über politische Prozesse und Inhalte zu informieren und eine Grundlage für ihre Entscheidungen zu erhalten. Mit anderen Worten: Politische Akteure brauchen Öffentlichkeit, um ihre Entscheidungen und Inhalte vom Volk legitimieren zu lassen.

Diese Legitimationsfunktion von Öffentlichkeit war schon zu Zeiten der griechischen *polis* vorhanden. In modernen Demokratien haben es politische Akteure jedoch mit einer weitaus komplexeren Struktur von Öffentlichkeit zu tun: Während in der griechischen *polis* noch persönlicher Kontakt zwischen Regierenden und Regierten die öffentliche Sphäre konstituierte, ist es heute die massenmediale Kommunikation, die Öffentlichkeit schafft. Die mediale Berichterstattung repräsentiert die öffentliche Agenda (vgl. Pfetsch/Marcinkowski 2009: 11), d. h. Öffentlichkeit ist in modernen Demokratien insbesondere massenmedial vermittelte Öffentlichkeit (vgl. Martinsen 2009: 37). Die Medien schieben sich immer stärker zwischen Bürger und Parteien und nehmen die zentrale Rolle im intermediären System ein, das den Vermittlungs- und Aushandlungsraum zwischen politischen Entscheidungsträgern und Wählern konstituiert (vgl. Jarren/Donges 2006: 119 ff.).

Für politische Akteure bedeutet dies, dass sie ihre Kommunikation an dieser massenmedial generierten Öffentlichkeit ausrichten müssen. Parteien brauchen für ihre Politik ein Feedback von den Wählern, aber auch eine Plattform, auf der sie sich ihnen präsentieren können, um für Zustimmung zu werben – und das kann ihnen nur durch die massenmediale Öffentlichkeit geboten werden. Für politische Akteure stellen Massenmedien die zentrale Voraussetzung dar, um mit ihrem Angebot von den Bürgern wahrgenommen zu werden. Jun (2004) formuliert diese Tatsache mit gebührender Deutlichkeit:

„Ohne Massenmedien lässt sich eine öffentliche Meinung gar nicht mehr herstellen. Politische Themen und Meinungen erreichen nahezu ausschließlich erst dann eine allgemeine Wahrnehmung, wenn sie von den Massenmedien aufgegriffen, über sie berichtet und sie medial verstärkt werden.“ (Jun 2004: 30)

Als politische Akteure versuchen Parteien die Öffentlichkeit zu nutzen, um Meinungsbildung zu lenken, Meinungsbildung zu beobachten und um auf Meinungen zu reagieren. Hierbei gilt es, sich auf die kommunikative Struktur der Öffentlichkeit in modernen Demokratien einzustellen, die vornehmlich von den Massenmedien hergestellt wird. Für Parteien ist es demnach wichtig, wie die kommunikative Struktur der massenmedialen Öffentlichkeit geartet ist, d. h. auf welche massenmedialen Funktionskriterien sie sich einstellen müssen.

Als Agenda-Setter (McCombs/Shaw 1972) bestimmen die Medien, wer oder was die gesellschaftliche Öffentlichkeit beschäftigt, d. h., der Zugang zur Medienöffentlichkeit wird von den Medien selbst kontrolliert. Doch eben diese Öffentlichkeit, die als intermediäre Struktur zwischen dem politischen System und der privaten Lebenswelt vermittelt (Habermas 1992: 451 f.), ist für Parteien enorm wichtig.

Folglich müssen sich Parteien an der Logik der Medien ausrichten, die auf Basis des Nachrichtenwerts entscheiden (vgl. Eilders 1997), wer das Rennen um die Aufmerksamkeit gewinnt. Nachrichtenfaktoren wie Negativität, Überraschung und Personalisierung (vgl. Galtung/Ruge 1965) sind ausschlaggebend dafür, ob ein Ereignis eine mediale Nachricht auslöst oder nicht. Parteien sind auf die Massenmedien als Agenda-Setter angewiesen, denn „media influence the standards by which audience members evaluate political figures“ (Scheufele 2000: 309). Für Parteien bedeutet dies, dass sie ihre Kommunikationsaktivitäten darauf ausrichten müssen, dass sie zum einen möglichst häufig in der Medienberichterstattung auftauchen und dass zum anderen ein positives mediales Bild von ihnen vermittelt wird. Um dies zu erreichen, greifen politische Akteure auf eine mediengerechte Inszenierung von Ereignissen zurück. Ein Ereignis, das zum normalen Modus Operandi einer Partei gehört, wie etwa ein Parteitag, wird nach den Regeln des „medialen Sich-in-Szene-Setzens“ organisiert, um neben den politischen Entscheidungen auch eine Medienaufmerksamkeit und einen Platz auf der Medienagenda herbeizuführen. Die Krönung der mediengerechten Inszenierung bilden dabei sogenannte Medienereignisse oder auch Pseudo-Ereignisse, die ausschließlich darauf ausgerichtet sind, mediale Aufmerksamkeit zu generieren (vgl. Bentele/Nothhaft 2006) – z. B. eine Pressekonferenz, die Parteien im Rahmen von Koalitionsverhandlungen geben. Dieses professionelle „Ereignismanagement“ (vgl. Schulz 2008: 108) wird in der politischen Kommunikationsforschung häufig mit Themenlosigkeit und einer Forderung nach einer Distanzierung von den

Inszenierungsregeln der Massenmedien in Verbindung gebracht (vgl. Meyer 2001). Durch eine „Inszenierung der Politik“, die durch „Theatralisierung“, „Eventpolitik“, „Imageprojektionen“ und „Scheinhandlungen“ geprägt ist (vgl. Meyer 2001: 11 ff.), werde der Politik ihre Substanz entzogen, da politische Akteure fast ausschließlich darauf achten, nach den Regeln der medialen Aufmerksamkeitsgewinnung zu spielen, und dabei inhaltliche Aspekte und die sachliche Auseinandersetzung mit dem politischen Gegner in den Hintergrund stellen. Es gelte, sich möglichst vorteilhaft in den Medien zu präsentieren; eine ausufernde thematische Diskussion wäre hierfür nur hinderlich. Empirische Forschung belegt jedoch, dass sich politische Akteure immer stärker an den massenmedialen Darstellungskriterien orientieren. So kommt Pontzen (2006) auf Basis einer Befragung von Bundestagsabgeordneten zu dem Schluss, dass „eine zunehmende Zahl politischer Akteure das Verhalten den Selektions- und Präsentationsregeln der Medien anpasst“ (Pontzen 2006: 94 f.).

Durch die Ausdifferenzierung der Medienkanäle müssen sich politische Akteure zudem auf eine zunehmende Anzahl multipler, unabhängiger Öffentlichkeiten einstellen (vgl. Martinsen 2009: 57). Vor allem das Internet bietet durch Anwendungen wie Blogs oder Twitter den Bürgern immer stärker die Möglichkeit, eigene Themen zu schaffen und zu diskutieren, unabhängig von den Medienorganisationen in ihrer Funktion als Gatekeeper (vgl. Leggewie 2009: 78). Auch hier sind politische Akteure gefragt, adäquat darauf zu reagieren. Es genügt nicht mehr, nach dem Gießkannenprinzip über *das* Medium Fernsehen politische Botschaften zu vermitteln, sondern heutzutage ist multimediale, zielgruppenspezifische Ansprache mehr denn je notwendig. Es gilt möglichst viele der relevanten Teilöffentlichkeiten zu erreichen und dort Themen auf den Agenden zu platzieren.

## **4. Professionalisierung der Politikvermittlung**

### **4.1 Professionalisierte Wahlkämpfe**

Die Medialisierung der politischen Kommunikation schlägt sich folglich auch darin nieder, wie politische Akteure, also auch Parteien, ihre Botschaften den Wählerinnen und Wählern vermitteln. Die Professionalisierung der Politikvermittlung ist unweigerlich an den Prozess der Medialisierung geknüpft und lässt sich besonders stark im Rahmen von Wahlkämpfen, als Kristallisationspunkt politischer Kommunikation, beobachten. Zu Wahlkampfzeiten potenzieren sich die kommunikativen Anstrengungen der Parteien und es ist oberstes Ziel, Themen und Botschaften an die Wähler zu vermitteln. Da dies nur über die mediale Öffentlichkeit gelingt (vgl. Kapitel 2), bedienen sich die Parteien verschiedenster Medienkanäle, um ihre Zielgruppen zu erreichen. Mit der Ausdifferenzierung der Medienkanäle durch die Medialisierung bietet sich den Parteien heutzutage ein Vielfaches an Möglichkeiten, ihre Themen medial zu transportieren, als noch vor 60 Jahren.

Die Wahlkampfkommunikationsforschung hat sich dieser Entwicklung analytisch angenommen und identifiziert drei Entwicklungsphasen der Professionalisierung des Wahlkampfes von Parteien (vgl. Norris 1997; Norris 2000; Farrell 2002; Römmele 2005): Die erste Phase umfasst die Wahlkämpfe vor dem Zweiten Weltkrieg, die zweite umfasst die Wahlkämpfe der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1980er Jahre und die dritte Phase umfasst die Wahlkämpfe seit den 1990er Jahren. Dabei zeichnet sich die erste, „vormoderne Phase“ durch den direkten Austausch der Partei mit den Wählern aus. Dies änderte sich in der zweiten, der „modernen Phase“ mit dem Aufkommen des Fernsehens zusehends. Die Charakteristika des modernen Wahlkampfes wurden erheblich durch das Fernsehen bestimmt, das den Face-to-Face-Kontakt mit der Bevölkerung verdrängte. In der dritten, der „professionalisierten Phase“ stützt man sich auf ein digitales, fragmentiertes Mediensystem, das eine direkte Ansprache bestimmter Wählergruppen, ohne lokal vor Ort zu sein, ermöglicht. Der Wahlkampf ist gezielt auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet und spiegelt sich auch in der Nutzung der Medien im Rahmen der Kampagne wider. Ein breites Medienspektrum wird eingesetzt, um möglichst viele unterschiedliche Wählergruppen zu erreichen und gezielt anzusprechen. Die Medialisierung von Wahlkämpfen gipfelt

in der Ära der professionalisierten Wahlkämpfe; hier lässt sich eine besonders starke Anpassung der Wahlkampflogik an die Medienlogik beobachten.

Auf die Personalisierung durch die Medien reagieren Parteien, indem sie ihre Wahl von Personen und Positionen dementsprechend ausrichten. Folglich werden diejenigen Personen und Positionen ausgewählt, die sich besonders gut zur Personalisierung eignen. Einer Vereinfachung, also Komplexitätsreduktion von Sachverhalten durch die Medien setzen Parteien im Wahlkampf eine Markierung ihrer Grundpositionen, die Vermeidung einer Festlegung und die Demonstration von Geschlossenheit entgegen. Hier gilt es, keine Angriffsfläche zu bieten und trotz kommunizierter Grundpositionen flexibel zu bleiben. Der Emotionalisierung durch die Medien begegnen Parteien durch Werben, durch die Mobilisierung affektiver Parteibindungen; man versucht die Wählerinnen und Wähler mit Hilfe von emotionalen Inszenierungen zu überzeugen. Auf die mediale Einseitigkeit reagieren sie, indem sie sich an eben diese Struktur anpassen und ebenfalls mit monologischen Strukturen antworten. Schließlich stellen sich Parteien auf die Prominenzhierarchie und Parteiendominanz ein, indem sie ihre eigenen Sprecher und Kandidaten platzieren (vgl. Marcinkowski 2005: 360).

Die Anpassung der Parteien an die Medienlogik im Rahmen von Wahlkämpfen und der Einsatz professionalisierter Wahlkampftechniken ist jedoch durchaus unterschiedlich ausgeprägt. Empirisch konnten Gibson und Römmele (2009) nachweisen, dass die Nutzung typischer professionalisierter Medien bei den deutschen Parteien durchaus unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Anhand ihres Professionalisierungsindex untersuchten sie den Grad der Professionalisierung des Wahlkampfes der Parteien im Rahmen der Bundestagswahlen 2005. Auf Basis von subjektiv und objektiv messbaren Variablen konnten sie signifikante Unterschiede in Bezug auf die Nutzung professioneller Kommunikationsmittel wie Telefondatenbanken, Direct Mail und neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) feststellen.

Blumler und Kavanagh (1999) beschreiben diesen Prozess der Professionalisierung anhand von drei Phasen, die alle modernen Demokratien durchlaufen haben. „Age 1“, die erste Phase, beginnt nach dem Zweiten Weltkrieg und kann als ein „party-dominated communication system“ (212) bezeichnet werden, innerhalb dessen die Kommunikation durch die substantiellen Botschaften, programmatischen Unterschiede der Parteien und die Parteipresse bestimmt wurde. Die zweite Phase, „age 2“, beginnt mit den 60er Jahren und zeichnet sich durch eine Dominanz des Fernsehens

aus. Mit der Ausbreitung des nationalen Fernsehens mussten sich die politischen Akteure auf die Inszenierungslogik des Mediums einstellen und hierfür adäquate Kommunikationsaktivitäten entwickeln. Die zweite Phase war wegbereitend für die dritte Phase, „age 3“, die sich noch in der Entwicklung befindet. Charakteristisch für die dritte Phase sind zielgruppenspezifische Wähleransprache, eine Fragmentierung der Medienkanäle und eine wachsende Bedeutung des Internets. Mit dieser dritten Phase kommt es zu einer Zunahme an professionellen Kommunikationsexperten, die politische Akteure bei der Planung von Kampagnen und der medien- und zielgruppen-gerechten Kommunikation unterstützen (vgl. Blumler/Kavanagh 1999: 213).

Vergleicht man Kampagnenstile weltweit, so lassen sich im Bereich der Wahlkampf-kommunikation laut Plasser (2003) mehrere Makrotrends aufzeigen. Der erste Makro-trend beinhaltet die „exklusive Fernsehzentriertheit der Wahlkampfkommunikation“ (Plasser 2003: 237) und der zweite Makrotrend „die zunehmende Bedeutung bezahlter Fernsehwerbung mit der Konsequenz steigender Wahlkampfbudgets“ (Plasser 2003: 237). Der dritte Makrotrend, „die zunehmende Bedeutung im Fernsehen übertragener Debatten führender Politiker“ (Plasser 2003: 238), führt zum vierten Makrotrend, „der verstärkten Personalisierung von Parlamentswahlkämpfen“ (Plasser 2003: 238). Der fünfte Makrotrend ist „die zunehmende Bedeutung des professionellen Kampagnen-managers und externer politischer Marketingberater“ (Plasser 2003: 238).

Aus diesen Makrotrends geht hervor, dass in der Wahlkampfarena kein Platz mehr für Amateure ist. Wahlkampf hat sich zu einer hochprofessionalisierten Tätigkeit entwickelt, bei der Parteien mit einer Unternehmung verglichen werden können (vgl. Farrell 2002; Farrell/Webb 2000). Ihre professionalisierten Kommunikations-strategien ähneln denen von kommerziellen Organisationen (vgl. Gibson/Römmele 2009), d. h. Parteien orientieren sich bei der Präsentation ihres Spitzenkandidaten an den Richtlinien des Political Marketings, bei dem sie sich die Vermarktungsstrategien von Wirtschaftsunternehmen abgeschaut haben. Kandidaten werden als Produkt betrachtet, das bestmöglich vermarktet werden muss, um den Wähler als Kunden zu überzeugen, und so werden kommunikative Strategien und Marketingkonzepte entwickelt, die den Kandidaten möglichst vorteilhaft darstellen (vgl. Lilleker/Lees-Marshment 2005; Lees-Marshment 2010).

Die Tatsache, dass Parteien sich bei ihren Wahlkampfstrategien an Wirtschaftsunter-nehmen orientieren, ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass sich beide Systeme



– das politische System und das Wirtschaftssystem – in ihren Logiken mittlerweile ähneln. Der Wähler kann mit dem Konsumenten verglichen werden, der von bestimmten politischen Botschaften bzw. Produkten überzeugt werden kann. Sowohl Unternehmen als auch Parteien agieren in hochkompetitiven Systemen, in denen Kommunikationsstrategien über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Schließlich haben es Parteien und Unternehmen mit vergleichbaren Problemen in Bezug auf ihr Publikum zu tun: Die Bindung der Konsumenten an bestimmte Marken nimmt immer mehr ab und die Produkte sind austauschbarer geworden (vgl. Herbst 2003: 14 f.). Parteien haben mit sinkender Parteiloyalität und hoher elektoraler Volatilität zu kämpfen (vgl. Mair/Müller/Plasser 1999: 7), d. h. auch sie müssen sich verstärkt auf die Vermarktung ihrer Kandidaten und Botschaften konzentrieren, um Wählerstimmen auf sich zu vereinen.

Zentrale Elemente des Political Marketings sind:

- *Environmental research* (Umfragen, Eruiere der Stimmung, Ausgangslage)
- *Internal and external assessment analysis* (Analyse der Ausgangslage: Stärken/Schwächen des Kandidaten, des Herausforderers)
- *Strategic marketing* (Entwicklung einer Strategie zur Vermarktung bei bestimmten Wählergruppen)
- *Goal setting and campaign strategy* (Entwicklung von Zielen)
- *Communication, distribution and organization plan* (Zusammenstellung der kommunikativen Tools, z. B. Promotion)
- *Key markets and outcomes* (Positionierung des Kandidaten bei relevanten Zielgruppen und in den Medien: *publicity*) (Kotler/Kotler 1999: 7 ff.)

Diese Elemente des Political Marketings werden dabei keineswegs uniform angewandt. Es gibt erhebliche Unterschiede in Bezug auf das Ausmaß und die strategische Ausrichtung, die dahintersteht: Lees-Marshment (2010) entwarf, anknüpfend an eine international vergleichende Untersuchung, unterschiedliche Kategorien von Parteien, die die Art und Weise der Nutzung des Political marketing beschreiben (4 ff.). So wendet eine „market-oriented party (MOP)“ Marketing Tools vorrangig an, um die Belange der Wählerinnen und Wähler zu verstehen und dann adäquat darauf zu reagieren. In diesem Fall steht also nicht im Vordergrund, die Wählerschaft zu überzeugen, sondern ihr Anliegen zu verstehen. Im Gegensatz dazu versucht die

„sales-oriented party (SOP)“ mit Hilfe des Political Marketings vor allen Dingen, die Wählerinnen und Wähler zu überzeugen, dass ihre Kandidaten und Konzepte die richtigen sind. Der letzte von Lees-Marshment (2010) identifizierte Parteityp, die „product-oriented party (POP)“, nutzt keinerlei Elemente des Political Marketings, sondern setzt auf traditionelle Kommunikation, da in der Regel das Budget zu gering ist, um hochprofessionalisierte Marketingtechniken anzuwenden. Vor allem neu entstandene, junge Parteien können diesem Typus zugeordnet werden.

Die Anwendung von professionellem Political Marketing stellt hohe Ansprüche an die finanziellen und personellen Ressourcen von Parteien. Ohne in beiden Bereichen gut ausgestattet zu sein, lässt sich Political Marketing nicht realisieren. Ein starkes finanzielles Polster und gut ausgebildete Kommunikationsexperten sind notwendig, um kommunikativ mitzuhalten. Als Forscher auf dem Gebiet des Political Marketings in den USA beschreibt Newman (1999) diese Tatsache für sein Land wie folgt: „Today, it takes a good pollster, media strategist, and direct mail strategist, as well as a stable of consultants, to win the White House“ (3). In Ländern, in denen Parteien stärker sind als in den USA, gilt diese Behauptung sicherlich in weitaus eingeschränkterer Form, die Essenz ist jedoch die gleiche: Parteien brauchen ein stattliches Budget und Personal mit kommunikativer Expertise, um die Techniken des Political Marketings zu implementieren und einen professionalisierten Wahlkampf mit professionalisierter Politikvermittlung zu führen.

## **4.2 Professionalisierte politische Öffentlichkeitsarbeit**

Die Professionalisierung der Politikvermittlung lässt sich jedoch nicht nur auf den Wahlkampf beschränken. Die Kommunikationsanstrengungen der Parteien gehen zunehmend darüber hinaus, sie betreiben „permanent campaigning“ (Plasser/Plasser 2002), um im medialen Wettbewerb um die Wählergunst vorne mitspielen zu können. Vor allem die Entwicklungen im Bereich des Internets versetzen Parteien mittlerweile in die Lage, in einen kontinuierlichen Austausch mit ihren Zielgruppen zu treten, nicht nur im Rahmen von Wahlkämpfen, beispielsweise in Form von „quasi-personalisierten Serienbriefverfahren“ (Römmele 2005: 39), oder internetbasierten Grassroots-Kampagnen (vgl. Melchert 2006), sondern auch zwischen den Wahlkämpfen.

Vor allem neue IuK-Technologien bieten den Parteien vielfältige Möglichkeiten, mit den Bürgern zu kommunizieren. In Form von Kandidatenwebsites können Parteien ihre „Zugpferde“ präsentieren, aber auch Web-2.0-Anwendungen wie Blogs werden immer stärker genutzt, um Wählerinnen und Wähler adressatengerecht permanent mit neuen Informationen zu versorgen (vgl. Holler et al. 2008). Das stetige kommunikative Beziehungsmanagement der Parteien mit ihren relevanten Zielgruppen ist durch die wachsende Bedeutung der Massenmedien und der Ausdifferenzierung der Medienkanäle schneller, komplexer und wichtiger geworden; es reicht nicht mehr aus, mit den Wählerinnen und Wählern auf den Wahlkampf beschränkt zu kommunizieren. Folglich hat politische Öffentlichkeitsarbeit, die sich mit ihren Instrumenten, Mitteln und Strategien an der kommerziellen PR orientiert, einen enormen Professionalisierungsschub erfahren (vgl. Kamps 2006). Parteien sind durch die Medialisierung gezwungen, permanent zu kommunizieren, um ihre Botschaften sichtbar zu machen und ihre Ziele durchzusetzen. Mit Hilfe von Öffentlichkeitsarbeit als „Kommunikation im partikularen Interesse“ (Schulz 2008: 307) haben Parteien die Möglichkeit, die öffentliche Agenda zu beeinflussen und ihre Interessen durchzusetzen. Dazu können sie entweder versuchen, durch „indirekte politische Öffentlichkeitsarbeit“ (Schulz 2008: 309) die mediale Öffentlichkeit und so letztendlich die Wählerschaft zu erreichen. Die Pressearbeit ist hier das Mittel der Wahl, d. h. man versucht durch die typischen medienwirksamen Instrumente wie Pressekonferenz oder Pressemitteilung die mediale Aufmerksamkeit zu gewinnen, um die eigenen Themen auf der medialen Agenda zu platzieren. Wer als Partei einen guten Zugang zu den Kanälen der Nachrichtenagenturen hat, die als Gatekeeper und Verteiler von Pressemitteilungen fungieren, hat hier sicherlich einen Vorteil bei der Platzierung seiner Botschaften (vgl. Schulz 2008: 34).

Oder aber die Parteien wenden sich direkt an ihre relevanten Zielgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten, indem sie den Weg der „direkten politischen Öffentlichkeitsarbeit“ (Schulz 2008: 309) wählen. Durch Events, Plakate oder Besucherprogramme können Bürger direkt angesprochen werden, ohne dass die Medien als Informationsübermittler zwischengeschaltet sind.

Grundsätzlich sehen sich Parteien also mit der Aufgabe konfrontiert, die Mittel der direkten und indirekten politischen Öffentlichkeitsarbeit möglichst effizient für die Erreichung ihrer Ziele einzusetzen. Durch die Medialisierung wird politische Öffent-

lichkeitsarbeit mit einer „Viel-Kanal-Öffentlichkeit“ (Jarren 1994: 655) konfrontiert, die kontinuierlich nach einer Präsenz auf allen Medienkanälen verlangt. Um diese permanente „Vielkanalkommunikation“ professionell zu gestalten, sind Kommunikationsexperten gefragt, die Parteien medial platzieren und inszenieren.

Für Berufspolitiker aller Parteien gehört es heutzutage zum Grundrepertoire, sich im Umgang mit den Medien auszukennen und sich professionell zu präsentieren. Als mediale Zugpferde tragen Spitzenpolitiker ständig zur politischen Öffentlichkeitsarbeit ihrer Partei bei, indem sie in den Medien auftauchen, ihre Partei repräsentieren und Themen präsentieren. Ein Auftritt eines Politikers in einer Talkshow, in der er über ein neues Konzept seiner Partei informiert, ist „funktionale politische Öffentlichkeitsarbeit“ (Bentele 1998: 139), d. h. politische Öffentlichkeitsarbeit im Kleinen, von einem Einzelakteur betrieben.

Die größten Anforderungen stellt die Medialisierung an die hauptberuflichen Spezialisten, also an die Abteilungen bzw. Teilorganisationen der Parteien, die ausschließlich für politische Öffentlichkeitsarbeit engagiert wurden. „Organisierte politische Öffentlichkeitsarbeit“ (Bentele 1998: 139), die von der Partei als Organisation konzipiert ist, muss mittlerweile mehr denn je als „kommunikativer Beziehungsmanager“ zwischen der Partei und ihren Zielgruppen fungieren. Reichte es vor fünfzig Jahren noch aus, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von einer Person zu gestalten, ist es heute gang und gäbe, die politische Öffentlichkeitsarbeit von klar abgegrenzten Kommunikationsabteilungen in den Parteiorganisationen durchführen zu lassen (vgl. Farrell 2006). Bloßes Reagieren auf die Medienberichterstattung ist bei der täglichen Arbeit der Kommunikationsexperten nicht genug, es wird proaktiv gearbeitet und die Aufgabenstellungen reichen weit über die alleinige Pressearbeit hinaus:

- Beobachtung der Organisationsumwelt
- Planung und Analyse: Forschung bzw. Analyse der Organisationssituation, Entwicklung von Kommunikationszielen und -strategien; Teilöffentlichkeiten bzw. Zielgruppen bestimmen, Zeitplanung, Budgeting, Evaluation der PR-Aktivitäten vornehmen
- Externe und interne Information: Umsetzung der Strategie und der routinemäßig anstehenden Kommunikationsmaßnahmen, Imagegestaltung (Corporate Identity, Corporate Design etc.), Herstellung und Gestaltung der Organisationskultur (Corporate Philosophy)

- Beratung der Organisationsspitze auf allen Ebenen
- Kritikaufgabe (nach innen)
- Konfliktregelungen (Krisen-PR, Krisenvorbeugung) (Bentele 1998: 139)

Dieser umfassende Aufgabenkatalog, der von Monitoring, Analyse bis strategischer Umsetzung reicht, verlangt eine entsprechende Expertise, die sich Parteien aufgrund des Mangels an eigenen Ressourcen nicht selten von außen einkaufen. Immer wichtiger wird daher der Berufsstand der „Politikvermittlungsexperten“, die Parteien bei ihren Kommunikationsaktivitäten beraten, ohne dass sie selbst für diese auf Basis eines gewählten Mandats tätig sind (Tenscher 2003). Tenscher (2003) konnte in seiner Studie empirisch belegen, dass sich diese externen Kommunikationsspezialisten zunehmend innerhalb politischer Organisationen verankern und dass sich ihr Berufsfeld zunehmend ausdifferenziert.

Ziel dieser Kommunikationsexperten ist es, in Zusammenarbeit mit den internen Kommunikationsabteilungen der Parteien neben der täglichen routinemäßigen Öffentlichkeitsarbeit aufmerksamkeitserregende PR-Kampagnen zu lancieren. Kampagnen wie die „Kultur-Kampagne“ der FDP<sup>2</sup>, in der sich die Partei mit Hilfe von multi-medialen Instrumenten als kulturfördernde Partei positioniert, zeigen, dass Kampagnenarbeit zwischen den Wahlkämpfen zugenommen hat. Als „spezifische Kommunikations-Strategiesysteme, also Ensembles von systematischen und zielgerichteten Kommunikationsaktivitäten“ (Saxer 2006: 30) verfolgen PR-Kampagnen mindestens die Weckung medialer Aufmerksamkeit, im optimalen Fall jedoch die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bzw. Zustimmung oder ein an die Kampagne geknüpftes Anschlusshandeln (vgl. Röttger 2006).

Jarren und Donges (2006) und Jarren (1994) bezweifeln, dass eine strategisch orientierte politische Öffentlichkeitsarbeit als Symbiose zwischen den Kommunikationsabteilungen der Parteien und ihren externen Kommunikationsspezialisten möglich ist. So kritisiert Jarren (1994) eine generelle Leistungsschwäche politischer Öffentlichkeitsarbeit durch erstens die geringe individuelle Handlungsautonomie der Öffentlichkeitsarbeiter (660) (mit anderen Worten: Viel zu begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen und eine geringe Handlungskompetenz verhindern eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit) und zweitens durch die Auswahl von Personal für

---

<sup>2</sup> Siehe <http://kultur.fdp.de>

Öffentlichkeitsarbeit (660): In der Regel ist bei der Rekrutierung des Personals für Öffentlichkeitsarbeit nicht die Expertise ausschlaggebend, sondern die individuelle bzw. gruppenbezogene Loyalität. Jarren (1994) bezeichnet politische Öffentlichkeitsarbeit daher als „höchst fragiles Handlungsfeld in der Politik“ (670), das elitendominiert ist und bei dem der persuasive Aspekt im Vordergrund steht. Jarren und Donges (2006) konstatieren der politischen Öffentlichkeitsarbeit eine weitaus geringere Professionalität als der Öffentlichkeitsarbeit in der Wirtschaft und verweisen ebenfalls auf den Nachteil der engen Kopplung der Öffentlichkeitsarbeiter an den Leitungsbereich der Parteien (68).

Ungeachtet dieser kritischen Bewertung der Praxis politischer Öffentlichkeitsarbeit lassen sich jedoch eindeutige Trends mit bedeutenden Konsequenzen für Parteien identifizieren. Aus der Medialisierung der Politik geht eine wachsende Bedeutung der politischen Öffentlichkeitsarbeit hervor (vgl. Bentele 1998). Damit steigt auch der Bedarf an Expertise im Bereich der politischen Öffentlichkeitsarbeit, der von den Parteien entweder aus eigener Kraft, auf Basis von organisationsinternen Abteilungen, oder mit Hilfe von externen Kommunikationsspezialisten gedeckt werden muss.

### **4.3 Zwischenfazit – Parteien unter Kommunikationsdruck**

Die Medialisierung der Politik stellt Parteien vor große Herausforderungen. Als Totalphänomen durchdringen die Massenmedien alle Bereiche der Gesellschaft und stellen die Hürde, die von politischen Akteuren genommen werden muss, um Themen und Botschaften den Wählerinnen und Wählern zu vermitteln. Als Akteure des intermediären Systems brauchen Parteien Öffentlichkeit, um sich zu präsentieren und um Feedback von der Wählerschaft zu erhalten. Da Öffentlichkeit in modernen Demokratien fast ausschließlich mit medialer Öffentlichkeit gleichzusetzen ist, müssen sich Parteien bei ihren Kommunikationsaktivitäten an die Logik der Medien anpassen. Die Ausdifferenzierung der Medienkanäle und die Permanenz der medialen Berichterstattung setzen Parteien unter enormen Druck, ständig zu kommunizieren, sei es reaktiv, als Antwort auf eine bestimmte Medienberichterstattung, oder proaktiv, um einen Platz auf der medialen Agenda zu erstreiten. Dieser kontinuierliche Kommunikationsdruck ist folglich in allen Bereichen der Kommunikationsaktivitäten von Parteien sichtbar: zum einen im Wahlkampf, als prototypischer Form der Politikvermitt-

lung, aber auch über den Wahlkampf hinaus, im *daily business* der Parteienkommunikation, der politischen Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Medialisierung hat eine Professionalisierung von Wahlkämpfen und von politischer Öffentlichkeitsarbeit stattgefunden, die sich sowohl im Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und -techniken als auch in der Gestaltung der Prozesse niederschlägt. Kommunikationsexperten, die die wachsenden kommunikativen Aufgabenstellungen professionell bewältigen können, nehmen eine zentrale Rolle in der Parteienkommunikation ein und sind entweder in der Partei integriert oder „eingekauft“. „Kommunikation ist Politik“ (Jarren 1994), d. h. Kommunikation ist zur ständigen Aufgabe von Parteien geworden.

Wie setzen Parteien ihre Kommunikationsaufgaben jedoch um? Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, Parteien aus der Organisationsperspektive zu betrachten und zu erörtern, welcher Teil der Parteiorganisation für die kommunikativen Aktivitäten zuständig ist und wie Organisationsressourcen zu diesem Zweck eingesetzt werden.

## **5. Parteien als kommunizierende Organisationen**

### **5.1 Parteien aus der Organisationsperspektive**

Als Organisationen sind Parteien „soziale Gebilde“, die „dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2003: 7). Für Parteien kann dieses übergeordnete Ziel eine Maximierung ihrer Wählerstimmen bzw. der Gewinn von Wahlen (*vote-seeking*) sein, das Erreichen politischer Ämter (*office-seeking*) oder die Beeinflussung von *policies* (*policy-seeking*) (vgl. Müller/Strøm 1999)<sup>3</sup>. Diese Ziele sind dauerhaft ausgerichtet, die Umwelt, in der Parteien dieses Ziel verfolgen, ist es jedoch nicht. Gesellschaftliche Modernisierungsprozesse wie die Medialisierung zwingen Parteien dazu, ihre Organisationsstrukturen an die sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Kieser/Walgenbach 2003: 406). Innerhalb der Parteienforschung thematisieren Arbeiten, die dem *organizational approach* (vgl. Wiesendahl 1998) folgen, die Auswirkungen von Umwelt auf Parteien

---

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Darstellung der *party goals* siehe Harmel/Janda 1994; Laver/Schofield 1990; de Swaan 1973; Budge/Laver 1986.

in ihrem Handeln, ihrem Funktionieren und ihrer Organisationsbeschaffenheit. Der von Janda (1968: 172) entwickelte Fragenkatalog zum Vergleich von Parteiorganisationen macht die vielfältigen Forschungsinteressen sichtbar, die unter diesen Ansatz fallen:

- Was ist unter einer politischen Partei zu verstehen? – Definition, Funktion, Theorie
- Wie formieren sich politische Parteien? – Entstehung von Parteien
- Womit beschäftigt sich eine Partei? – Parteiaktivitäten
- Wer gehört zur Partei? – Parteizusammensetzung
- Wie ist die Partei organisiert? – Parteistruktur
- Was versucht die Partei zu erreichen? – Parteiziele
- Unter welchen Umständen operiert die Partei? – Politische, soziale, ökonomische und geografische Umwelt
- Gibt es noch weitere Parteien im Land? – Parteiensystem
- Wie wurden Parteien bislang untersucht? – Methodologie

(Janda 1968, zitiert nach Wiesendahl 1998: 21)

Die Forschungsfragen, die sich mit dem Parteiorganisationswandel beschäftigen, werden in der Literatur aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die These des *party decline*, die seit den 1990er Jahren und in den darauf folgenden Jahren dominierte (vgl. Scarrow 2000; Dalton/Wattenberg 2000; Schmitt/Holmberg 1995; Reiter 1989; Daalder 1992), konstatiert einen „Niedergang der Parteien“, wobei „vor allem deren schwindende gesellschaftliche Integrationskraft, aber auch ihre rückläufige Kraft zur Wählerbindung (...)“ in den Blick genommen wird (Poguntke 2003: 8). Der Mitgliederschwund der Parteien, der vielfach empirisch belegt wurde (vgl. etwa Heinrich et al. 2002; Seyd et al. 1994; Gabriel/Niedermayer 2001; Mair/van Biezen 2001), war Ausgangspunkt für dieses düstere Szenario, das von einem Verkümmern der Parteiorganisation ausgeht: Der mediale Fortschritt ermöglicht es der Partei, über direkte elektronische Kommunikationsmittel mit den Wählerinnen und Wählern in Kontakt zu treten; für die Informationsvermittlung sind Parteimitglieder unwichtig geworden. Neben den Auswirkungen der Medialisierung sind es aber auch strukturelle Veränderungen innerhalb der Gesellschaft, die einen Rückgang der Mitgliederzahlen hervorrufen. „Dealignment“, d. h. eine Abschwä-



chung der Parteibindungen (vgl. Dalton et al. 1984), ist ebenfalls ein Faktor, der sich negativ auf die Mitgliederzahlen auswirkt.

Entgegen dieser eher pessimistischen Sichtweise auf den Wandel von Parteien vertritt die *party-change*-Literatur eine Position, die weniger weitreichende Krisenszenarien ableitet. Vertreter des *party change* negieren die Abnahme der Relevanz von Massenmitgliedschaften nicht, unterstellen den Parteien jedoch die Fähigkeit, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Harmel 2002; Jun 2004; Grabow 2000; von Beyme 2002; Donges 2008; Schmid/Zolleis 2005). Parteienwandel kann demnach als „function of a party’s maturation and growth“ gesehen werden, als „adaptive response to environmental trends“ oder als „reaction to some combination of discrete environmental stimuli and/or internal factors“ (Harmel 2002: 119). Mit anderen Worten: Parteien ergeben sich nicht passiv in ihr Schicksal, sondern reagieren mit organisationsstrukturellen Veränderungen auf Veränderungen in ihrer Umwelt. Parteien sind in ihre gesellschaftlichen Zusammenhänge eingebettet und werden als Subsysteme definiert, die offen gegenüber Umwelteinflüssen sind.

Als soziale Organisationen sind Parteien in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur nicht autonom, sondern Einflüssen der für sie relevanten gesellschaftlichen Umwelten unterworfen, die sie zu vielfältigen Anpassungsleistungen an eine sich in stetiger Veränderung befindliche Gesellschaft zwingen (vgl. Pütz 2004: 258). Die erstaunlich lange Existenzdauer der Parteien in westlichen Demokratien (eben kein *decline*!) ist ein klares Indiz dafür, dass Parteien auf sich ändernde Umweltbedingungen hinreichend flexibel reagieren (vgl. Pütz 2004: 258).

Diese organisationalen Anpassungsprozesse wurden schon früh innerhalb der Parteienforschung analysiert. Ostrogorski (1889/1926; 1964) war der erste Politikwissenschaftler, der sich mit Parteien aus der Organisationsperspektive beschäftigte. In seinen Arbeiten finden sich wegweisende Einsichten zur Beziehung zwischen der Form einer Parteiorganisation und ihrer Fähigkeit, ihre Ziele zu erreichen. Auch war Ostrogorski einer der Ersten, der die Bedeutung der Umwelt von Parteien betonte und die daraus erwachsende Notwendigkeit, organisationale Anpassungen vorzunehmen.

Ein weiterer Pionier auf diesem Feld ist V. O. Key (1949), der in seiner Arbeit ebenfalls auf die Fähigkeit des „organizational learning“<sup>4</sup> verweist, d. h. auf die

---

<sup>4</sup> Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema siehe Dierkes et al. 2003.

taktische und strategische Lernfähigkeit von Organisationen, und darauf aufbauend den Einfluss von lokaler Kultur und Normen auf Parteiorganisationen untersuchte.

Aktuelle Studien zum Einfluss von Umwelt auf Parteiorganisation stammen u. a. von Bukow (2009), Jun (2004), Donges (2008) und Jun (2009). Eine Reihe von Autoren befassen sich mit den organisationalen Anpassungen von Parteien in der Form, dass sie verschiedene Entwicklungsstufen identifizieren bzw. Parteiorganisationsmodelle entwickeln. So skizziert Duverger 1959 eine Entwicklung von der „Kaderpartei“ hin zur „Massenpartei“, die durch sozialen Wandel, vor allem durch die Einführung des allgemeinen Wahlrechts hervorgerufen wurde. Parteiorganisationen, die sich auf die Interessen einer Elite konzentrieren, konnten mit der Ausweitung der Wählerschaft nicht mehr aufrechterhalten werden und es folgte ein Wandel hin zu Parteiorganisationen, die breite soziale Schichten repräsentieren und sich so die Unterstützung einer größeren Wählergruppe sichern. Kirchheimer 1966 beschreibt in seinem Beitrag zum Wandel des westeuropäischen Parteiensystems den Niedergang dieser „Massenintegrationspartei“, die sich durch eine breite Anhängerschaft und eine klare ideologische Richtung auszeichnet. Er verweist auf die Entstehung des neuen Parteientyps der *catch-all*-Partei, die sich durch eine starke Fokussierung auf Wählerstimmen in allen gesellschaftlichen Schichten charakterisieren lässt. Eine ideologische Richtung ist bei diesem Parteientyp kaum noch zu erkennen, das Parteiprogramm soll möglichst viele Wählerschichten ansprechen. Folglich ist bei diesem Parteientyp eine starke Ausrichtung auf den Wahlkampf und eine Konzentration auf die Kandidaten zu beobachten.

Mit dem Konzept der *electoral-professional party* führt Panebianco 1988 Kirchheimers Typus der *catch-all*-Partei weiter und spezifiziert die organisatorischen Unterschiede im Vergleich zum Typus der Massenpartei. *Electoral-professional parties* können als zentralisierte Wahlkampforganisationen charakterisiert werden, die sich durch eine Zunahme der Beschäftigung externer Experten und eine Machtzentralisierung auszeichnen, bei der die Parteiführung gegenüber der Parteibasis bedeutend an Entscheidungsautonomie gewinnt und die Wahlstrategie zunehmend national formuliert wird (vgl. Mair/Müller/Plasser 1999: 21).

Mit dem Konzept der „Kartellpartei“ konstatieren Katz und Mair 1995 eine Entwicklung der *catch-all*-Partei hin zu einer Partei mit organisatorischen Strukturen, die sich durch eine enge Beziehung zum Staat auszeichnen. Kartellparteien lassen sich durch eine noch schwächere Bindung an die Wähler als bei der *catch-all*-Partei charakteri-

sieren, wobei ihre Hauptmerkmale in ihrer Abhängigkeit von staatlichen Subventionen und einer losen Organisationsstruktur bestehen. Die Mitglieder der Kartellparteien lassen sich kaum noch von Nichtmitgliedern unterscheiden, d. h. dieser Typ von Partei weist keinerlei ideologische Färbung mehr auf.

Mit dem Typus der „professionalisierten Medienkommunikationspartei“ beschreibt Jun 2004 den aktuellen westeuropäischen Großparteiotyp. Dieser lässt sich vor allem durch eine hohe Medienaffinität und professionalisierte Kommunikationsaktivitäten beschreiben. Folgende fünf Kernelemente charakterisieren diesen Typus:

1. Professionelles Kommunikationsmanagement
2. Anpassung von Themen und Personal an die vorherrschende Medienlogik
3. Orientierung an einzelnen Issues anstatt an kohärenten programmatischen oder sinnstiftenden Entwürfen
4. Wahrnehmung wesentlicher Kompetenzen durch ein strategisches Machtzentrum
5. Bedeutungsrückgang der aktiven Mitgliedschaft als Ressource (Jun 2004: 115)

Diese Typen von Parteiorganisationen müssen jedoch kritisch bewertet werden, da sie homogene Trends bei Veränderungsprozessen von Parteiorganisationen voraussetzen (vgl. Wolinetz 2002: 147 f.). Derartige Schemata sind starr und lassen keine Aussagen über unterschiedliche interne Strukturen und Prozesse, d. h. über divergente Organisationswirklichkeiten zu.

Eine Betrachtungsweise der Parteiorganisation, die den Fokus auf die internen Strukturen und Prozesse rückt, hilft diese Unzulänglichkeiten auszuschalten. Katz und Mair 1993 identifizieren eine sinnvolle Dreiteilung der Parteiorganisation: Die *party on the ground* umfasst Mitglieder bzw. Parteiaktivisten, die *party in public office* die Parteimitglieder, die öffentliche Ämter in Regierung und Parlament bekleiden, und die *party in central office* setzt sich aus der Parteiführung und dem damit verbundenen administrativen Apparat zusammen.

Doch wie arbeiten diese unterschiedlichen Teile der Parteiorganisation zusammen? In der modernen Parteienforschung wird die Sichtweise der Parteien als *unitary actor*, also als homogene, einheitlich entscheidende Akteure (vgl. Riker 1962; De Swaan 1973; van Roozendaal 1992) kritisch betrachtet. Vielmehr wird von „lose verkoppelten Anarchien“ gesprochen (vgl. Lösche 1993), d. h. einer organisatorischen Fragmentierung, durch die es innerhalb der Parteiorganisation eine Vielzahl an

Gruppen und Untereinheiten gibt, die nur lose miteinander verbunden sind (vgl. Jun 2004: 64). Als Konsequenz daraus ergibt sich ein Prozess des „permanenten innerparteilichen Koalierens“ (Lösche/Walter 1992: 199) durch das vorhandene Gräben temporär überbrückt werden. Innerhalb der Parteiorganisation bilden die zahlreichen nebeneinander existierenden Subeinheiten zeitlich begrenzte Koalitionen, um ihre Einzelinteressen besser durchsetzen zu können und gleichzeitig ihre Autonomie weiter sicherzustellen. Aus dieser Perspektive betrachtet lassen sich Parteien mit einer Stratarchie vergleichen, bei der eine Machtkonzentration an nur einer Stelle kaum möglich ist und bei der die unterschiedlichen Einflusspotenziale auf unterschiedliche Ebenen und Knotenpunkte verteilt sind (vgl. Jun 2004: 64). Dieses Stratarchiemodell von Parteien macht deutlich, dass die Organisationswirklichkeit von Parteien komplex und facettenreich ist und sich nur oberflächlich durch Organisationstypen erfassen lässt. Um Licht in das Dunkel der Organisationswirklichkeit von Parteien bringen zu können, ist es notwendig, die einzelnen Organisationsteile (*party in public office, party in central office, party on the ground*) in ihrer jeweiligen Funktion zu betrachten und einen Blick auf ihre Prozesse und Machtkonstellationen zu werfen.

## **5.2 Die kommunikative Rolle der *party in central office***

Die vorliegende Arbeit argumentiert, dass Parteien aufgrund der Medialisierung unter einem ständigen Druck zur Kommunikation stehen und diesem mit professioneller Kommunikation begegnen müssen. Von der Organisationsperspektive der Parteienforschung ausgehend, stellt sich nun die Frage, welcher Teil der Parteiorganisation in diesem Zusammenhang relevant ist und näher betrachtet werden muss. Es gilt denjenigen Teil der Parteiorganisation zu identifizieren, der für die Kommunikation der Partei zuständig ist.

Die *party on the ground*, die als Sprachrohr der Partei fungiert, wurde durch die schwindende Parteibindung und die damit verbundene steigende elektorale Volatilität deutlich geschwächt (vgl. Katz/Mair 1993). Ferner bietet das Mediensystem der Parteiführung mittlerweile die Möglichkeit, direkt mit den Wählern zu kommunizieren; dies macht es der *party on the ground* zusätzlich schwer, ihre Position als kommunikativer Berührungspunkt mit der Wählerschaft zu verteidigen. Im Gegenzug

dazu kann in Bezug auf die kommunikative Aufgabe ein Bedeutungszuwachs für die *party in public office* konstatiert werden. Durch die sinkende Parteiidentifikation werden Wahlkämpfe zunehmend wichtiger und eine Konzentration auf die Vermarktung von Kandidaten führt zu einem Bedeutungszuwachs derjenigen Parteimitglieder, die öffentliche Ämter bekleiden oder ein öffentliches Amt anstreben. Dennoch laufen alle organisierten Kommunikationsaktivitäten bei der *party in central office* zusammen. Ihr obliegt die Aufgabe, für die *party in public office* Wahlkämpfe zu organisieren, d. h., als Kern der gesamten Parteiorganisation, von dem die Aktivitäten der *party on the ground* und der Erfolg der *party in public office* abhängen, ist die *party in central office* für die Planung und Durchführung nationaler Wahlkampagnen zuständig und fungiert als Schnittstelle zwischen den beiden anderen Teilen (vgl. Katz/Mair 1993: 600). Als derjenige Teil der Parteiorganisation, der in Form einer Parteizentrale Expertise durch festangestellte Parteimitarbeiter bündelt, ist die *party in central office* für die Kommunikation der Partei zuständig, indem sie ihre Kommunikationsaktivitäten wie beispielsweise die Parteipresse entwickelt und koordiniert.

Im Gegensatz zur *party in public office* wird der *party in central office* jedoch ein Bedeutungsschwund attestiert. So vergleichen Katz und Mair 1993 westeuropäische Parteien mit amerikanischen, die sich durch eine starke *party in public office* mit eigenem Personal und eigenen finanziellen Ressourcen für den Wahlkampf auszeichnen: Durch die Möglichkeit der direkten medialen Kommunikation mit den Wählern verliert die *party in central office* als Wahlkampfzentrale für die *party in public office* zunehmend an Bedeutung und entwickelt sich zu einem bürokratischen Apparat ohne Autorität, der lediglich eine Zuarbeiterfunktion für die *party in public office* erfüllt. Zentral ist dabei die Rolle externer Berater, die zu Wahlkampfzeiten verstärkt eingesetzt werden und die Ressourcen der *party in central office* größtenteils ersetzen. Die *party in public office* setzt auf Wahlkampfspezialisten, die das Personal der *party in central office* hinsichtlich ihrer Kommunikations- und Vermarktungskompetenzen um Längen schlagen: Externe Agenturen und Berater verdrängen die *party in central office* von ihrer pivotalen Position innerhalb der Parteiorganisation und forcieren eine Verwandlung der *party in central office* von einem Machtzentrum hin zu einer Serviceorganisation (vgl. Katz/Mair 1993: 616).

Empirisch die These der schwindenden Bedeutung der *party in central office* jedoch nur bedingt haltbar. Farrell und Webb (2000) untersuchten in ihrer Studie quantitative

und qualitative Trends der Ressourcen von Parteiorganisationen in neun westeuropäischen Demokratien von 1960 bis 1990 und kamen zu dem Ergebnis, dass lediglich für die *party on the ground* ein Bedeutungsschwund zu beobachten ist. Eine Erosion lokaler Parteiorganisationen kann festgestellt werden; für die Ressourcen der *party in public office* und der *party in central office* lässt sich eine Konsolidierung ausmachen, denn die Mehrheit der untersuchten Parteiorganisationen hat ihr Personal sowohl auf parlamentarischer Ebene als auch auf Ebene der Parteizentrale verstärkt (vgl. Farrell/Webb 2000: 116). In Bezug auf das Personal und die Ressourcen der Parteizentralen konnte sogar eine graduelle Professionalisierung festgestellt werden, die sich vor allem in einer verstärkten Anstellung von Medien-, Wahlkampf- und Polycyspezialisten zeigt, die direkt für die Parteiführung arbeiten, d. h. auch nach Parteiführungsvorgaben und -richtlinien arbeiten (vgl. Farrell/Webb 2000: 119). Insgesamt zeigt die Studie einen Trend hin zur Stärkung der *party in central office*, die sich in einer Aufstockung der Personalressourcen und einer Integration von Spezialisten zeigt. Eine Auslagerung der Wahlkampfplanung auf externe Berater ist zwar zu beobachten, diese geschieht jedoch nicht zum Nachteil der *party in central office*, sondern vollzieht sich parallel, mit unterstützender Funktion und fungiert dabei nicht als Ersatz.

### **5.3 Die Rolle externer Kommunikationsspezialisten**

Die kommunikativen Anforderungen, die die Medialisierung an die Parteien stellt, verlangen nach Kommunikationsexpertise.

„Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmend kritischen medialen Beobachtung aller gesellschaftlichen Bereiche sind die Anforderungen an die Kommunikativität von Organisationen gestiegen“ (Röttger/Zielmann 2009: 35)

Eine beratende Expertise setzt eine Beziehung zwischen einem Klienten und einem Experten voraus (vgl. Hoffmann et al. 2007: 42). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass Parteien die Rolle des Klienten annehmen und die externen Kommunikationsdienstleister die Rolle des Experten. Zentral bei diesem Klient-Experten-Verhältnis ist, dass der Experte eine vorhandene Wissenslücke beim Klienten überbrückt. „Der Klient verfügt nicht über die notwendigen (Wissens-)Ressourcen zur eigenständigen Problemlösung und muss deshalb auf die Unterstützung eines Experten zurückgreifen“ (Hoffmann et al. 2007: 42).

Ferner stellt sich die Frage, was unter Externalisierung von Expertise verstanden wird, d. h. wer oder was die Funktion des Beraters von außen einnehmen kann. Grundsätzlich kann diese Aufgabe von kommerziellen Dienstleistern, entweder in Gestalt von Individuen oder Organisationen (Agenturen), übernommen werden (vgl. Hoffmann et al. 2007: 43). Diese kommen in der Regel dann ins Spiel, wenn Parteien an die Grenze ihrer organisationseigenen Ressourcen stoßen (vgl. Hoffmann et al. 2007; Röttger 2000). Um diese Engpässe im personellen Bereich und im Know-how zu überbrücken, greifen Parteien auf externe Berater zurück, die sie in ihren Kommunikationsaktivitäten und damit bei der Politikvermittlung unterstützen.

Tenscher (2003) schlägt vor, externe Politikvermittlungsexperten nach dem Institutionalierungsgrad zu unterscheiden und darunter all diejenigen zu fassen, die mit der Partei assoziiert sind und kein vom Volk gewähltes oder delegiertes politisches Mandat hauptberuflich ausüben. Folgende Dienstleister fasst er unter diese Gruppe: PR-Experten, Werbeexperten, Medienberater, Kommunikationsberater und Redenschreiber (Tenscher 2003: 113). Eine weitere Differenzierung kann anhand des Zeitrahmens für die Dienstleistung der externen Kommunikationsberater vorgenommen werden, d. h. ob sie eher kurzfristig oder langfristig für ihren Auftraggeber arbeiten (vgl. Tenscher/Esser 2005: 458).

Die Leistungen der externen Berater sind somit vielfältig, genauso die Motive für die Entscheidung von Seiten einer Organisation, mit Externen zu kooperieren. Die Literatur zur klassischen Organisationsberatung identifiziert folgende Gründe für die Zusammenarbeit mit externen Beratern (vgl. u. a. Strasser 1992; Nicolai 2000: 246 ff.):

- Bereitstellen von Erfahrung und Wissen
- Erweiterung von Kapazitäten (z. B. technisch oder personell)
- Einbringen einer neutralen Perspektive
- Unterstützen von bereits getroffenen Entscheidungen in der Organisation
- Legitimierung kontroverser Entscheidungen oder bestimmter Strategiekonzepte

Durch die gestiegenen kommunikativen Herausforderungen, hervorgerufen durch die Medialisierung, ist insgesamt eine Zunahme der externen Kommunikationsberatung politischer Akteure zu verzeichnen (vgl. Jarren 2007), die sich in Ausdifferenzierung, Externalisierung und Professionalisierung niederschlägt (vgl. Jarren 2007: 52 f.). Ausdifferenzierung bezieht sich hier auf die Ausdifferenzierung von Kommunika-

tionsdienstleistungen sowohl extern als auch intern, d. h., das Angebot und die Nachfrage von Kommunikationsdienstleistungen werden breiter und spezieller. Externalisierung beschreibt eine Auslagerung, ein Outsourcing von Kommunikationsdienstleistungen, sowohl auf operativem Gebiet als auch bei der Beratung. Professionalisierung impliziert eine professionsgebundene, fokussierte Beschäftigung mit Kommunikation, die sich sowohl organisationsintern als auch bei den externen Dienstleistern vollzieht.

Aus der Organisationsperspektive der Parteien betrachtet, bietet die Zusammenarbeit mit externen Beratern vor allem die Möglichkeit, sich selbst zu beobachten. Diese „Beobachtung dritter Ordnung“ (Szyzka 2009) ermöglicht es Organisationen, Entscheidungen zu generieren, die als Operationen Voraussetzung für die Reproduktion von Organisationen sind (vgl. Luhmann 2000: 45 ff.). Mit anderen Worten: Durch ihre Distanz zur Organisation können externe Kommunikationsberater Dinge beobachten, die den Organisationsmitgliedern als „Beobachter zweiter Ordnung“ (Szyzka 2009) aufgrund ihrer Befangenheit verschlossen bleiben.

Schließlich kann die Organisation die Informationen, die von den Kommunikationsberatern durch ihre Beobachtungstätigkeit gewonnen wurden, nutzen, um Entscheidungen zu treffen und letztendlich zu kommunizieren (vgl. Szyzka 2009: 63). Die so getroffenen Entscheidungen erfahren durch die Beobachtung von außen gleichzeitig eine Legitimierung, die das rationale Verhalten der Organisation demonstriert (vgl. Sandhu 2009: 156). Die legitimatorische Funktion von Kommunikationsberatung (vgl. Meier 2004: 223 f.) besteht für Organisationen folglich darin, zu zeigen, dass ihr Handeln auf Information und Vernunft basiert.

Externe Kommunikationsberatung liefert für Parteien demnach sowohl greifbare als auch nicht greifbare Werte. Auf der einen Seite helfen externe Kommunikationsberater organisationale Defizite auszugleichen, auf der anderen Seite sind sie eine organisationspolitische Unterstützung, durch die Entscheidungen und Handeln legitimiert werden können. So konstatiert Kolodny (2000): „Rather than seeing the proliferation of consultants as a sign of party decline, their presence is actually a next step into party evolution“ (20).



## 5.4 Zwischenfazit: Organisationsstrukturelle Facetten der Parteienkommunikation

Professionelle Kommunikation fordert eine Organisationsleistung von Parteien, denn ohne entsprechende Ressourcen lassen sich die Kommunikationsaktivitäten der Partei weder konzertieren noch in das Management integrieren. Relevant ist hier vor allem der Teil der Parteiorganisation, der die hauptamtlichen Parteimitarbeiter umfasst, die Parteizentrale bzw. die *party in central office*. Hier laufen alle kommunikativen Fäden der Parteiorganisation zusammen, hier werden sowohl externe Kommunikation in Form von politischer Öffentlichkeitsarbeit und Wahlkampfkommunikation als auch interne Kommunikation in Form von Kommunikationsmaßnahmen in Richtung der Parteimitglieder gesteuert. Folglich ist es die *party in central office*, auf die der Fokus bei der Untersuchung des Kommunikationsmanagements von Parteien zu legen ist. Die finanziellen und personellen Ressourcen der *party in central office* sind ausschlaggebend dafür, was durch Inhouse-Expertise im Kommunikationsgeschäft bewältigt werden kann oder durch externe Kommunikationsdienstleister abgefangen werden muss. Dieser Teil der Parteiorganisation ist maßgeblich für das Kommunikationsmanagement der Partei zuständig und spielt somit offensichtlich eine große Rolle, wenn es darum geht, Kommunikationsstrategien für die Partei zu entwickeln. Als kommunikativer Knotenpunkt der Parteiorganisation ist die *party in central office* in besonderem Maße gefordert, sich an die Medialisierung anzupassen und ihre Aktivitäten an die stetig steigenden kommunikativen Herausforderungen auszurichten. Um das Kommunikationsmanagement von Parteien als Produkt der Medialisierung zu untersuchen, gilt es, die *party in central office* als Untersuchungseinheit in das Zentrum der Analyse zu rücken. Um diesen Schritt zu gehen, muss zunächst jedoch der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, das Kommunikationsmanagement, als Konstrukt klar umrissen werden.

## **6. Professionelles Kommunikationsmanagement von Parteien**

### **6.1 Zum Konzept des Kommunikationsmanagements**

Eine einheitliche Definition für das Konzept des Kommunikationsmanagements lässt sich in der Literatur bis dato nicht finden. Folglich macht es Sinn, sich dem Konzept zu nähern, indem man es – basierend auf den vorhandenen Definitionen – möglichst genau eingrenzt und die Frage beantwortet, was Kommunikationsmanagement von anderen Kommunikationskonzepten und -disziplinen unterscheidet bzw. was es mit ihnen gemeinsam hat.

Grundsätzlich impliziert Kommunikationsmanagement eine strategische Kommunikation, die auf bestimmten Interessen basiert und auf die Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtet ist (vgl. Schulz 2008; Manheim 1998). Aus dieser Perspektive betrachtet fällt es leicht, Kommunikationsmanagement von Unternehmenskommunikation bzw. Organisationskommunikation zu unterscheiden. Sowohl Unternehmens- als auch Organisationskommunikation beinhalten alle Aspekte der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation, auch solche, die nicht strategisch sind. Somit fallen unter dieses Konzept beispielsweise auch Kommunikationsaktivitäten wie ein Mitarbeiternewsletter, der in der Regel nicht strategisch, sondern – wenn überhaupt – taktisch ausgerichtet ist.

Die Abgrenzung zwischen Kommunikationsmanagement und PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit<sup>5</sup> gestaltet sich schwieriger, da sich PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit ebenfalls strategischer Kommunikation bedient (vgl. Kapitel 2.2). Hilfreich ist hier eine Definition, die nicht nur auf den strategischen Aspekt der Kommunikation verweist, sondern auch die Aufgaben, Instrumente und Gestaltung von Kommunikationsmanagement einbezieht. So ist Kommunikationsmanagement laut Bentele (2008)

„the division of work and hierarchically organized process of control (...) which incorporates the complex process of (environment) observation, analysis, strategy development, organization, implementation and evaluation of organization-related communication processes“ (22).

Zerfaß (2005) formuliert, ähnlich wie Bentele (2008), eine prozessgeleitete Definition, die noch stärker auf den Zweck des Kommunikationsmanagements eingeht:

---

<sup>5</sup> Die Begriffe PR und Öffentlichkeitsarbeit werden synonym verwendet. Der Begriff PR wurde 1950 von Albert Oeckl, einem der deutschen Pioniere der PR, nach eigenen Angaben vom Amerikanischen ins Deutsche übersetzt (vgl. Bentele 1997: 21 f.; Donsbach 1997).

„Als Kommunikationsmanagement bezeichnet man den Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle von Kommunikationsaktivitäten, also von symbolischen Handlungen, die eine Verständigung und darauf aufbauend eine zweckorientierte Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben“ (538).

Mit Hilfe dieser Definitionen lässt sich jedoch keine saubere Trennungslinie zu PR und Öffentlichkeitsarbeit ziehen. Um eine klare Abgrenzung vornehmen zu können, ist es angebracht, die Aufgaben und Ziele von Kommunikationsmanagement auf der einen Seite und PR und Öffentlichkeitsarbeit auf der anderen Seite zu betrachten. PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit haben in einer Organisation die Aufgabe, die Organisation auf der medialen Agenda und bei ihren relevanten Teilöffentlichkeiten möglichst positiv zu platzieren und zu inszenieren. Dafür zuständig ist ein Teilbereich der Organisation, der sich aus internen und/oder externen Kommunikationsexperten zusammensetzt. Der entscheidende Punkt bei der Grenzziehung zum Kommunikationsmanagement ist die Tatsache, dass die PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit einen zentralen Aspekt des Kommunikationsmanagements einer Organisation bildet. PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit wird im Sinne des Kommunikationsmanagements als Tool einer Organisation eingesetzt,

„das im Interesse der von ihr vertretenen Organisation zwischen ambivalenten Sinndispositionen, wie sie zwischen Organisationsentscheidungen und deren Bewertung seitens interner wie externer Bezugsgruppen auftreten, immer dann zu vermitteln sucht, wenn dies organisationsseitig relevant erscheint“ (Szyszka 2004: 164).

Als Managementfunktion bedient sich Kommunikationsmanagement der Instrumente der PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit, um kommunikative Probleme zu lösen, die der Durchsetzung der übergeordneten Organisationsziele entgegenstehen. PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit ist somit der Kern des Kommunikationsmanagements einer Organisation, da diese hauptsächlich für die Kommunikation einer Organisation zuständig ist. PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit besitzt das Instrumentarium für Kommunikationsmanagement, bildet also den Großteil der praktischen Komponente des Kommunikationsmanagements. Die folgende Definition der Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit von Oeckl (1967) macht diese operative Funktion besonders deutlich:

„Erstens: Agieren, nicht reagieren. Zweitens: Öffentlichkeitsarbeit ist (...) aktive Informationspolitik, bedeutet ein Vertrauensklima in der Öffentlichkeit herstellen. Ihr passiver Teil heißt (...) Beantwortung von Anfragen, selbst wenn sie unangenehm sind (...). Drittens: PR-Arbeit hat die Öffentlichkeit zu unterrichten, aber auch nach innen, teilweise als Rückkopplung, zu wirken. Viertens: mit Hilfe der individuellen Medien die Rezipienten unmittelbar ansprechen oder über die Massenmedien indirekte Verbindung zum Publikum herstellen und halten. Schließlich fünftens: Als Transformator, als Dolmetscher, als Katalysator zwischen dem Auftraggeber und der Öffentlichkeit tätig werden und kommunikative Reaktionen steuern“ (15).

Öffentlichkeitsarbeit drückt rein etymologisch eine Praxisorientierung aus, nämlich „Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit“ (Oeckl 1964: 43). Diese Praxis macht sich Kommunikationsmanagement zunutze und integriert sie wie alle Kommunikationsaktivitäten in die Steuerung und Erreichung der Organisationsziele. Kommunikationsmanagement hat demnach eine klare Organisationsfunktion, die auf Basis definierter Ziele und Aufgaben bestimmte Leistungen für die kommunikative Positionierung der Organisation umfasst (vgl. Tab. 2)

**Tab. 2: Organisationale Funktion von Kommunikationsmanagement**  
Quelle: Szyszka 2004: 165

<b>Funktion</b>	Organisationsseitiges Kommunikationsmanagement zwischen den ambivalenten Sinn dispositionen innerhalb und außerhalb der-Organisation
<b>Ziele</b>	Akzeptanz für die Eigenart der vertretenen Organisation in Meinungsmärkten, um deren Handlungsoptionen zu optimieren (Chancen/Risiken), Entwicklungsspielräume zu nutzen und durch den Genuss eines möglichst weitreichenden sozialen Vertrauens die Effizienz organisationaler Prozesse zu steigern
<b>Leistungen</b>	Schaffung funktionaler Transparenz durch <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewinnung von Information über öffentliche Meinung/Images, deren Relevanz sowie damit verbundene Bezugsgruppen (Analyseleistungen)</li> <li>– Einsteuerung dieser Informationen in interne organisationspolitische Entscheidungsprozesse (Beratungsleistungen)</li> <li>– Aufmerksamkeitsgewinnung für und Bedeutungsmittelung von Organisationshandeln gegenüber internen und externen Bezugsgruppen (Kommunikatorleistungen)</li> </ul>
<b>Aufgabenfelder und Aufgaben</b>	Aus Funktion, Zielen und Leistungen leiten sich eine Reihe konkreter Aufgabenfelder ab (z. B. Medienarbeit), die in Zusammensetzung und Relevanz von Organisation zu Organisation variieren, deren zentrale Aufgaben (z. B. konzeptionelles Vorgehen oder Versprachlichung von Sachverhalten) aber weitgehend identisch sind.

Dabei ist vor allem die Schaffung funktionaler Transparenz als Leistung des Kommunikationsmanagements von zentraler Bedeutung. Funktionale Transparenz bedeutet, dass alle Kommunikationsaktivitäten immer derart gestaltet sein sollten, dass sie genau diejenige Breite und Tiefe besitzen, die notwendig ist, um dem Wohle der Organisation zu dienen (vgl. Szyszka 2008b: 106). Um effizientes Kommunikationsmanagement im Sinne der Organisation zu betreiben, gilt es also, keine Ressourcen zu verschwenden, sondern diese punktgenau einzusetzen.

Ruler und Verčič (2004) identifizierten auf Basis ihrer europaweiten Expertenbefragung weitere vier Dimensionen von Kommunikationsmanagement, die jeweils eine weitere organisationale Funktion von Kommunikationsmanagement beschreiben:

„1.) Managerial: to maintain relationships/manage communication processes with publics in order to gain trust and/or mutual understanding. 2.) Operational: to prepare a means of communication. 3.) Reflective: to talk about the organization in society as a whole, to become responsible. 4.) Educational: to help the members of the organization become communicatively competent in order to respond to societal demands.“ (246)

Kommunikationsmanagement leistet somit unterschiedliche Beiträge zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation. Das Aufgabenportfolio ist facettenreich und reicht von der Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten und der Nutzung von Kommunikationskanälen über die Kommunikation von Organisationszielen und -werten bis hin zur Verbesserung der kommunikativen Kompetenzen der Organisationsmitglieder.

## 6.2 Die Bedeutung von Kommunikationsmanagement für Parteien

Bislang konzentriert sich die Forschungsliteratur zum Thema Kommunikationsmanagement fast ausschließlich auf erwerbswirtschaftliche Organisationen. Eine Einbeziehung von Parteien als nichterwerbswirtschaftliche Akteure ist jedoch geboten, da auch hier eine allgemeine Bedeutungszunahme zu beobachten ist (vgl. Röttger 2000: 84). Der folgende Schwerpunkt auf Unternehmen ist der vorhandenen Literaturlage geschuldet, wird jedoch durch eine allgemeine Organisationsperspektive relativiert.

Aus organisationsbezogener Perspektive betreiben Parteien Kommunikationsmanagement, um ihren organisationspolitischen Handlungsbedarf zu regeln, d. h., es erfüllt einen bestimmten Nutzen bzw. hilft, bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Szyszka 2005: 161). Zweck des Kommunikationsmanagements ist es, organisationale Handlungsspielräume zu optimieren und die Effizienz organisationaler Prozesse zu steigern. Kommunikationsmanagement dient der Regelung der Organisation-Umwelt-Beziehung, indem es der Organisation hilft, sich wenn nötig ihrer Umwelt anzupassen oder diese zu verändern bzw. zu stabilisieren (vgl. Szyszka 2005: 173).

„Kommunikationsmanagement ist dabei gleichermaßen *Aufmerksamkeitsmanagement* (Hinlenkung/Weglenkung), *Öffentlichkeitsmanagement* von Themen und Inhalten (öffentlich/nicht öffentlich), wie auch *Ambivalenzmanagement* zwischen wechselseitigen Bedeutungszuweisungen (Selbstbild/Fremdbild).“ (Szyszka 2005: 173; Hervorhebungen im Original)

Betrachtet man diese Funktionen und das Aufgabenportfolio des Kommunikationsmanagements generell (siehe Kapitel 4.1), wird deutlich, dass sich politisches Kommunikationsmanagement von Parteien nicht nur auf die Kommunikationsaktivitäten

im Wahlkampf bezieht, sondern auch zwischen den Wahlkämpfen (vgl. Kamps 2007), d. h. es ist ein fortlaufender Prozess.

Als spezielle Managementfunktion hat Kommunikationsmanagement den Zweck, Probleme von Parteien im Rahmen öffentlicher Kommunikation zu bewältigen. Dazu erfüllt es folgende zentrale Aufgaben:

- „– to recognize risks and chances of behaviour as real or potential issues in conjunction with public communication,
- to consult with management for decision making concerning organizational behaviour and public interpretation, and
- to manage the fading in and fading out of issues of organizational interests in public attention for organizational benefit.“ (Szyzka 2008b: 99)

Kommunikationsmanagement wird dementsprechend zur Lösung von Problemen angewendet, die aus Organisationssicht mit bestimmten Zielgruppen entstehen.

„*Kommunikationsprobleme* lassen sich als *Beziehungsprobleme* deklarieren, die zwischen einer Organisation und Bezugsgruppen ihres sozialen Umfeldes bestehen, an die sich Risiken oder Chancen knüpfen und die Einfluss auf die weitere Entwicklung einer Organisation nehmen“ (Szyzka 2008a: 57; Hervorhebungen im Original).

Dabei lassen sich nach Leipziger (2004: 48 ff.) fünf Klassen von Kommunikationsproblemen identifizieren, die es – je nach Problemlage – zu lösen gilt:

1. Aufmerksamkeit: Durch die Medialisierung ist Aufmerksamkeit ein knappes Gut. Organisationen brauchen jedoch Aufmerksamkeit, um ihre Themen und Botschaften an ihre Zielgruppen zu vermitteln.
2. Akzeptanz: Aktion und Kommunikation von Organisationen stehen unter ständiger Beobachtung durch ihre Zielgruppen, die diese dann bewerten. Diese Bewertungen sind ausschlaggebend für Konflikt, Zustimmung oder neutrale Positionen.
3. Ansehen: Der Ruf einer Organisation beschreibt den Grad des Zuspruchs, den sie bei ihren Zielgruppen hat. Dabei ist diese Reputation eine nicht zu unterschätzende ungreifbare Organisationsressource.
4. Präferenz: Präferenz beschreibt den Erfolg einer Organisation, ihre Positionen und Meinungen durchzusetzen, d. h. inwieweit diese auf Ablehnung oder Zustimmung im Vergleich zu den Standpunkten von anderen Mitbewerbern stoßen.

5. Vertrauen: Soziales Vertrauen bildet die Grundlage der Beziehungen einer Organisation zu ihren Zielgruppen. Je stärker das Vertrauen, also die Glaubwürdigkeit in einer Organisation ist, desto belastbarer sind die Beziehungen zu den Zielgruppen.

Mit Hilfe des Kommunikationsmanagements können die beschriebenen Kommunikationsprobleme gelöst und im Sinne des Organizational Benefit-gewinnbringend für die Organisation eingesetzt werden. Kommunikation einer Organisation gehört zu den sogenannten Intangibles (vgl. Zerfaß 2005: 533; Kaplan et al. 2004), d. h., ihr Beitrag zur Wertschöpfung einer Organisation kann nicht direkt erfasst werden, obwohl er essenziell für die Erreichung der Ziele ist. Folglich trägt eine strategiegeleitete Koordinierung der Kommunikation umso mehr zum Erfolg der Organisation bei. Kurzum: Alle Kommunikationsaktivitäten müssen systematisch gesteuert werden und ineinandergreifen, um die strategischen Ziele der Parteien zu unterstützen.

Was bedeutet Kommunikationsmanagement nun vom Organisationsstandpunkt gesehen? Mit anderen Worten: Welche Organisationsleistungen müssen Parteien erbringen, um effizientes Kommunikationsmanagement zu betreiben?

Aus analytischer Perspektive betrachtet ist das Kommunikationsmanagement von Parteien auf der Mesoebene, der Organisationsebene verortet und bezieht sich damit auf Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation oder zwischen Organisation und Umwelt (vgl. Bentele 2008: 20). Die Steuerung dieser Kommunikationsprozesse obliegt entweder Kommunikationsabteilungen in den Organisationen selbst oder externen Serviceanbietern (z. B. Werbe- oder PR-Agenturen), deren Leistungen zugekauft werden. Somit sind die verfügbaren Ressourcen das A und O zur Realisierung des professionellen Kommunikationsmanagements. Ein knappes Budget oder wenige oder schlecht ausgebildete Kommunikationsexperten können weitreichende Konsequenzen haben, denn alle internen und externen Kommunikationsstrategien hängen von den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen ab (vgl. Bentele 2008). Für das Kommunikationsmanagement müssen also bestimmte Voraussetzungen innerhalb der Parteiorganisation vorhanden sein bzw. geschaffen werden; effizientes Kommunikationsmanagement nimmt Organisationsressourcen in Anspruch und beinhaltet Prozesse, mit deren Hilfe die Kommunikation der Partei im Sinne der strategischen Ziele gesteuert werden kann.

### **6.3 Organisationsstrukturelle Bedingungen des Kommunikationsmanagements**

Nach der Klärung des Begriffs, des Nutzens und der Bedeutung des Kommunikationsmanagements für Parteien stellt sich nun die Frage nach denjenigen Aspekten des Kommunikationsmanagements, die den Fokus der vorliegenden Arbeit bilden. Als „übergreifendes, koordinierendes und integrierendes organisationales Funktionssystem“ (Szyszka 2009: 65, FN6) beinhaltet Kommunikationsmanagement mannigfaltige Strukturen und Prozesse. An dieser Stelle gilt es nun darzulegen, welche analytischen Dimensionen des Kommunikationsmanagements für den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit von Interesse sind.

Kommunikationsmanagement beinhaltet sowohl eine strategische als auch eine operative Dimension (vgl. Zerfaß 1998: 9 f.). Die strategische Dimension bezieht sich auf die idealtypischen Phasen des Kommunikationsmanagements: Diese Phasen umfassen in einem ersten Schritt eine Situationsanalyse (Erfassung und Analyse der Umweltbeziehungen), daran anknüpfend eine Entwicklung einer Kommunikationsstrategie (Formulierung von Zielen und Strategien), darauf aufbauend eine Implementierungsphase (Umsetzung konkreter Maßnahmen) und schließlich eine Erfolgskontrolle (Abgleich von Zielen und tatsächlichen Wirkungen) (vgl. etwa Cutlip et al. 2000; Schulz 2002; Röttger 2000; Zerfaß 1998).

Eingebettet in diese strategische Dimension des Kommunikationsmanagements werden in der aktuellen Forschungsliteratur Kommunikationsstrategien als „State of the Art“ gehandelt, die den Grundsätzen der integrierten Kommunikation folgen (vgl. Bruhn 2009; Bruhn/Stumpf 2008; Henkel/Schedler 2008; Friedrichsen 2010; Lasotta 2007; Bauer et al. 2008). Bruhn (2009: 22) legt für das Konstrukt der integrierten Kommunikation folgende Definition zugrunde:

„Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation (...) eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild (...) zu vermitteln.“

Ziel der strategischen Umsetzung des Kommunikationsmanagements sollte demnach ein Konzept sein, das alle Kommunikationsaktivitäten der Organisation konzertiert, so dass eine einheitliche kommunikative Projektion der Organisation bzw. des Bezugsobjekts gewährleistet ist. Ist eine solche Konzeption entwickelt worden, muss sie im Rahmen des Kommunikationsmanagements im nächsten Schritt umgesetzt werden.



Die operative Dimension beinhaltet die Umsetzung konkreter Maßnahmen, die im Rahmen des strategischen Kommunikationsmanagements entwickelt wurden (vgl. Röttger 2000: 93).

Um sowohl das strategische als auch das operative Moment des Kommunikationsmanagements umsetzen zu können, ist eine entsprechende Organisationsleistung vonnöten. Bestimmte organisationsstrukturelle Bedingungen, wie etwa adäquate finanzielle und personelle Ressourcen und Entscheidungs- und Weisungskompetenzen (vgl. Röttger 2000: 95) müssen gegeben sein, um die strategischen und operativen Herausforderungen des Kommunikationsmanagements erfüllen zu können.

Die umfassenden Aufgaben, die das Kommunikationsmanagement an eine Organisation stellt, sind von der Organisationsleistung abhängig. Einwiller et al. (2008) haben mit dem von ihnen entwickelten Modell des integrierten Kommunikationsmanagements ein Konzept vorgelegt, das die zentrale Bedeutung der Organisationsleistung für Kommunikationsmanagement analytisch darstellt. Der organisationale Rahmen liefert die Bedingungen, die für die strategischen Kommunikationsaktivitäten ausschlaggebend sind. Er umfasst die Strukturen, Prozesse, die personellen und finanziellen Ressourcen und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Die Struktur bezieht sich hier auf die Struktur der Kommunikationsbereiche innerhalb der Organisation, d. h. auf die Beschaffenheit der einzelnen Bereiche und deren Zusammenarbeit. Mit Prozessen sind die Planungs- und Umsetzungsprozesse der Kommunikationsstrategien gemeint, die letztendlich auf Basis eines bestimmten Budgets und von Kommunikationsfachleuten durchgeführt werden. Diese sind dabei entweder Teil der Organisation selbst oder werden von außen „eingekauft“ (vgl. Einwiller et al. 2008).

„Der Einsatz externer Dienstleister kann Ressourcenengpässe überwinden und mangelndes eigenes Know-how ersetzen. Hierbei ist entscheidend, dass die externen Dienstleister so in die Kommunikationsplanung einbezogen werden, dass eine integrierte Kommunikation möglich wird“ (Einwiller et al. 2008: 4).

## 6.4 Zwischenfazit: Professionelles Kommunikationsmanagement als Leistung der Parteiorganisation

Durch die Medialisierung sind Parteien gezwungen, ihre Kommunikation zu professionalisieren. Die Professionalisierung muss über den Wahlkampf – als Kristallisationspunkt für Kommunikationsaktivitäten von Parteien – hinausgehen und sich auch auf das *daily business* der Kommunikation, die politische Öffentlichkeitsarbeit, beziehen. Ein professionelles Kommunikationsmanagement – d. h. die strategische Steuerung und Durchführung aller Kommunikationsaktivitäten, gekoppelt an die übergeordneten Ziele der Partei mit dem Ziel der indirekten Wertschöpfung für die Partei – ermöglicht es Parteien, diese Brücke zu schlagen. Dabei ist es zentral, alle Kommunikationen intern als auch extern abzustimmen und im Sinne der integrierten Kommunikation ein einheitliches Bild der Partei und ihrer Standpunkte nach außen zu vermitteln.

Professionelles Kommunikationsmanagement bedeutet also durchdachte, konzertierte Kommunikationshandlungen. Diese erfordern jedoch bestimmte organisationale Voraussetzungen bzw. Leistungen. Um die komplexen strategischen und operativen Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse durchführen zu können, müssen in der Parteiorganisation adäquate Strukturen für die Strategieentwicklung und ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sein. Diese Strukturen und Ressourcen sind jedoch keine statischen Gebilde, sondern unterliegen übergeordneten Einflussfaktoren: Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen verlangen den Parteien bestimmte Organisationsleistungen ab (vgl. Poguntke 2003: 4), die sie nur durch Anpassung bzw. Entwicklung erbringen können. Mit anderen Worten: Parteien und ihre Organisationen wandeln sich ständig, um die Anforderungen ihrer Umwelt bewältigen zu können.

Das folgende Kapitel identifiziert zunächst die Ursachen dieses Wandels und präsentiert anschließend den theoretischen Hintergrund, auf den sich die empirische Analyse der Studie stützt.

## 7. Ursachen des Parteienwandels

In der Parteienforschung besteht Einigkeit darüber, dass sich Parteien als Organisationen an ihre Umwelt anpassen (vgl. etwa Wiesendahl 1998; Deeg/Weibler 2005; Schmid/Zolleis 2005; Jun 2004; Harmel/Janda 1994; Pütz 2004; Poguntke 2000; 2003). So stellten Harmel und Janda in ihrer Studie über Reformen amerikanischer Parteien bereits 1982 fest: „the causal primacy lies with the environment“ (11).

In der Literatur wird eine Reihe von externen und internen Faktoren als Gründe für diese Anpassung der Parteiorganisation aufgeführt. Als externe Faktoren werden vor allem Veränderungen auf der Ebene des politischen Systems genannt. Harmel und Janda (1982) bezeichnen diese als „system-level factors“ und fassen darunter „those physical, socioeconomic, and political features of the environment that set the framework for party politics in every country“ (11). Neben den „system-level factors“ identifizieren die beiden Autoren „individual-level factors“ und „party-level factors“. Dabei beziehen sich Erstere auf die Einflüsse von Parteiaktivisten und Parteieliten und Letztere etwa auf die ideologische Ausrichtung oder die Organisationsstruktur der Partei. Letztendlich räumen die Autoren den „system-level factors“ (also den Faktoren, die das politische System stellt) den größten Einfluss ein.

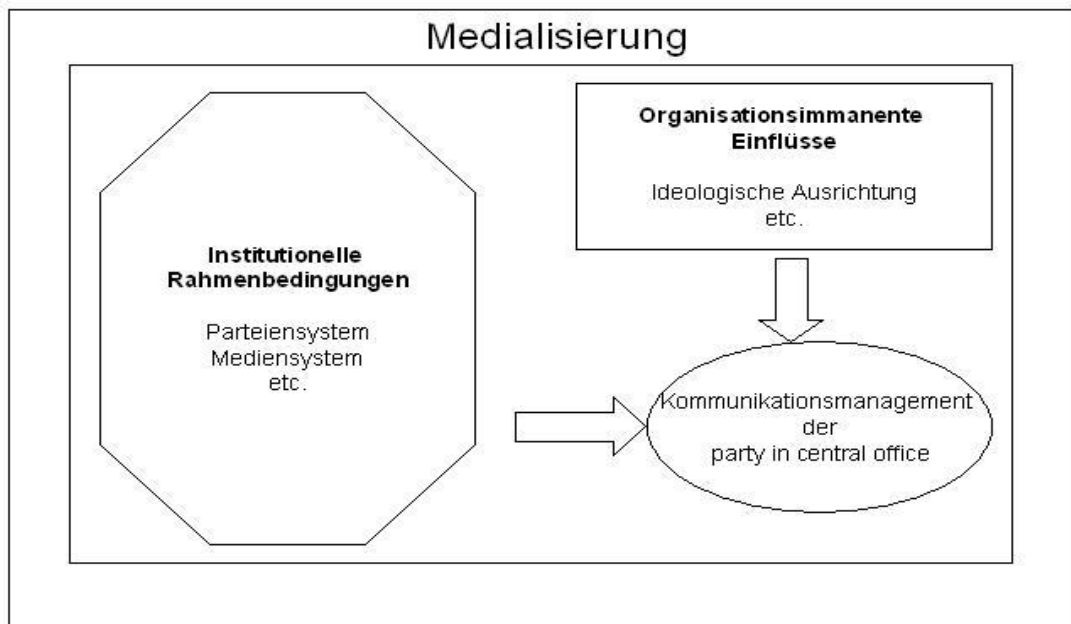
Jun (2004) benennt als wichtigste Umweltfaktoren, die an das politische System gekoppelt sind, „die Struktur des Regierungssystems“, die „sozioökonomischen Verhältnisse“, „die politisch-ideologischen Verhältnisse“, und schließlich „die politisch-elektoralen Verhältnisse“ (84). Als interne Ursachen des Parteienwandels sieht Jun (2004) vor allem eine Verschiebung der innerparteilichen Machtverhältnisse und die Möglichkeiten der Parteiführung, Veränderungen zu initiieren. Pütz verweist in ihrer Studie (2004) ebenfalls auf den externen Einfluss des politischen Systems auf Parteienwandel, als interne Faktoren nennt sie jedoch den Einfluss von Parteitraditionen.

Alemann und Spier (2009) unterteilen die Faktoren, die für den Parteienwandel verantwortlich sind, noch genauer, indem sie zwischen „gesellschaftlichen, institutionellen, organisatorischen und strategischen Faktoren“ (40) unterscheiden. Während sich gesellschaftliche Faktoren beispielsweise auf die Erosion von Parteibindungen beziehen, umfassen institutionelle Faktoren etwa Regelungen im Parteiengesetz oder im Wahlgesetz. Organisatorische Faktoren implizieren den Einfluss der Parteimitglieder und Parteieliten, und strategische Faktoren beziehen sich auf die Strategien, die

auf Wahlen und Regierungsbeteiligung ausgerichtet sind. Jüngere Studien heben insbesondere den Einfluss der Medien als externen Faktor für Parteienwandel hervor (vgl. etwa Donges 2008; Bukow 2009).

Obwohl die Gewichtung auf die Faktoren, die für den Parteienwandel verantwortlich sind, jeweils unterschiedlich ist, geht aus der Literatur hervor, dass die Ursache des Parteienwandels eine Kombination exogener und endogener Faktoren ist. Das Analysemodell, das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, trägt dieser Kausalität Rechnung und bezieht sich ebenfalls auf interne und externe Faktoren als Einflussvariablen auf den Untersuchungsgegenstand der *party in central office* (siehe Abb. 2).

Den Rahmen des Analysemodells bildet die Medialisierung, von der Parteien in modernen westlichen Demokratien grundsätzlich betroffen sind. Aufgrund der Medialisierung sind Parteien gefordert, professionelles Kommunikationsmanagement zu betreiben, das bei der *party in central office* – als kommunikativem Knotenpunkt der Parteiorganisation – verankert ist. Als Untersuchungsgegenstand wird das Kommunikationsmanagement der *party in central office* zum einen von externen Faktoren beeinflusst. Diese externen Faktoren bilden die institutionellen Rahmenbedingungen des politischen Systems. Ferner wird das Kommunikationsmanagement der *party in central office* von internen Faktoren geformt, die sich auf Variablen beziehen, die in der Parteiorganisation selbst lokalisiert, also organisationsimmanent sind. Im Folgenden werden die im Modell enthaltenen Einflussfaktoren detailliert beschrieben.



**Abb. 2: Analysemodell der vorliegenden Arbeit**  
Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.1 Der Ansatz des Neoinstitutionalismus in der Politikwissenschaft

Der Neoinstitutionalismus (*neo-institutionalism*) entwickelte sich als Gegenbewegung zur *non-institutional view* der 60er und 70er Jahre (March/Olsen 1989: 3), die das Handeln von Organisationen vorrangig durch eine akteurszentrierte Sichtweise erklärte. Die *non-institutional view*, auch „Behaviourismus“ genannt, nimmt das Verhalten politischer Akteure als Ausgangspunkt für die Analyse (vgl. Dahl 1961). Im Zentrum des Interesses steht das empirisch beobachtbare Verhalten politischer Akteure und dessen Einfluss auf politische Prozesse und Institutionen (vgl. Hall/Taylor 1998). Dabei wird das Verhalten politischer Akteure als die Summe rationaler Entscheidungen von Individuen betrachtet, d. h., der Ansatz geht davon aus, dass das Handeln politischer Akteure exakt deren tatsächliche Präferenzen widerspiegelt (vgl. Immergut 1997: 326).

Die Sichtweise des Neoinstitutionalismus dagegen ist umgekehrt: Er betont den Einfluss von Institutionen auf Organisationen und stellt sich gegen die behaviouristi-

sche Sichtweise, die Veränderungen durch rationale Entscheidungen von Akteuren im Rahmen bestimmter Akteurskonstellationen begründet. Die zentrale Frage des Neoinstitutionalismus lautet: Welche institutionellen Einschränkungen führen zu einem bestimmten Verhalten politischer Akteure (vgl. Immergut 1997: 327)? Es wird somit davon ausgegangen, dass das Verhalten politischer Akteure nicht die Summe individueller Entscheidungen ist, sondern das Ergebnis bestimmter (institutioneller) Regeln. Seine Wurzeln hat der Neoinstitutionalismus im *old institutionalism*, der sich mit der Analyse von Organisationen beschäftigte (vgl. Senge/Hellmann 2006: 8). Während der *old institutionalism* den Untersuchungsschwerpunkt auf „Wechsel und Veränderung von Organisationen“ legte, konzentriert sich der Neoinstitutionalismus auf „Beständigkeit und Homogenität zwischen Organisationen und ihrem institutionellen Umfeld“ (Senge/Hellmann 2006: 13). Vor allem in den *comparative politics* ist der Neoinstitutionalismus ein bedeutender Ansatz und wird eingesetzt, um das Handeln politischer Akteure durch den Einfluss von Institutionen zu erklären (vgl. Thelen/Steinmo 1992): „Political institutions define the framework within which politics takes place“ (March/Olsen 1989: 18).

Die Wirkung von Institutionen auf Akteure bildet somit den Kern des Neoinstitutionalismus. Dabei sind unter dem theoretischen Ansatz drei verschiedene Analyserichtungen zu fassen, die sich unterschiedlicher Erklärungsmuster bedienen: der historische Institutionalismus, der Rational-Choice-Institutionalismus und der soziologische Institutionalismus (vgl. Hall/Taylor 1998).

Der Rational-Choice-Institutionalismus betrachtet Institutionen als „strategic context“ (Thelen/Steinmo 1992: 7), der die Einschränkungen für die Durchsetzung der jeweiligen Interessen politischer Akteure bildet. Die Handlungen politischer Akteure werden als Produkt strategischer Kosten-Nutzen-Abwägungen verstanden, d. h., politische Akteure handeln immer so, dass für sie der größtmögliche Nutzen entsteht (vgl. Hall/Taylor 1998). Institutionen geben für die Interaktionen politischer Akteure lediglich den Rahmen vor, sind also das strukturierende Moment, das Informationen bereitstellt und Richtung und Ergebnis der Aushandlungen beeinflusst:

„Institutions structure such interactions by affecting the range and sequence of alternatives on the choice agenda or by providing information and enforcement mechanisms that reduce uncertainty about the corresponding behavior of others and allow gains from exchange, thereby leading actors toward particular calculations and potentially better social outcomes“ (Hall/Taylor 1998: 23).

Der Rational-Choice-Institutionalismus sieht Institutionen demnach als Spielregeln, die politische Akteure dazu bringen, abweichend von ihrem idealen „outcome“ zu handeln (vgl. Immergut 1997: 333).

Der historische Institutionalismus teilt die Sichtweise des Rational-Choice-Institutionalismus, dass Institutionen den Kontext für das Handeln politischer Akteure bilden. Allerdings betrachten die Vertreter des historischen Institutionalismus den Einfluss von Institutionen auf das Handeln politischer Akteure als noch weitreichender: „[They] argue that not just the strategies but also the goals actors pursue are shaped by the institutional context“ (Thelen/Steinmo 1992: 8). Diese Perspektive impliziert, dass Institutionen nicht nur das Verhalten politischer Akteure lenken, sondern auch ihre „Handschrift“ auf deren Handlungen hinterlassen (Thelen 1999).

Der soziologische Institutionalismus grenzt sich vom Rational-Choice-Institutionalismus und dem historischen Institutionalismus im Wesentlichen dadurch ab, dass das Verständnis von Institutionen breiter gefasst ist. Als Institutionen werden nicht nur Regeln, festgelegte Prozesse und Normen innerhalb des politischen Systems verstanden, sondern auch gesellschaftliche Symbole, moralische Vorgaben oder kognitive Skripts (vgl. Campbell 1995; Scott 1994; Thelen/Steinmo 1992). Die Kultur einer Gesellschaft wird beim soziologischen Institutionalismus als zentrale institutionelle Einflussgröße auf das Verhalten politischer Akteure betrachtet (vgl. Zucker 1991).

Die drei dargestellten Ansätze des Neoinstitutionalismus teilen die Perspektive, dass Institutionen den Ausgangspunkt für die Analyse des Handelns politischer Akteure darstellen. Trotz dieses gemeinsamen Grundverständnisses setzen sie unterschiedliche konzeptionelle Schwerpunkte, die unterschiedliche analytische Vorgehensweisen implizieren. Für das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit ist die Sichtweise des historischen Institutionalismus<sup>6</sup> sinnvoll, da dieser Ansatz davon ausgeht, dass Institutionen die Handlungen politischer Akteure nicht nur strukturieren, sondern auch deutliche Spuren beim Verhalten politischer Akteure hinterlassen. Mit anderen Worten: Politische Institutionen spiegeln sich in den Handlungen politischer Akteure wider, unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen führen zu unterschiedlichem Verhalten politischer Akteure.

---

<sup>6</sup> Im Folgenden wird an Stelle des spezifischen Begriffs des historischen Neoinstitutionalismus der Überbegriff des Neoinstitutionalismus verwendet, da sich die Darstellungen auf grundlegende Konstrukte und Sichtweisen beziehen, die alle drei Ansätze des Neoinstitutionalismus (Rational-Choice-Institutionalismus, historischer Institutionalismus, soziologischer Institutionalismus) teilen.

## 7.2 Institutionelle Faktoren und organisationsimmanente Einflüsse als Handlungsrahmen für Parteienkommunikation

Lehmbruch (1998) formuliert die Anforderungen, die Institutionen an politische Akteure stellen, wie folgt:

„Ändern sich die politischen Rahmenbedingungen, insbesondere bei institutionellen Umbrüchen, dann müssen sich die Akteure (...) solchen Veränderungen in kollektiven Lernprozessen anpassen“ (12).

Dabei wird davon ausgegangen, dass politische Akteure eine Handlungslogik in Institutionen erkennen und ihr Handeln danach ausrichten (vgl. Lehmbruch 1998: 12). So schränken bestimmte institutionelle Arrangements das Handeln von Akteuren ein, indem sie bestimmte Handlungsschritte für den Akteur unrentabel oder unmöglich machen und bestimmte Ressourcenverteilungen beschränken (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 10). Diese Sichtweise macht den Neoinstitutionalismus besonders fruchtbar für Untersuchungen, die sich mit Organisationsstrukturen und Organisationsprozessen aus vergleichender Perspektive beschäftigen. Die Neoinstitutionalisten gehen davon aus, dass Organisationen, die in demselben institutionellen Umfeld operieren, d. h. dieselben institutionellen Einschränkungen erfahren, einander gleichen (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 7). Dieser Prozess der Homogenisierung von Organisationen, die dieselbe institutionelle Umwelt teilen, wird als „Isomorphie“ bezeichnet (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006). So konstatiert Hawley (1968), dass „units subjected to the same environmental conditions, or to environmental conditions as mediated by a given key unit, acquire a similar form of organization“ (334).

Der Neoinstitutionalismus begründet diese Ähnlichkeit von Organisationen, die in derselben institutionellen Umwelt operieren, dadurch, dass Organisationen auf diese Art und Weise Legitimität erhalten, die notwendig ist, um in ihrem Umfeld Erfolg zu haben und zu überleben (vgl. Scott 2008: 59).

„Organizations require more than material resources and technical information if they are to survive and to thrive in their social environments. They also need social acceptability and credibility“ (Scott 2000: 237).

Dabei ist es für Organisationen essenziell, ihre Handlungen möglichst genau an das System von Normen, Werten und Definitionen anzupassen, das ihnen ihre institutionelle Umwelt vorgibt (vgl. Suchman 1995: 574). Eine Kongruenz mit den Vorgaben



der institutionellen Umwelt einer Organisation bedeutet demnach Erfolg und Sicherung der Existenz.

Dieser fundamentale Einfluss von Institutionen verlangt nach einer eingehenden Klärung des Institutionenbegriffs und der Frage, was der Neoinstitutionalismus überhaupt unter Institutionen versteht. Generell ist das Verständnis von Institutionen im Neoinstitutionalismus sehr breit, da alle sozialen Regeln als Institutionen verstanden werden,

„die organisationale Prozesse *dauerhaft* (für die Dauer der Beobachtung), in sozialer Hinsicht *verbindlich* (Akteure halten sich daran) und in sachlicher Hinsicht *maßgeblich* (sie sind für ein Phänomen bedeutsam) beeinflussen“ (Senge 2006: 35, Hervorhebungen im Original).

Um als Institution zu gelten, muss eine soziale Regel alle drei Attribute (dauerhaft, verbindlich, maßgeblich) erfüllen. Abb. 3 illustriert die Anforderungen an eine soziale Regel, die erfüllt sein müssen, damit diese „Institution“ genannt werden kann. Um als „Institution“ zu gelten, muss eine soziale Regel jeweils am linken Rand der Grafik bei allen drei Dimensionen verortet sein. Weicht auch nur eine Dimension gravierend davon ab, sind die Charakteristika einer Institution nicht mehr gegeben, d. h. es ist per definitionem keine Institution vorhanden (vgl. Senge 2006: 45).

	<b>Institutionen</b>	
<b>sachlich</b>	←-----→	
	Maßgebliche Regeln	Regeln, die fast unwichtig sind
<b>sozial</b>	←-----→	
	Verbindliche Regeln	Regeln, die fast beliebig sind
<b>zeitlich</b>	←-----→	
	Dauerhafte Regeln	Regeln, die fast einmalig sind

**Abb. 3: Illustration der Definition „Institution“**

Quelle: Senge 2006: 46

Folglich lassen sich aus neoinstitutionalistischer Perspektive eine Vielzahl an empirischen Phänomenen identifizieren, die sich dem Institutionenbegriff zuordnen lassen. Als *hard factors* einbezogen sind die institutionellen Rahmenbedingungen wie Parteien- oder Wahlsystem eines Landes; *soft factors* wie Normen und Werte können ebenso als Institutionen verstanden werden (Steinmo/Thelen 1992: 2). So können im klassischen Sinne staatliche Rahmenbedingungen als Institutionen verstanden werden (vgl. Powell/DiMaggio 1991; Scott 1987), sie können aber auch in Form von Unter-

nehmenskulturen (Tolbert 1988), Organisationen (Meyer 1987) oder formalen Aspekten von Organisationen (Zucker 1987) in die Analyse miteinfließen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden zum einen die institutionellen Rahmenbedingungen (d. h. Institutionen im klassischen Sinne) als Einflussfaktoren auf das Kommunikationsmanagement der *party in central office* in die Untersuchung einbezogen. Zum anderen fließen institutionelle Einflüsse in Form von organisationsimmanenten Variablen in die Analyse ein. Insgesamt werden so sowohl Systemlogik als auch Parteilogik in die Analyse miteinbezogen (vgl. Pütz 2004: 21). Sowohl institutionelle Rahmenbedingungen als auch organisationsimmanente Faktoren erfüllen die neoinstitutionalistische Definition von Institutionen und werden als prägender Handlungsrahmen für das Kommunikationsmanagement der Parteien angesehen. Eine Analyse des Kommunikationsmanagements der deutschen und britischen Parteien berücksichtigt so die individuellen Ausgangsbedingungen der untersuchten Parteien. Es wird nicht erwartet, dass sich die Parteien automatisch in gleicher Weise auf die institutionellen Rahmenbedingungen einstellen; vielmehr ist davon auszugehen, dass Parteien, auch entsprechend ihren organisationsimmanenten Bedingungen, Kommunikationsmanagement betreiben.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst diejenigen institutionellen Rahmenbedingungen identifiziert und dargestellt, die das Kommunikationsmanagement der Parteien in Großbritannien und Deutschland beeinflussen: Mediensystem, Regierungssystem, Parteiensystem und Wahlsystem. Anschließend werden organisationsimmanente Variablen aufgezeigt, die neben den institutionellen Faktoren das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien beeinflussen: ideologische Ausrichtung, Organisationsziel und Regierungsbeteiligung.

### **7.2.1 Institutionelle Rahmenbedingungen**

Das folgende Kapitel enthält einen tabellarischen Überblick (Tabelle 3) über die institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und Großbritannien. Im darauffolgenden Kapitel 7.2.2 werden diese dann gegenübergestellt und detailliert diskutiert.

**Tab. 3: Vergleich der Strukturvariablen der politischen Systeme Deutschlands und Großbritanniens**

Quelle: Eigene Darstellung.

Strukturvariable des politischen Systems	Deutschland	Großbritannien
<b>Mediensystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Democratic Corporatist Model</li> <li>– Spiegelt die vorherrschenden politischen Strömungen wider</li> <li>– Hybrid zwischen einem liberalen und einem demokratisch kontrollierten Modell</li> <li>– Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird in starkem Maße durch die politischen Parteien kontrolliert</li> <li>– Dezentralisiertes Rundfunksystem</li> <li>– Starke medienpolitische Regulierung</li> <li>– Journalismus in Deutschland ist gekennzeichnet durch eine institutionalisierte Selbstregulierung mit starken, formalisierten Mechanismen</li> <li>– Arbeitsmotivation der Journalisten: hauptsächlich Verbreitung von Werten und Ideen</li> </ul> <p>(vgl. Pfetsch 2003; Hallin/Mancini 2009; Burkhardt 2008; Kleinsteuber 1999; Donsbach/Patterson 2004; Gellner 1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– North Atlantic or Liberal Model</li> <li>– Spiegelt die vorherrschenden politischen Strömungen wider</li> <li>– Rundfunksystem öffentlich-rechtlich und privat organisiert</li> <li>– „Parteilpolitische Abstinenz“ im Rahmen der Medienpolitik</li> <li>– Wettbewerbsrechtlich fast vollständig deregulierter Rahmen</li> <li>– Geringe Bedeutung der regionalen Ebene</li> <li>– Investigativer Stil des Journalismus</li> <li>– Arbeitsmotivation der Journalisten: hauptsächlich Beeinflussung der Politik</li> </ul> <p>(vgl. Hallin/Mancini 2009; Tunstall 1999; Littger 2008; Donsbach/Patterson 2004; Esser 1998)</p>
<b>Parteiensystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Fluides Fünfparteiensystem“, offene Wettbewerbssituation zwischen allen Parteien</li> <li>– Dekonzentrationsprozess zuungunsten der großen Parteien SPD und CDU: erhöhte Chancen kleiner Parteien auf Regierungsbeteiligung</li> </ul> <p>(vgl. Niedermayer 2006; Nohlen 2007; Ismayr 2009; Pappi et al. 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Two-party-plus system“</li> <li>– Dominanz der beiden großen Parteien Labour Party und Conservatives</li> <li>– Kleine Parteien haben kaum Chance auf Regierungsbeteiligung</li> </ul> <p>(vgl. Helms 2006; Sturm 2009; Heffernan 2003)</p>
<b>Parteienfinanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Haupteinnahmequelle: Mitgliedsbeiträge (ca. 40 %), gefolgt von staatlichen Mitteln (&gt;30 %) und schließlich privaten Spenden</li> <li>– Staatliche Finanzierung nicht an Wahlkampf geknüpft, sondern richtet sich nach Anzahl der Wählerstimmen und Spenden bzw. Mitgliedsbeiträge</li> </ul> <p>(vgl. Koß 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Haupteinnahmequelle: private Spenden (&gt;50 %), kaum Mitgliedsbeiträge</li> <li>– Minimale direkte staatliche Finanzierung</li> <li>– Durch den Hauptfokus auf privaten Spenden liegt der Fokus auf der Finanzierung durch Wahlkampfspenden</li> </ul> <p>(vgl. Koß 2008; Nohlen 2007)</p>
<b>Wahlsystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalisiertes Verhältniswahlrecht</li> <li>– Trotz integrierter Entscheidungsregel der relativen Mehrheitswahl bei der Erststimme Schwerpunkt auf der Verhältniswahl</li> <li>– Stimmen der unterlegenen Parteien werden im Parlament</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „First-past-the-post system“</li> <li>– nur die Stimmen des siegreichen Kandidaten zählen; die nicht siegreichen Kandidaten werden bei der Sitzvergabe im Parlament nicht berücksichtigt</li> <li>– Unterrepräsentation der kleinen</li> </ul>

Strukturvariable des politischen Systems	Deutschland	Großbritannien
	widergespiegelt (vgl. Andersen/Woyke 1986; Nohlen 2004; Nohlen 2007)	Parteien – Alternierung in der Regierungsausübung zwischen Labour Party und Conservatives (vgl. Farrell 1997; Nohlen 2007; Sturm 2009; Baedermann 2007)
<b>Regierungssystem</b>	– Föderalistischer Bundesstaat – Aufteilung der Staatsgewalt auf Bund und Gliedstaaten – Verhandelnde Wettbewerbsdemokratie: Entscheidungsprozesse beeinflusst durch Vielzahl von unterschiedlichen politischen Akteuren mit Vetopotenzial (vgl. Schultze/Haberl 1991; Riker 1975; Lijphart 1999; Korte 2003)	– Stark zentralisiert – Nationale Ebene für politische Entscheidungen ausschlaggebend – Keine explizite Repräsentation der regionalen Ebene durch ein Staatsorgan – Wenige Vetospieler bei politischen Entscheidungsprozessen involviert; Akteursverflechtungen weitaus weniger komplex (vgl. Maor 1997; Holtmann 2000; Lijphart 1999)

## 7.2.2 Zwischenfazit: Unterschiedliche institutionelle Voraussetzungen für das Kommunikationsmanagement in Deutschland und Großbritannien

Die Darstellung der institutionellen Rahmenbedingungen Deutschlands und Großbritanniens hat gezeigt, dass in beiden Ländern jeweils unterschiedliche Voraussetzungen für das Kommunikationsmanagement der Parteien gegeben sind. Obwohl Deutschland und Großbritannien ein parlamentarisches Regierungssystem besitzen, legen die jeweiligen Strukturmerkmale der beiden Länder unterschiedliche Einschränkungen für die Parteienkommunikation fest.

Deutschland zeichnet sich durch ein fragmentiertes Mehrparteiensystem, die personalisierte Verhältniswahl und ein föderalistisches Regierungssystem aus. Das Mediensystem Deutschlands steht unter relativ starkem Einfluss der politischen Parteien und unterliegt einer starken politischen Regulierung sowie einem journalistischen Selbstverständnis, das den Einfluss auf Werte und Normen über den Einfluss des politischen Geschehens stellt.

In Großbritannien hingegen wird das Parteiensystem von zwei großen Parteien beherrscht. Hervorzuheben sind außerdem das Mehrheitswahlssystem und das zentralistisch verfasste Regierungssystem. Das Mediensystem ist politisch wenig

reguliert, und die journalistische Kultur hat sich dem investigativen Stil verschrieben, der Einfluss auf die Politik nehmen will.

Diese unterschiedlichen institutionellen Ausgangsbedingungen lassen sich wie folgt als Rahmen für das Kommunikationsmanagement der Parteien zusammenfassen:

Das britische Mediensystem übt auf Parteien offensichtlich einen größeren Druck aus, kommunikativ aktiv zu sein. Parteien in Großbritannien stehen investigativen Medien gegenüber, die sich ihrer Kontrolle weitgehend entziehen und in ihrer Berichterstattung keine Rücksicht auf ihre Belange nehmen. In Deutschland nimmt der relativ große Einfluss der Parteien auf die Medien den kommunikativen Druck; hier kann die medienpolitische Einflussnahme der Parteien die Medienberichterstattung im Zaum halten. Das berufliche Selbstverständnis der Journalisten in Deutschland schwächt zudem den Zwang für die Parteien ab, ständig kommunikativ aktiv zu sein.

Parteiensystem und Wahlsystem in Großbritannien arbeiten zugunsten der beiden großen Parteien, die sich in der Regel bei der Regierungsbildung abwechseln und bei Wahlen klare Vorteile im Vergleich zu kleineren Parteien haben. Der Zugang zu Ressourcen, die durch politische Ämter und Regierungsbeteiligung festgelegt sind, ist somit ein Monopol der großen Parteien Labour Party und Conservatives. Durch das personalisierte Verhältniswahlrecht und das Mehrparteiensystem, das in der Regel Koalitionsregierungen hervorbringt, haben in Deutschland auch kleinere Parteien einen besseren Zugang zu Ressourcen, die an Ämter und Regierungsbeteiligung geknüpft sind.

Durch das föderalistische Regierungssystem Deutschlands müssen sich regierende Parteien auf Bundesebene politische Entscheidungsbefugnisse mit den regierenden Parteien auf Länderebene teilen, was eine Integration verschiedener politischer Akteure auf horizontaler Ebene verlangt. In Deutschland gibt es folglich weitaus mehr Vetospieler im politischen Entscheidungsprozess als in Großbritannien, wo die politischen Entscheidungen von den regierenden Parteien auf nationaler Ebene ausgehen. Eine Machtkonzentration zugunsten der regierenden Parteien auf nationaler Ebene ist in Großbritannien somit vorgezeichnet.

Die skizzierten unterschiedlichen institutionellen Voraussetzungen lassen konkrete Ableitungen für die jeweilige Praxis des Kommunikationsmanagements der Parteien in Deutschland und Großbritannien zu. Neben den institutionellen Rahmenbedin-

gungen sind es jedoch auch Faktoren innerhalb der Parteien, die Einfluss auf die Parteienkommunikation nehmen.

### 7.2.3 Organisationsimmanente Einflüsse

Neben den institutionellen Rahmenbedingungen wurden in dieser Arbeit organisationsimmanente Variablen als Einflussgrößen auf das Kommunikationsmanagement identifiziert: ideologische Ausrichtung, Organisationsziel und Regierungsbeteiligung.

Die ideologische Ausrichtung von Parteien, vor allem ihre wirtschaftspolitischen Standpunkte, lässt Ableitungen in Bezug auf ihre Offenheit für professionelle Kommunikationstechniken zu (vgl. Gibson/Römmele 2009; Burgmer 2005). So ist eine Partei, die näher an der Wirtschaft ist und für eine Deregulierung von Seiten des Staates plädiert, vermutlich eher bereit, professionelle Kommunikationstechniken zu nutzen. Political Marketing, als Technik professioneller Wahlkampfkommunikation, verlangt nach wirtschaftlichen Kommunikationsprinzipien und einer Betrachtungsweise, die den Wähler als Konsumenten sieht (vgl. Newman/Perloff 2004: 18 f.). Bringt eine Partei keine ideologische Nähe zu wirtschaftspolitischen Themen mit, ist eine Adaption dieser Technik eher unwahrscheinlich.

Das vorrangige Organisationsziel einer Partei beeinflusst ebenfalls die Art und Weise, wie sie kommuniziert. Die Forschungsliteratur unterscheidet vier grundsätzliche Ziele von Parteien: 1. *vote maximization*, 2. *office maximization*, 3. *policy advocacy*, 4. *intraparty democracy maximization* (vgl. Harmel/Janda 1994; Strøm 1990; Budge/Keman 1990) und geht davon aus, dass „though all parties have numerous goals, each party has a primary goal“ (Harmel/Janda 1994: 265). Das primäre Ziel ist entscheidend für die Kommunikation der Partei, d. h. entsprechend dem vorrangigen Parteiziel ist auch die Parteikommunikation ausgerichtet (vgl. Römmele 2003: 12). Typisch für *vote-maximizing parties* ist eine Kommunikation, die Wähler aller sozialen Gruppen ansprechen soll (vgl. Römmele 2003). Rohrschneider (2002) beschreibt die Wahlkampfkommunikation von *vote-maximizing parties* mit einer *chasing-strategy*, die folgende Punkte beinhaltet:

„(1) aims at maximizing its vote share, (2) predominately aims at attracting unaligned voters, (3) mainly emphasizes modern technology, not ideology, in designing an election message, (4) tends to emphasize leaders and (5) views organizational innovation as part of the campaign theme to increase a party's electoral attractiveness.“

Im Gegensatz dazu steht die *mobilizing-strategy*,

„which (1) is motivated primarily by policies, (2) focuses on reaching core voters, (3) primarily relies on its ideological heritage, (4) predominately emphasizes a party's core constituencies, and (5) mainly views organizations as instruments to contact voters, not to attract new voters on the basis of attractive participatory opportunities within parties“ (376 f.)

Diese Strategie wird vornehmlich von Parteien verwendet, die sich als *policy advocates* verstehen.

Neben der ideologischen Ausrichtung von Parteien und ihren Organisationszielen ist die Regierungsbeteiligung ein weiterer Faktor, der das Kommunikationsmanagement beeinflusst. Die Beteiligung an einer Regierung bietet Parteien Zugang zu Ressourcen, sogenannte *office benefits* (vgl. Müller/ Strøm 1999; Laver/Shepsle 1996), die sie zur Umsetzung von professionellem Kommunikationsmanagement nutzen können. In Großbritannien arbeitet die sogenannte Policy Unit in Downing Street No. 10 dem Premierminister zu – ein Think Tank, bestehend aus ca. einem Dutzend Beratern, die ihn auch im Lösen kommunikativer Aufgaben unterstützen (vgl. Willetts 1987). Aufgrund der Personalunion des Parteivorsitzenden und des Premierministers profitiert auch die Regierungspartei vom Zugang zu dieser kommunikativen Expertise. Das sogenannte Cabinet Office, das eigens zur Unterstützung des Premierministers und des Kabinetts arbeitet (vgl. Willetts 1987: 448), bietet der Regierungspartei ebenfalls zusätzliche Ressourcen, die sie zur Umsetzung ihres Kommunikationsmanagements nutzen kann. In Deutschland nutzt der Bundeskanzler bzw. die Bundeskanzlerin das Bundeskanzleramt und das Bundespresseamt zu Kommunikationszwecken (vgl. Korte 2003), welche die Kommunikation der Regierungspartei(en) indirekt unterstützen.

### **7.2.3.1 Ideologische Ausrichtung der Parteien in Deutschland und Großbritannien**

Bei Betrachtung der Platzierung der deutschen Parteien auf der *economic policy dimension*, die die Standpunkte der einzelnen Parteien in Bezug auf die Wirtschaftspolitik deutlich macht (vgl. Laver/Shepsle 1996: 129), lässt sich folgende Anordnung ausmachen: Bei der wirtschaftspolitischen Dimension steht die FDP am weitesten rechts, knapp gefolgt von der CDU. Es folgen mit größerem Abstand die SPD und kurz darauf die Grünen (vgl. Laver/Shepsle 1996: 132). Die Linke, die sich als Partei der sozialen Gerechtigkeit versteht (vgl. Jellen 2005: 105 f.), setzt noch stärker als die Grünen auf eine Wirtschaftspolitik, die sich auf eine deutliche Regulierung von Seiten des Staates stützt; somit bildet sie das Schlusslicht am linken Rand. Die wirtschaftspolitische Dimension bildet das Kontinuum *cutting taxes versus public spending* ab,

wobei *public spending* den linken Pol und *cutting taxes* den rechten Pol repräsentiert (vgl. Laver/Hunt 1992: 57). Vor diesem Hintergrund lässt sich die FDP als Partei identifizieren, die der Wirtschaft am nächsten steht, und die Linke als diejenige Partei, die am weitesten von wirtschaftsnahem Denken entfernt ist.

In Großbritannien haben sich die beiden großen Parteien, die Labour Party und die Conservatives, programmatisch stark angenähert. Sie liegen auf der wirtschaftspolitischen Dimension sehr eng beieinander, so dass man von einer „Politikkonvergenz“ der beiden Parteien sprechen kann (vgl. Sturm 2009: 161 f.). Die wirtschaftspolitischen Standpunkte unterscheiden sich demnach nur noch in Nuancen in Bezug auf den Umgang mit der Rolle des Wohlfahrtsstaates. Während die Conservatives immer noch am weitesten rechts stehen (dicht gefolgt von der Labour Party), lassen sich die Liberal Democrats hingegen eher auf der linken Seite der wirtschaftspolitischen Dimension verorten (vgl. Benoit/Laver 2007: 95; Laver/Benoit 2003).

### **7.2.3.2 Regierungsbeteiligung**

Da Deutschland eine Koalitionsdemokratie ist (vgl. Korte/Fröhlich 2009), werden bei der Regierungsbildung neben den beiden großen Parteien auch die kleinen Parteien miteinbezogen: Die FDP war von 1945 bis 2005 insgesamt dreizehn Mal an der Regierung beteiligt, davon neun Mal als Koalitionspartner der CDU/CSU (1949, 1953, 1961, 1965, 1982, 1983, 1987, 1990, 1994) und vier Mal als Koalitionspartner der SPD (1969, 1972, 1976, 1980) (vgl. Hartmann 2004: 179; Marschall 2007: 158). Die Grünen waren in ihrer gut dreißigjährigen Parteigeschichte erst zweimal (1998, 2002), als Koalitionspartner der SPD, an der Regierung beteiligt, wohingegen die Linke bisher noch nie als Regierungspartner wirkte (vgl. Hartmann 2004: 179; Marschall 2007: 158). Vergleicht man die beiden großen Parteien, so fällt auf, dass die CDU/CSU bis 2005 mit vierzehn Mal fast doppelt so oft an der Regierung beteiligt war wie die SPD, die von 1945 bis 2005 insgesamt nur acht Mal den Status des Koalitionspartners erreichte (vgl. Hartmann 2004: 179; Marschall 2007: 158).

Betrachtet man die Wahlergebnisse für die General Elections in Großbritannien von 1945 bis 2005, ist ersichtlich, dass sich die Regierungsbeteiligung zwischen der Labour Party und den Conservatives ungefähr die Waage hält. Die Labour Party hat insgesamt neun Mal die Regierung gestellt (1945, 1950, 1964, 1966, 2 x 1974, 1997, 2001, 2005), die Conservatives acht Mal (1951, 1955, 1959, 1970, 1979, 1983, 1987,



1992) (Kaiser 2006: 185). Die Liberal Democrats waren bis 2005 kein einziges Mal an der Regierung beteiligt, eine Einparteienregierung aus einer der beiden großen Parteien war die Regel (Kaiser 2006: 188).

### 7.2.3.3 Organisationsziele

Das deutsche Parteiensystem lässt sich als fluides Fünfparteiensystem mit einer offenen Wettbewerbssituation zwischen allen Parteien charakterisieren. Daraus resultieren in der Regel Koalitionsregierungen, an der jede Partei beteiligt sein kann (vgl. Kapitel 7.2.1 Institutionelle Rahmenbedingungen). Diese Tatsache spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Zielen der einzelnen Parteien in Deutschland wider, die die gesamte Bandbreite der Parteiziele abdecken. Die CDU und die SPD sind *vote-maximizing parties*, wobei die FDP als typische *office-maximizing party* gilt (vgl. Gibson/Römmele 2003: 13). Seit ihrer Gründung haben sich die Grünen als Partei verstanden, die basisdemokratisch organisiert ist; daher kann sie als *intra-party democracy maximizing party* beschrieben werden (vgl. Gibson/Römmele 2003: 13). Schließlich lässt sich die Linke, als Nachfolgerin der stark ideologisch geprägten PDS, als *policy-maximizing party* charakterisieren (vgl. Gibson/Römmele 2003: 13).

Im britischen Parteiensystem, das sich durch Regierungswechsel zwischen den beiden großen Parteien auszeichnet, lässt sich keine Trennlinie zwischen *office seeking parties* und *vote-seeking parties* ziehen, da die Maximierung von Wählerstimmen gleichzeitig den Gewinn von Ämtern impliziert (vgl. Harmel/Janda 1994: 270). Somit können die Labour Party, die Conservatives und die Liberal Democrats sowohl als *office-* als auch als *vote-seeking* charakterisiert werden. Dem Konzept der *policy-seeking party* zufolge liegt das vorrangige Ziel einer Partei darin, als Teil einer Koalition die *policy* der Regierung mit zu beeinflussen (vgl. Strøm/Müller 1999: 7). Da das britische Parteiensystem in der Regel Einparteienregierungen hervorbringt und Koalitionsregierungen höchst unwahrscheinlich sind (vgl. Kapitel 7.2.1 Institutionelle Rahmenbedingungen), kann dieses Ziel als vorrangiges Ziel der Parteien in Großbritannien ausgeschlossen werden.

## 8. Hypothesen

Vor dem Hintergrund der dargestellten politischen Systemfaktoren und organisationsimmanenten Einflussfaktoren der Parteiorganisation lassen sich nun Matrizen ableiten, die Aussagen darüber enthalten, inwieweit die einzelnen länderspezifischen institutionellen Faktoren professionelles Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien begünstigen oder hemmen.

Wenn ein politischer Systemfaktor oder organisationsimmanenter Faktor professionelles Kommunikationsmanagement fördert, wurde dies in den folgenden Darstellungen (mit + gekennzeichnet. - wurde vergeben, wenn ein politischer Systemfaktor oder organisationsimmanenter Faktor professionelles Kommunikationsmanagement behindert. Der Einfluss aller politischen Systemfaktoren und aller organisationsimmanenten Faktoren wurde gleich gewichtet, d. h. der Einfluss auf das Kommunikationsmanagement aller identifizierten institutionellen Faktoren wurde als gleich stark betrachtet und ein additiver ungewichteter Index für jeden Faktor berechnet: Die Ausprägungen (Anzahl +) wurden für jeden Faktor addiert, d. h., es wird davon ausgegangen, dass alle Faktoren von gleicher Bedeutung sind (vgl. Bortz/Döring 2009: 145). Diese Vorgehensweise impliziert eine Komplexitätsreduzierung. Ein gewichteter additiver Index, der eine differenzierte Behandlung der einzelnen Indikatoren ermöglicht (vgl. Bortz/Döring 2009: 145), ist aufgrund des gewählten qualitativen Forschungsansatzes nicht realisierbar: Die Grundlage für eine empirisch-analytische Gewichtsbestimmung oder eine explorative Faktorenanalyse, bei denen die einzelnen Faktoren mit Hilfe von statistischen Analysetechniken bestimmt werden (vgl. Bortz/Döring 2009: 147), bilden quantitative Daten.

Neben dem ungewichteten additiven Index, der sowohl bei den politischen Systemfaktoren (Tabelle 4) als auch bei den organisationsimmanenten Faktoren (Tabelle 5) durch Addition der Anzahl von + erstellt wurde, wurde für die politischen Systemfaktoren „Regierungssystem“ und „Parteienfinanzierung“ zusätzlich eine Aussage über die Ausrichtung des Kommunikationsmanagements getroffen. In Großbritannien sind Wahlkampfspenden die Haupteinnahmequelle der Parteien, während in Deutschland die Parteienfinanzierung nicht ausschließlich an den Wahlkampf geknüpft ist (vgl. Koß 2008). Basierend auf diesem qualitativen Unterschied wurde der politische Systemfaktor „Parteienfinanzierung“ mit **WK** gekennzeichnet, wenn er aufgrund von Spendenfluss, abhängig vom Wahlkampf,

einen Schwerpunkt des Kommunikationsmanagements auf die Wahlkampfkommunikation erzeugt.

Das deutsche und britische Regierungssystem unterscheiden sich durch die Anzahl von Vetospielern bei politischen Entscheidungsprozessen, die in Deutschland wesentlich höher ist als in Großbritannien (vgl. Schultze/Haberl 1991; Riker 1975; Lijphart 1999; Korte 2003). Die stärkere Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf mehrere politische Akteure in Deutschland erzeugt eine Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf das strategische Zentrum einer Partei, das sich aus dem Kreis der Führungspositionen innerhalb einer Partei zusammensetzt (vgl. Raschke/Tils 2007): Die Angehörigen des strategischen Zentrums sind mit den Entscheidungen und Inhalten des Kommunikationsmanagements ihrer Partei betraut; dies wurde mit **SZ** gekennzeichnet. Die starke Zentralisierung des politischen Entscheidungsprozesses auf wenige politische Akteure in Großbritannien ruft eine Fokussierung des Kommunikationsmanagements auf den Spitzenkandidaten der Partei hervor, d. h., dieser ist federführend in Bezug auf die Entscheidungen und Inhalte des Kommunikationsmanagements seiner Partei; dies wurde mit **K** gekennzeichnet.

**Tab. 4: Index zur Messung des Einflusses der politischen Systemfaktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Einflussfaktor	Großbritannien		Deutschland	
	große Parteien	kleine Parteien	große Parteien	kleine Parteien
Mediensystem	+	+	-	-
Parteiensystem	+	-	+	+
Wahlsystem	+	-	+	+
Regierungssystem	+ K	+ K	- SZ	- SZ
Parteienfinanzierung	- WK	- WK	+	+
Total	++++	++	+++	+++

+ = fördert Kommunikationsmanagement  
 - = behindert Kommunikationsmanagement

K = fördert Ausrichtung auf Spitzenkandidat  
 WK = fördert Ausrichtung auf Wahlkampfkommunikation  
 SZ = fördert Ausrichtung auf strategisches Zentrum

**Tab. 5: Index zur Messung des Einflusses der organisationsimmanenten Faktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Einflussfaktor	Großbritannien			Deutschland				
	Labour	Cons.	Lib. Dem.	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
Ideologische Ausrichtung	+	+	-	+	-	+	-	-
Regierungsbeteiligung	++++	+++	-	++++	++	+++	+	-
Organisationsziel	+	+	+	+	+	+	-	-
Total	+++++	+++++	+	+++++	+++	+++++	+	-

+ = fördert Kommunikationsmanagement

- = behindert Kommunikationsmanagement

**Tab. 6: Zusammenfassung: Richtung des Einflusses der politischen Systemfaktoren und organisationsimmanenten Faktoren auf das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien**

Quelle: Eigene Darstellung.

	Labour Party	Conservatives	Liberal Dem.	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
Summe Einflussfaktoren Systemlogik	++++	++++	++	+++	+++	+++	+++	+++
Summe Einflussfaktoren Partelogik	+++++	+++++	+	+++++	+++	+++++	+	-
Total	+++++	+++++	+++	+++++	+++++	+++++	++++	+++

Aus den oben aufgeführten Matrizen werden nun Hypothesen gebildet, die in der anschließenden empirischen Untersuchung überprüft werden sollen. Die Forschungserwartungen der vorliegenden Arbeit sind dabei nicht in Form von relationalen Hypothesen formuliert, die den Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Phänomenen beschreiben (in Form von Konditionalsätzen, entweder in „wenn-dann“- oder je-desto“-Struktur) (vgl. Bortz/Döring 2009: 4 ff.), sondern folgen vielmehr einem breiteren Verständnis, das präzise dargestellte „deskriptive Vermutungen“ (Meinefeld 1997: 23) als Hypothesen versteht. Aus den oben dargestellten Matrizen wurden somit folgende Hypothesen abgeleitet:

**H1:** Die Labour Party besitzt von allen untersuchten Parteien den höchsten Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements, gefolgt von den Conservatives und der CDU, daran anschließend der FDP, gefolgt von der SPD und den Grünen. Das Schlusslicht bilden die Liberal Democrats und die

Linke, d.h. die Linke und die Liberal Democrats weisen von allen untersuchten Parteien den niedrigsten Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.

- H2:** Die CDU und die Conservatives weisen einen vergleichbaren Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.
- H3:** Die Liberal Democrats und die Linke weisen einen vergleichbaren Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.
- H4:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf Wahlkämpfe bei den Parteien in Großbritannien als bei den Parteien in Deutschland.
- H5:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen bei den Parteien in Deutschland als bei den Parteien in Großbritannien.
- H6:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf den Spitzenkandidaten bei den Parteien in Großbritannien als bei den Parteien in Deutschland.
- H7:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf das strategische Zentrum bei den Parteien in Deutschland als bei den Parteien in Großbritannien.

## **9. Forschungsdesign**

### **9.1 Methodologische Vorgehensweise**

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit besteht in der Hypothesenüberprüfung, d. h. es wird entlang einer deduktiven Vorgehensweise geforscht: „Bei der Deduktion geht man von vorhandenen Theorien und Hypothesen aus und führt Beobachtungen durch“ (Lamnek 2005: 250). Zweck des empirischen Teils der Studie ist es folglich, die in Kapitel 8 aufgestellten Hypothesen anhand von empirischem Datenmaterial auf ihre Gültigkeit hin zu untersuchen (vgl. Bortz/Döring 2009: 30; Lamnek 2005: 252). Die Erhebung der empirischen Daten folgt dabei dem qualitativen Ansatz der empirischen Sozialforschung, d. h. die vorliegende Studie arbeitet mit verbalen Daten, die durch interpretative Verfahren ausgewertet werden (vgl. Bortz/Döring 2009: 296 f.; Häder 2006: 22 f.). Der Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit, der die Prüfung einer vorhandenen Theorie (Neoinstitutionalismus) anhand qualitativer Daten vorsieht, lässt sich deshalb nicht in das Gros der qualitativen Forschungsarbeiten einordnen, die auf einer induktiven Vorgehensweise zum Zwecke der Hypothesengenerierung und Theorienentwicklung ex post beruhen (vgl. Meinefeld 2009; Lamnek 2005). Die vorliegende Studie folgt der Position innerhalb der qualitativen Sozialforschung, die eine stärker theoriegeleitete Vorgehensweise und die Verwendung von Ex-ante-Hypothesen als sinnvoll und wünschenswert erachtet (vgl. Meinefeld 1997; Hopf 1983).

Die aufgestellten Hypothesen zum Vergleich des Status quo des Kommunikationsmanagements der untersuchten Parteien wurden durch eine Querschnittstudie überprüft, d. h. eine „Momentaufnahme“ in Form einer „Zustands- und Prozessanalyse zum Zeitpunkt der Forschung“ (vgl. Flick 2009a: 255). Der Vergleich des Ist-Zustandes des Kommunikationsmanagements der deutschen und britischen Parteien und die damit verbundene Überprüfung der theoretischen Vorannahmen des Neoinstitutionalismus bilden somit den Schwerpunkt der Studie.

Die Daten für die Querschnittstudie wurden mit Hilfe von Experteninterviews erhoben. Ergänzend zur Querschnittstudie wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt, die „einen interessierenden Prozess oder Zustand auch zu späteren Erhebungszeitpunkten“ (Flick 2009a: 256) analysiert. Diese zielte darauf ab, die theoretischen Vorannahmen der Medialisierungsthese zu prüfen. Der Einfluss der medialen Entwicklung auf

Parteiorganisationsstrukturen und Ressourcen steht hier im Mittelpunkt und soll in seinem Verlauf analysiert werden. Die Daten für die Längsschnittstudie basieren auf der Analyse parteiinterner Dokumente, d. h. Verträgen mit externen Kommunikationsdienstleistern (Agenturverträge) und Organigrammen.

Aufgrund von Lücken im gesammelten Datenmaterial (siehe Tabelle 7) konnte die Längsschnittstudie für die Parteien Großbritanniens nicht durchgeführt werden.

**Tab. 7: Übersicht des gesammelten Datenmaterials**

Quelle: Eigene Darstellung.

	Datenmaterial für die Querschnittstudie (Interviews)	Datenmaterial für die Längsschnittstudie (parteiinterne Dokumente)
Parteien in Deutschland	X	X
Parteien in Großbritannien	X	

X = Datenmaterial vorhanden

Die Dokumentenanalyse für die deutschen Parteien wurde dennoch in die empirische Untersuchung einbezogen, um die Ergebnisse der Experteninterviews zu ergänzen.

## 9.2 Länderauswahl

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: Welche Unterschiede lassen sich beim Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien feststellen, ausgehend von jeweils unterschiedlichen organisationsimmanenten Voraussetzungen (Parteilogik) und unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen (Systemlogik)? Ausgehend vom theoretischen Ansatz des Neoinstitutionalismus wird davon ausgegangen, dass Deutschland und Großbritannien, als moderne repräsentative Demokratien, dem Metaprozess der Medialisierung unterliegen (vgl. Krotz 2007; Donges 2008), die unterschiedlichen institutionellen Ausprägungen jedoch unterschiedliche Kommunikationsprozesse hervorrufen (vgl. Pütz 2004; Lehbruch 1998; March/Olsen 1989).

Das Kommunikationsmanagement der Parteizentralen wird demnach als abhängige Variable verstanden, die von den institutionellen Rahmenbedingungen der jeweiligen politischen Systeme und den organisationsimmanenten Einflüssen, als unabhängige Variablen, beeinflusst wird. Diese Vorgehensweise entspricht dem „most similar systems design“ (vgl. Przeworski/Teune 1970: 32 ff.). Dementsprechend werden die

in den Vergleich einbezogenen Länder so gewählt, dass sie in Bezug auf diejenigen Variablen, die für die Untersuchung nicht zentral sind, eine Ähnlichkeit aufweisen: Deutschland und Großbritannien sind moderne repräsentative Demokratien, die beide dem Metaprozess der Medialisierung unterliegen. Auf diese Weise kann mit größerer Sicherheit davon ausgegangen werden, dass Veränderungen in der abhängigen Variable (Kommunikationsmanagement der Parteizentralen) auch tatsächlich auf die identifizierten unabhängigen Variablen (institutionelle Rahmenbedingungen, organisationsimmanente Einflüsse) zurückzuführen sind (vgl. Römmele 2005: 62).

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf den im Parlament vertretenen Parteien beider Länder, da diese in Bezug auf den Professionalisierungsgrad ihrer Kommunikation aussagekräftiges Untersuchungsmaterial liefern:

- Aufgrund ihres hohen politischen Einflusses erhalten sie eine große mediale Aufmerksamkeit (vgl. Korte/Fröhlich 2004: 230).
- Sie sind zuständig für die Implementierung der *policy* und müssen diese vor der Öffentlichkeit kommunizieren und Verantwortung für die *policy outcomes* tragen (Thies 2000: 240).
- Die Kommunikation von politischen Reformen ist eine zentrale Aufgabe von Regierungsparteien und stellt hohe Ansprüche an das Kommunikationsmanagement der Parteien (vgl. Schröder/Lübberding 2005).

### 9.3 Operationalisierung

Die Ausgestaltung bzw. der Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements der Parteien in Deutschland und Großbritannien wurde anhand folgender Indikatoren messbar gemacht:

#### **Einsatz personeller Ressourcen**

- Messkriterium: Anteil der Personen innerhalb der *party in central office*, die sich mit Kommunikation beschäftigen, im Vergleich zum Anteil der Personen innerhalb der *party in central office*, die Aufgaben nachgehen, die nichts mit Kommunikation zu tun haben
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je größer der Anteil an Personal innerhalb der *party in central office* ist, der sich



mit Kommunikation beschäftigt, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Einsatz externer Kommunikationsdienstleister**

- Messkriterium: Anzahl der externen Kommunikationsdienstleister, die die *party in central office* beschäftigt
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je größer die Anzahl an externen Kommunikationsdienstleistern ist, die die *party in central office* beschäftigt, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Einsatz finanzieller Ressourcen**

Messkriterium: Anteil des Budgets der Partei, der für Kommunikationsaktivitäten ausgegeben wird, im Vergleich zum Anteil des Budgets der Partei, der für alle anderen Aktivitäten der Partei ausgegeben wird

Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je höher der Anteil des Budgets der Partei ist, der für Kommunikation ausgegeben wird, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Ausdifferenzierung der Strukturen innerhalb der *party in central office*, die für Kommunikation zuständig sind**

- Messkriterium: Anzahl und Aufgabenbereiche der Bereiche innerhalb der *party in central office*, die sich mit Kommunikation beschäftigen
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je stärker die Strukturen innerhalb der *party in central office* ausdifferenziert sind, die sich mit Kommunikation beschäftigen, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Kommunikative Ausbildung des Personals für Kommunikationsmanagement**

- *Messkriterium:* Relevanz von Expertenwissen im Bereich „Kommunikation“ bei der Rekrutierung der Mitarbeiter der *party in central office*, die sich mit Kommunikation beschäftigen
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je besser die kommunikative Ausbildung der Mitarbeiter der *party in central*

*office* sind, die mit Kommunikation beschäftigt sind, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Fortbildung im Bereich Kommunikation für das Personal für Kommunikationsmanagement**

- Messkriterium: Intensität der Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der *party in central office* im Bereich „Kommunikation“
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je stärker eine Fortbildung im Bereich Kommunikation für die Mitarbeiter der *party in central office*, die mit Kommunikation beschäftigt sind, betrieben wird, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Machtverteilung der einzelnen Parteiakteure und der externen Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien**

- Messkriterium: Involviertheitsgrad und Entscheidungsbefugnis der *party in central office* im Vergleich zu externen Kommunikationsdienstleistern und der *party in public office* bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je größer der Einfluss der *party in central office* bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Machtverteilung der einzelnen Parteiakteure und der externen Kommunikationsdienstleister bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation**

- Messkriterium: Involviertheitsgrad und Entscheidungsbefugnis der *party in central office* im Vergleich zu externen Kommunikationsdienstleistern und der *party in public office* bei der Festlegung und Verteilung des Budgets
- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je größer der Einfluss der *party in central office* bei der Festlegung und Verteilung des Budgets, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

### **Intensität der Kommunikation zu Wahlkampfzeiten und zwischen den Wahlkämpfen**

- Messkriterium: Anzahl und Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen den Wahlkämpfen im Vergleich zu Anzahl und Intensität der Kommunikationsaktivitäten zu Wahlkampfzeiten

- Einschätzung des Professionalisierungsgrades des Kommunikationsmanagements: Je intensiver die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen betrieben wird, desto höher wird der Professionalisierungsgrad eingeschätzt.

Die oben beschriebenen Indikatoren wurden in einen Leitfaden für Experteninterviews übersetzt, der als Messinstrument für die einzelnen Indikatoren diente.

Als qualitative Methode zeichnet sich das Experteninterview dadurch aus, dass die erhobenen Daten nicht quantifiziert werden, sondern aus Verbalisierungen der Interviewpartner bestehen (vgl. Gläser/Laudel 2004). Die Messung der Indikatoren erfolgte demnach durch das interpretative Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008): In einem ersten Schritt wurden einzelne Aussagen den festgelegten Indikatoren zugeordnet. Anschließend wurden die Aussagen für jeden Indikator im Hinblick auf den Professionalisierungsgrad eingeschätzt. Dies entspricht subjektiv gemessenen Variablen zur Messung der Professionalisierung von Parteienkommunikation, wie sie Gibson und Römmele (2009) im Rahmen ihres Professionalisierungsindex verwenden. Diese subjektiv gemessenen Variablen „rely (...) on the subjective judgement of coders“ (Gibson/Römmele 2009: 270).

## **9.4 Methodologische Vorgehensweise**

### **9.4.1 Datenerhebung: Experteninterviews und Dokumentenanalyse**

Ziel der Untersuchung ist es, das Kommunikationsmanagement der Parteizentralen in Deutschland und Großbritannien als Managementprozess zu untersuchen. Als Managementprozess ist Kommunikationsmanagement in die Parteiorganisation eingebettet und basiert sowohl auf einer kommunikativen Strategiebildung als auch auf dem Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen zur Umsetzung dieser (vgl. Bentele 2008; Zerfaß 2005). Die zentrale Frage, die sich für die methodologische Umsetzung der Untersuchung stellte, ist demnach, wie sich Informationen über die kommunikative Strategiebildung auf der einen Seite und zum Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen auf der anderen Seite generieren lassen. Um hierfür eine solide Datengrundlage zu gewährleisten, wurde die Datenerhebung auf Basis verschiedener methodischer Zugänge realisiert, d. h. eine methodologische Triangulation vorgenommen (vgl. Flick 2009: 310).

Das Herzstück der Datenerhebung sind Experteninterviews, die mit den verantwortlichen Mitarbeitern für die interne und externe Kommunikation in den Parteizentralen geführt wurden. Ergänzt wurden die Interviews durch die Analyse von parteiinternen Dokumenten, die Aufschluss über den Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen gaben. Durch das verwendete *between-method*-Konzept, bei dem verschiedene Methoden im Rahmen eines Untersuchungsdesigns eingesetzt werden, wird eine breite Datengrundlage erzeugt und die Validität der Feldforschung maximiert (vgl. Denzin 1978). Ferner wurden bewusst zwei Methoden verknüpft, die sich durch unterschiedliche Involviertheitsgrade des Forschers auszeichnen. Durch die Kombination eines reaktiven Verfahrens der Datenerhebung (Experteninterviews) mit einem nicht-reaktiven Verfahren (Dokumentenanalyse) werden die Grenzen beider methodischen Zugänge überschritten (vgl. Marotzki 1995) und die Schwachstellen der jeweiligen Methode durch die andere ausgeglichen.

Basierend auf der Methode der Experteninterviews, durch die „soziale Situationen und Prozesse rekonstruiert werden“ (Gläser/Laudel 2009: 13), war es möglich, die Prozesse hinter der kommunikativen Strategiebildung und dem Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen nachzuzeichnen. Da Expertenwissen die Ausgangsbasis für diese Rekonstruktion darstellt, ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, wer für die Untersuchung als Interviewpartner in Frage kommt und somit als „Experte“ identifiziert wurde. Das Konzept „Experte“ „beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser/Laudel 2009: 12) und impliziert eine Involviertheit in die zu erforschenden Situationen und Prozesse (vgl. Gläser/Laudel 2009: 13). Im Falle der vorliegenden Untersuchung kommen somit all diejenigen Individuen in Betracht, die an den Prozessen hinter der kommunikativen Strategiebildung und dem Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen beteiligt sind und über entsprechendes spezielles Wissen verfügen. Als potenzielle Interviewpartner wurden so diejenigen Mitarbeiter innerhalb der Parteizentrale identifiziert, die für die externen und internen Kommunikationsprozesse der Parteiorganisation zuständig und für richtungsweisende Entscheidungen in Bezug auf Strategie und Ressourcen verantwortlich sind.

Die Experteninterviews wurden in Form von leitfadengestützten Interviews durchgeführt, d. h., zur Befragung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der aus den theoretischen Vorüberlegungen der Arbeit abgeleitet wurde (vgl. Gläser/Laudel 2009). Dieser

Interviewleitfaden umfasste alle Themenblöcke, die zur Beantwortung der Fragestellung relevant waren, und zeichnete sich dadurch aus, dass der Interviewpartner frei zu Wort kommen konnte und durch keine vorformulierten Antwortmöglichkeiten eingeschränkt wurde (vgl. Hopf 2009).

Basierend auf dieser semistrukturierten Form waren die Interviews gekennzeichnet durch die Abfolge von „open questions“, „theory-driven questions“ und „confrontational questions“ (Flick 1998: 83 f.): Die jeweiligen Themenblöcke wurden durch eine offene Frage eingeleitet, die der Befragte mit Hilfe seines Wissens und seiner Erfahrung beantworten konnte. Anschließend wurden spezifischere, auf die konkreten Forschungserwartungen zugeschnittenen Fragen gestellt, die implizites, verstecktes Wissen des Interviewten offenlegen sollten. Abschließend wurden für jeden Themenblock konfrontative Fragen gestellt, die den Befragten mit seinen bisherigen Aussagen noch einmal konfrontierten, um sicherzugehen, dass alternative Antworten ausgeschlossen werden können bzw. im Zweifelsfall in die Analyse aufgenommen werden.

Der Leitfaden wurde vor der Datenerhebung durch vier Pretests geprüft und anschließend optimiert. Alle Interviews wurden von der Autorin persönlich durchgeführt, so dass keine Interviewerschulung notwendig war und Interviewereffekte, hervorgerufen durch unterschiedliche Merkmale von Interviewern (vgl. Schnell et al. 1999: 331), ausgeschlossen werden konnten.

In der sich anschließenden Feldphase kam ein Leitfaden mit insgesamt 28 Leitfragen zum Einsatz (vgl. Anhang). In den Leitfragen wurden folgende für den Untersuchungskontext relevante Aspekte des Kommunikationsmanagements thematisiert:

- Entwicklung der personellen Ressourcen innerhalb der Parteizentrale
- Struktur der Abteilungen, die in der Parteizentrale für Kommunikation zuständig sind
- Entwicklung der personellen Ressourcen der Abteilungen in der Parteizentrale, die für Kommunikation zuständig sind
- Entwicklung der Aufgabenbereiche der Abteilungen in der Parteizentrale, die für Kommunikation zuständig sind
- Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Parteizentrale im Bereich Kommunikation

- Anzahl externer Kommunikationsdienstleister
- Rekrutierungsprozess bei externen Kommunikationsdienstleistern
- Aufgabenbereiche externer Kommunikationsdienstleister
- Projektdauer externer Kommunikationsdienstleister
- Entscheidungsbefugnisse externer Kommunikationsdienstleister im Rahmen der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Verhältnis von externen Kommunikationsdienstleistern und Parteizentrale
- Prozess bei der Entwicklung kommunikativer Strategien und die spezifische Rolle
  - des Spitzenkandidaten
  - der Abteilungen, die in der Parteizentrale für Kommunikation zuständig sind
  - der Fraktion
- Vergleich der Kommunikation zu Wahlkampfzeiten und zwischen den Wahlkämpfen
- Entwicklung des Budgets für Kommunikation
- Entscheidungsbefugnisse bzgl. der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation und die spezifische Rolle
  - des Schatzmeisters
  - des Kandidaten
  - derjenigen Abteilungen in der Parteizentrale, die für Kommunikation zuständig sind

Insgesamt wurden in der Zeit von September 2007 bis September 2008 36 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, von denen 32 in die Auswertung eingingen. Die durchschnittliche Gesprächsdauer lag bei ca. 60 Minuten, wobei eine Varianz von 35 Minuten bis zu 120 Minuten zu verzeichnen war. Die Interviewpartner wurden vorher per postalischem oder elektronischem Anschreiben über den Inhalt und das Ziel des Forschungsprojekts und vor dem Interview persönlich über Details der Erhebung und Auswertung informiert. Die Interviews fanden am Arbeitsplatz der Interviewten statt, wurden auf Tonband aufgezeichnet und daraufhin in maschinengeschriebene Form transkribiert. Bei den Transkriptionen handelt es sich um eine wörtliche Transkription, d. h. die Tonbandaufnahmen der Interviews wurden wortgetreu erfasst und ohne lautsprachliche Äußerungen soweit möglich in normales Schriftdeutsch bzw. Schriftenglisch gefasst (vgl. Nawratil 2008; Mayring 2001).

Für die Dokumentenanalyse wurden parteiinterne Dokumente herangezogen, die Auskunft über die Disposition von personellen und finanziellen Ressourcen geben konnten. Vor diesem Hintergrund wurden Organigramme und Verträge mit externen Kommunikationsexperten mit in die Analyse aufgenommen. Die Organigramme liefern genaue Daten zur Anzahl und Struktur des Personals der Parteizentrale, und die Agenturverträge ermöglichen eine gezielte Untersuchung des Einsatzes von externen Kommunikationsdienstleistern.

Um die Entwicklung der Organisationsstrukturen sowie der finanziellen und personellen Ressourcen skizzieren zu können, wurde die Dokumentenanalyse in Form einer Längsschnittuntersuchung vorgenommen. Dabei erstreckt sich der Untersuchungszeitraum in Deutschland über die Jahre 1998-2007 und in Großbritannien über die Jahre 1997-2007. Die Eingrenzung dieses Zeitraums wird mit dem Beginn der professionalisierten Parteienkommunikation begründet: Die Forschung zur Wahlkampfkommunikation identifiziert nach der vormodernen und modernen Phase die Phase der professionalisierten Wahlkampfkommunikation von Parteien (vgl. etwa Römmele 2005; Norris 2000) und verortet ihren Anfang in den 1990er Jahren. Aus Sicht der Forschung stellt der Bundestagswahlkampf 1998 in Deutschland diesen Einschnitt dar, da er als derjenige Wahlkampf gilt, der erstmals dem Prototyp von professionalisierter Parteienkommunikation entsprach (vgl. Niedermayer 1999). Für Großbritannien kommt die Forschung zu vergleichbaren Ergebnissen und bezeichnet den Wahlkampf von 1997 als in jeglicher Hinsicht professionalisiert (vgl. Norris 1999). Da Kommunikationsmanagement professionelle Wahlkampfkommunikation voraussetzt (vgl. Kamps 2007), beginnt die Analyse der Dokumente mit dem Zeitpunkt der ersten vollständig professionalisierten Wahlkämpfe in beiden Ländern.

#### 9.4.1.1 Datenbasis Experteninterviews und Dokumentenanalyse

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Datenbasis der Experteninterviews (Tabelle 8) und der Dokumentenanalyse (Tabelle 9).

**Tab. 8: Datenbasis Experteninterviews**  
Quelle: Eigene Darstellung.

	Deutschland					Großbritannien		
	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke	Labour	Conser-vatives	Liberal Democrats

<b>Anzahl Experteninterviews</b>	4	4	4	4	4	4	4	4
	20					12		
<b>Analyseeinheiten insgesamt</b>	32							

**Tab. 9: Datenbasis Dokumentenanalyse**

Quelle: Eigene Darstellung.

	Deutschland					Großbritannien		
	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke	Labour	Conservatives	Liberal Democrats
<b>Anzahl Organigramme</b>	8 (98-06), keine Angaben über Mitarbeiteranzahl	8 (98-06)	8 (98-06)	0 keine vorhanden	1 (07)	0 keine vorhanden	0 keine vorhanden	0 keine vorhanden
<b>Anzahl Agenturverträge</b>	3 (Wahlkampf 98, 02, 05)	0 Zugriff verweigert	3 (Wahlkampf 98, 02, 05)	3 (Wahlkampf 98, 02, 05)	0 Zugriff verweigert	0 Zugriff verweigert	0 Zugriff verweigert	0 Zugriff verweigert
	34					0		
<b>Analyseeinheiten insgesamt</b>	34							

## 9.4.2 Datenanalyse: Qualitative Inhaltsanalyse

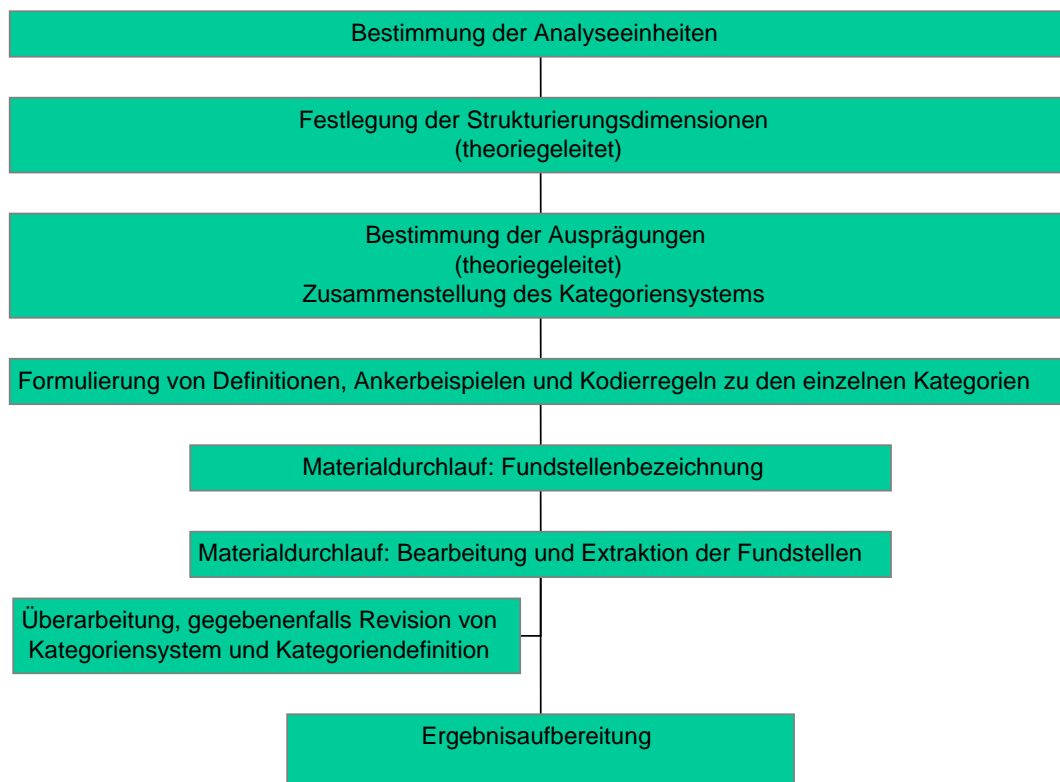
Zur Analyse der Experteninterviews wurde das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt. Dadurch ist es möglich, fixierte Kommunikation systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren und schließlich Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (vgl. Mayring 2008: 13). Bei dieser Methode werden Kategorien verwendet, die in der Regel theoretisch abgeleitet sind: „Kategorien werden an das Material herangetragen und nicht unbedingt daraus entwickelt, wenngleich sie immer wieder daran überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden (Flick 2009: 409)“. Die Kategorien qualitativer Inhaltsanalyse haben die zentrale Aufgabe, Textmaterial zu klassifizieren und in Kategorien zu zerlegen (vgl. Stegmüller 1970: 19), die zur Beantwortung der Fragestellung relevant sind. Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse basieren die Kategorien nicht auf Quantifizierungen von Sprache, die durch numerische Funktionen erfasst werden, sondern auf klassifikatorischen Begriffen (vgl. Stegmüller 1970).



Für die Vorgehensweise der Datenauswertung der vorliegenden Arbeit bedeutete dies, dass – ausgehend vom theoretischen Hintergrund – Kategorien für die Analyse der Experteninterviews im Vorfeld festgelegt wurden. Diese Interpretationstechnik verfolgt das Ziel, das Datenmaterial im Sinne der Forschungserwartungen zusammenzufassen und zu kategorisieren, d. h. basierend auf einer Reduktion die zentralen Fragestellungen der Studie zu beantworten (vgl. Flick 2010).

Ausgehend von der Technik der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) wurde, basierend auf einem vorher festgelegten, theoriegeleiteten Kategorienschema, eine Struktur aus dem Datenmaterial herausgefiltert, die eine kompakte Beantwortung der Fragestellung und Überprüfung der Forschungserwartungen ermöglichte. Zentral war hierbei das Zusammenspiel von deduktiver und induktiver Kategorienbildung, d. h. die schon vorhandenen theoriegeleiteten Kategorien wurden durch neue, datenbasierte Kategorien ergänzt und erweitert (vgl. Abb. 4).

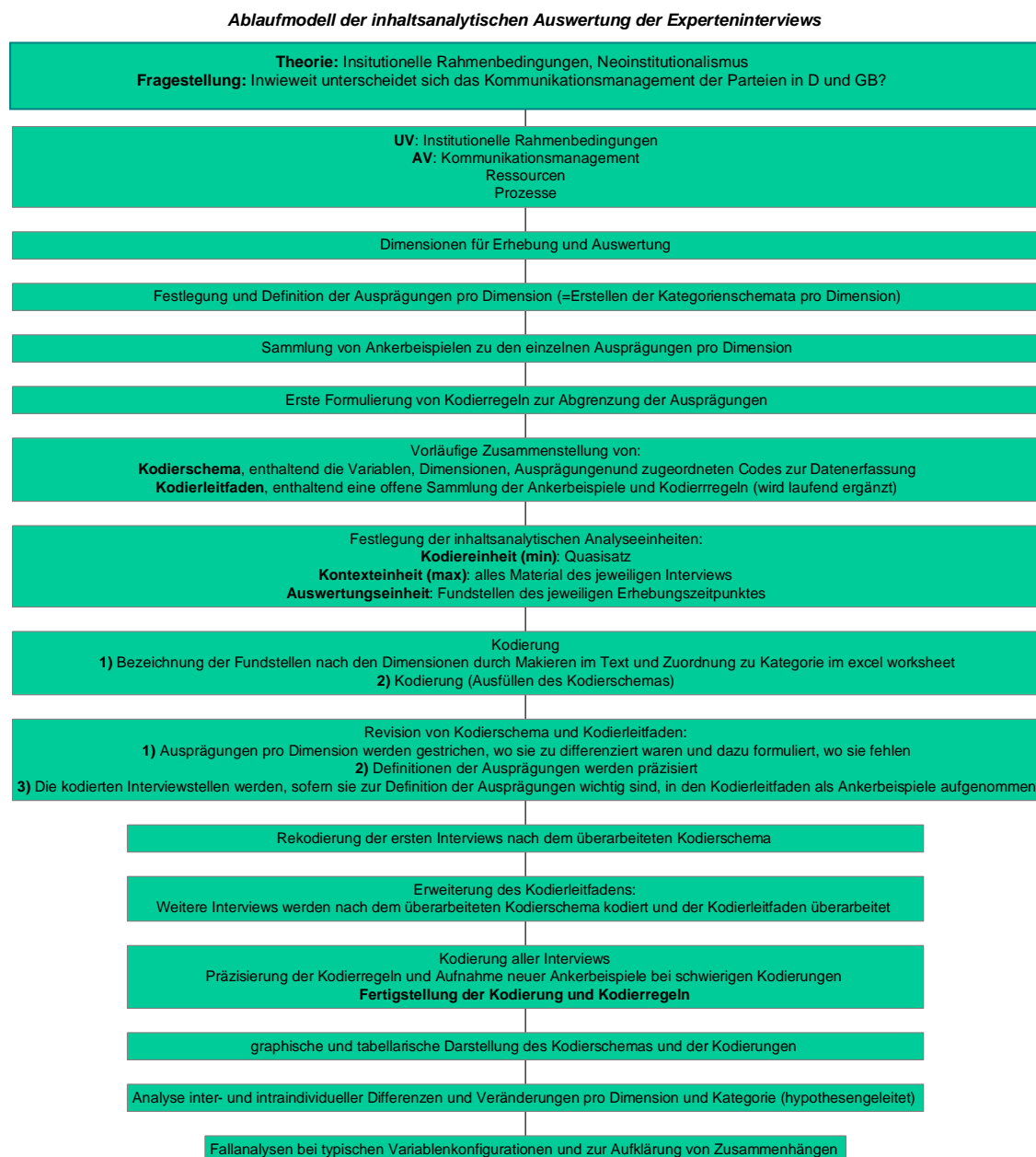
#### ***Ablaufmodell strukturierende Inhaltsanalyse***



**Abb. 4: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse**  
Quelle: Mayring: 2008: 84

Ausgehend von der oben beschriebenen Technik der strukturierenden Inhaltsanalyse wurden die Experteninterviews nach dem in Abbildung 5 dargestellten Ablaufmodell ausgewertet.

Alle Experteninterviews wurden von der Autorin selbst inhaltsanalytisch ausgewertet, so dass lediglich die Intracoder-Reliabilität gewährleistet sein musste (vgl. Holsti 1969). Im Verlauf des Kodierprozesses wurden aus jedem bereits kodierten Interview zufällig ausgewählte Passagen nochmals kodiert; hierbei konnten keine gravierenden Abweichungen festgestellt werden.



**Abb. 5: Ablaufmodell der inhaltsanalytischen Auswertung der Experteninterviews**  
Quelle: in Anlehnung an Mayring 2008: 55 f

#### **9.4.2.1 Struktur und Anlage des Kategoriensystems**

Ein zentrales Gütekriterium jeder Inhaltsanalyse ist Objektivität, d. h. die Ergebnisse müssen replizierbar, kommunizierbar und kritisierbar sein (Früh 2001: 37). Um dies zu gewährleisten, müssen die technischen Details der Analyse eindeutig festgelegt und benannt sein, d. h. neben dem Herzstück der Inhaltsanalyse, dem Kategoriensystem, müssen Untersuchungsgegenstand sowie Untersuchungs-, Kodier- und Kontexteinheiten klar definiert und dargestellt sein.

Der Untersuchungsgegenstand für die qualitative Inhaltsanalyse sind die Transkripte der 32 Experteninterviews, wobei jeweils ein verschriftetes Interview eine geschlossene Untersuchungseinheit darstellt. Für die Analyse der einzelnen Untersuchungseinheiten auf Basis des Kategorienschemas wurden bewusst keine formalen Kodiereinheiten fixiert (z. B. Wort, Satz, Quasi-Satz, Absatz), sondern semantische Kodiereinheiten, die zusammenhängende Textpassagen beinhalten, in der zum selben Gegenstand etwas gesagt wird (vgl. Früh 1992; Früh 2001; Mathes 1992). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse war es, vorhandene Sinnzusammenhänge und Argumentationslinien systematisch und theoriegeleitet sichtbar zu machen; formale Kodiereinheiten, die ein festgelegtes Kodiermuster voraussetzen, schlossen sich daher aus. Vor diesem Hintergrund wurde als Kodier- bzw. Analyseeinheit die Aussage zu einem bestimmten inhaltlichen Aspekt definiert. Als Kontexteinheit, die den größten Textbestandteil festlegt, der in eine Kategorie fallen kann (vgl. Lamnek 2005; Mayring 2001), wurde der größtmögliche Kontext einer Aussage, also das gesamte Interview festgelegt.

Auf Basis dieser technischen Aspekte wurden die Transkripte entlang der Kategorien des Kategorienschemas analysiert. Das Kategorienschema reflektiert zum einen die in den Interviewleitfragen operationalisierten Dimensionen des Erkenntnisinteresses, ist also das Ergebnis deduktiver Kategorienbildung. Zum anderen enthält es induktiv gebildete Kategorien, die auf Basis der Interpretation der Aussagen der interviewten Experten entwickelt wurden. Das Kategorienschema lässt sich in folgende drei Hauptdimensionen mit Unterthemen gliedern (vgl. Anhang):

- Personelle Ressourcen des Kommunikationsmanagements
  - Kommunikationsabteilung(en) in der Parteizentrale
  - Kommunikative Ausbildung der Mitarbeiter Parteizentrale
  - Weiterbildung im Bereich Kommunikation

- Externe Kommunikationsexperten
- Finanzielle Ressourcen des Kommunikationsmanagements
  - Entwicklung des Budgets für Kommunikation
  - Einfluss der Kommunikationsabteilung(en) in der Parteizentrale auf das Budget für Kommunikation
  - Entscheidungsprozess über Festlegung und Verteilung des Budgets
- Strategieentwicklung im Bereich des Kommunikationsmanagements
  - Rolle der Kommunikationsabteilung(en) in der Parteizentrale
  - Rolle der externen Kommunikationsdienstleister
  - Machtverteilung zwischen Spitzenkandidat, Kommunikationsabteilung(en) in der Parteizentrale und Schlüsselfiguren innerhalb der Parteiorganisation
  - Zwischen den Wahlkämpfen

Alle Unterthemen umfassen jeweils weitere Subkategorien, auf Basis derer weitere Details und Zusammenhänge in einer inhaltlichen Aussage erfasst wurden. Zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wurde für jede Kategorie ein Ankerbeispiel aus dem Transkriptkorpus herauskristallisiert, das die Kategorie klar repräsentiert (vgl. Gläser-Zikuda 2008: 71 f.). Ferner wurden folgende allgemeine Kodierregeln für den Kodiervorgang angewandt:

- Die Kodierung erfolgt *on-screen* mit Hilfe des Softwareprogramms Excel, d. h., die Kategorienzuordnung erfolgt elektronisch. Kodiert werden die jeweiligen Aussagen zu einem bestimmten inhaltlichen Aspekt.
- Es wird chronologisch kodiert, d. h. die Transkripte werden ihrem natürlichen Verlauf folgend gelesen und kodiert und es wird ein inhaltlicher Aspekt nach dem anderen kodiert, d. h. nacheinander werden alle Kategorien des Kategorienschemas auf ein Transkript angewandt.
- Inhaltliche Aspekte, die marginal waren, d. h. nicht vom Kategorienschema erfasst wurden, werden nicht in die Kodierung mit aufgenommen.
- Spezifische Kategorien sind allgemeineren Kategorien vorzuziehen. Bsp.: „Es ist eher die Ausnahme, dass jemand, der bisher nichts mit Parteiarbeit zu tun hatte, sich bewirbt oder eingestellt wird.“ Hier wird der Kode 122 (Einstellungskriterien für Mitarbeiter der Parteizentrale) vergeben und nicht der Kode 120 (kommunikative Ausbildung Mitarbeiter Parteizentrale).

- Die Vergabe von verschiedenen Codes für ein und dieselbe Aussage ist möglich, wenn diese gleichzeitig verschiedene inhaltliche Aspekte anspricht.

Die Kodierung eines Interviews dauerte durchschnittlich 8 Stunden, so dass die reine Kodierzeit für alle 32 Interviews insgesamt rund 256 Stunden betrug. Dabei wurden insgesamt rund 2.560 Kodiereinheiten identifiziert, die mit einem oder mehreren Codes belegt wurden, dies entspricht ca. 80 Kodiereinheiten pro Transkript.

## 10. Personelle Ressourcen des Kommunikationsmanagements

Das folgende Kapitel geht dem Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement nach. Die Darstellung der Befunde erfolgt im Hinblick auf folgende fünf zentrale Analyse Kriterien:

1. Anteil der Mitarbeiter in der *party in central office*<sup>7</sup>, die mit Kommunikation beschäftigt sind
2. Struktur bzw. Ausdifferenzierung der Kommunikationsabteilung(en) innerhalb der *party in central office*<sup>8</sup>
3. Aufgaben der Kommunikationsabteilung(en) innerhalb der *party in central office*
4. Rekrutierungskriterien für die Einstellung von Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung(en) innerhalb der *party in central office*
5. Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung(en) innerhalb der *party in central office*

Grundlage der Darstellung bilden die im Kategorienschema identifizierten und aggregierten Kategorien.

### 10.1 Deutschland

---

<sup>7</sup> Im Folgenden wird für die *party in central office* stellvertretend die Abkürzung **pc** verwendet.

<sup>8</sup> Im Folgenden wird für die Kommunikationsabteilung(en) innerhalb der *party in central office* stellvertretend die Abkürzung **KA (pc)** verwendet.

Die folgende tabellarische Darstellung (Tabelle 10) gibt einen Überblick über den Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland. Anschließend werden die aufgeführten fünf Analyse Kriterien detailliert beschrieben.

**Tab. 10: Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der deutschen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
1. Anteil der Mitarbeiter der <b>pco</b> , die mit Kommunikation beschäftigt sind	– Zwei Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b>	– Ein Viertel der Mitarbeiter der <b>pco</b>	– Ein Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b>	– Die Hälfte der Mitarbeiter der <b>pco</b>	– Ein Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b>
2. Struktur bzw. Ausdifferenzierung der <b>KA (pco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4 Bereiche: Pressestelle, Marketing und interne Kommunikation, strategische Planung, politische Programme und Analysen</li> <li>– Gravierende strukturelle Veränderung: Entwicklung von der strategischen Planung von einer Stabsstelle zu einem eigenen Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4 Bereiche: Pressestelle, Kampagnenplanung und Kommunikation, Parteileben, Analyse und Themen</li> <li>– Gravierende strukturelle Veränderung: Die Pressestelle ist zur Stabsstelle geworden, „Kampagnen und Kommunikation“ ist mittlerweile die wichtigste Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 Bereiche: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Strategie und Kampagnen, Organisation und Finanzen</li> <li>– Gravierende strukturelle Veränderung: Bereich „Politik“ ersetzt durch „Strategie und Kampagnen“, Ausweitung der Pressestelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 Bereiche: Pressestelle, Referat Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>– Keine Abteilung für strategische Kommunikation; Schwerpunkt auf Referat Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>– Gravierende strukturelle Veränderung: Ausbau des Referats Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 Bereiche: Öffentlichkeitsarbeit, Parteientwicklung, Strategie und Politik</li> </ul>
3. Aufgaben der <b>KA (pco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikatives Tagesgeschäft ist wichtiger geworden</li> <li>– Strategische Kommunikation ist wichtiger geworden</li> <li>– Die 4 Bereiche arbeiten eng verzahnt und bereichsübergreifend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikatives Tagesgeschäft ist wichtiger geworden</li> <li>– Schwerpunkt liegt auf der Abteilung Kampagnenplanung und Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kampagnenorientierung</li> <li>– Flache Hierarchien, kommunikatives Allround-Talent gefragt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikation wird vom Referat Öffentlichkeitsarbeit und der Pressestelle betrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwerpunkt auf parteiinterner Kommunikation: Mitgliederbefähigung und -gewinnung</li> </ul>

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
4. Rekrutierungskriterien Mitarbeiter <b>KA (pco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherer Umgang mit Medien wird wichtiger, Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn jedoch ausschlaggebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherer Umgang mit Medien wird wichtiger, Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn jedoch ausschlaggebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherer Umgang mit Medien wird wichtiger, Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn jedoch ausschlaggebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherer Umgang mit Medien wird wichtiger, Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn jedoch ausschlaggebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherer Umgang mit Medien wird wichtiger, Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn jedoch ausschlaggebend</li> </ul>
5. Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter <b>KA (pco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CDU-Akademie, Weiterbildungen in gebündelter Form, organisiert mit Hilfe der <b>KA (pco)</b> (nur für Parteimitarbeiter und Parteimitglieder)</li> <li>– Konrad-Adenauer-Stiftung (für Parteimitglieder und Außenstehende)</li> <li>– Weiterbildung im Bereich Kommunikation ist stärker geworden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Parteischule, Weiterbildungen organisiert mit Hilfe der <b>KA (pco)</b> (nur für Parteimitarbeiter und Parteimitglieder)</li> <li>– Friedrich-Ebert-Stiftung (für Parteimitglieder und Außenstehende)</li> <li>– Weiterbildung im Bereich Kommunikation ist stärker geworden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisiert mit Hilfe der <b>KA (pco)</b> (nur für Parteimitarbeiter und Parteimitglieder)</li> <li>– Friedrich-Naumann-Stiftung (für Parteimitglieder und Außenstehende)</li> <li>– Mitarbeiter <b>KA (pco)</b> gehen auf Kommunikationsmessen und Kongresse (Wirtschaftsorientierung)</li> <li>– Weiterbildung im Bereich Kommunikation ist stärker geworden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisiert mit Hilfe der <b>KA (pco)</b> (nur für Parteimitarbeiter und Parteimitglieder)</li> <li>– Heinrich-Böll-Stiftung (für Parteimitglieder und Außenstehende)</li> <li>– Weiterbildung im Bereich Kommunikation ist stärker geworden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisiert mit Hilfe der <b>KA (pco)</b> (nur für Parteimitarbeiter und Parteimitglieder)</li> <li>– Rosa-Luxemburg-Stiftung (für Parteimitglieder und Außenstehende)</li> <li>– Weiterbildung im Bereich Kommunikation ist stärker geworden</li> </ul>



## 1. Anteil der Mitarbeiter der pco, die mit Kommunikation beschäftigt sind

Betrachtet man den Anteil der Mitarbeiter der **pco**, die mit Kommunikation beschäftigt sind, bei den beiden großen Parteien CDU und SPD, fällt auf, dass dieser mit zwei Dritteln bei der CDU höher ist als bei der SPD mit ein Drittel. Die Kommunikationsexperten beider Parteien geben an, dass der Anteil derjenigen Personen der **pco** gestiegen ist, der sich mit Kommunikation beschäftigt. Diese Tatsache ist nicht verwunderlich – wurde doch empirisch bewiesen, dass westeuropäische Parteien das Personal innerhalb der Parteizentrale beständig erhöhen, um die wachsenden Anforderungen an ihre Kommunikation zu bewältigen (vgl. Katz/Mair 1992; Farrell 2006). Der Schwerpunkt der Kommunikation der **pco** der beiden Parteien ist jedoch unterschiedlich gelagert: Während die CDU ihre **pco** klar als Kommunikationszentrale betrachtet, in der jeder Mitarbeiter im weitesten Sinne für Kommunikation zuständig ist, legt die SPD den Kommunikationsschwerpunkt mehr auf die Wahlkampfkommunikation.

Kommunikationsexperten der CDU und SPD beschreiben die jeweilige Ausrichtung der Kommunikation wie folgt:

„Also ich sehe eigentlich das Haus insgesamt, in Gänze, als kommunikatives Haus, das Politik-kommunikation betreibt. In unterschiedlicher Ausformung, unterschiedlich in der Gewichtung des einzelnen Arbeitsplatzes, aber insgesamt kommt das auf jeden zu.“ (Kommunikations-experte CDU)

„Ich würde eher sagen, dass bei allen Stellen, die es hier im Haus gibt, die Bedeutung angestiegen ist.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Die Abteilung Kampagnen und Kommunikation ist mittlerweile eigentlich die wichtigste im Haus, während früher, das war immer so gewesen, die Abteilung 1, zuständig fürs Parteileben, die wichtigste Abteilung war, also mit den meisten Leuten, mit den meisten Zuständigkeiten.“ (Kommunikationsexperte SPD)

Fasst man die Aussagen der Kommunikationsexperten der drei kleinen Parteien FDP, Grünen und Linken zusammen, fällt auf, dass der Anteil an Mitarbeitern, die sich mit Kommunikation beschäftigen, innerhalb der **pco** bei allen Parteien nur rund die Hälfte beträgt. FDP, Grüne und die Linke verfügen im Vergleich zu den beiden großen Parteien über wesentlich weniger Mitarbeiter in der Parteizentrale; eine stärkere Ausdifferenzierung und eine Schwerpunktsetzung im Bereich Kommunikation ist deshalb nur begrenzt umgesetzt. In den **pcos** der kleinen Parteien wird viel stärker auf eine flexible Aufgabenteilung gesetzt, die sich, je nach Bedarf, verändert. Auffällig ist, dass alle Interviewpartner der FDP die Rolle der **pco** als Kommunikationszentrale beton-

ten. Ähnlich wie bei der CDU werden alle Mitarbeiter der **pco** als Kommunikatoren der Partei gesehen:

„Wenn du in einer Parteizentrale arbeitest, bist du im Endeffekt immer ein Kommunikator, ein Multiplikator nach außen.“ (Kommunikationsexperte FDP)

## 2. Struktur bzw. Ausdifferenzierung der KA (pco)

Die **KA (pco)** beider großen Parteien gliedern sich insgesamt in vier eigenständige Bereiche auf und sind mit den Bereichen „Pressestelle“ und „politische Programme und Analysen“ (CDU) bzw. „Analyse und Themen“ (SPD) kongruent aufgestellt. Die Pressestelle beschäftigt sich bei beiden Parteien ausschließlich mit der reinen Medienarbeit, d. h. mit der Platzierung von Botschaften in den Medien und der Pflege von Medienkontakten. Die Bereiche „politische Programme und Analysen“ (CDU) und „Analyse und Themen“ (SPD) sind mit der Entwicklung und Bereitstellung der parteiprogrammatischen Inhalte betraut und sorgen dafür, dass die Kommunikation der Partei damit in Einklang steht.

Wesentliche Unterschiede lassen sich jedoch ausmachen, wenn man die Bereiche „Marketing und interne Kommunikation“ und „strategische Planung“ (CDU) mit den Bereichen „Kampagnenplanung und Kommunikation“ und „Parteilernen“ (SPD) vergleicht. Mit dem Bereich „strategische Planung“ gibt es bei der CDU eine gesonderte Abteilung, die sich mit der Entwicklung kommunikativer Strategien beschäftigt und in enger Kooperation mit der Parteiführung die Richtlinien für die Wahlkampfkommunikation erarbeitet:

„Nachdem wir uns mit der politischen Führung darüber auszutauschen und ein Feedback kriegen, entwickeln wir daraufhin eine Empfehlung für die strategische Wahlkampfkommunikation, so dass die Kollegen dann darauf aufsetzend zum Beispiel Briefings entwickeln können.“ (Leiter Abteilung „strategische Planung“ CDU)

Alle Kommunikationsexperten der CDU haben betont, dass die gravierendste strukturelle Veränderung innerhalb der **KA (pco)** in Form der Entwicklung des Bereichs „strategische Planung“ von einer Stabsstelle hin zu einer eigenen Abteilung stattgefunden hat. Dabei wird deutlich, dass die Entwicklung kommunikativer Strategien von der **KA (pco)** mit getragen wird und dies formal in der Struktur verankert ist. Die Stärkung des strategischen Bereichs innerhalb der **KA (pco)** der CDU trägt den wachsenden Anforderungen an die Strategiefähigkeit politischer Akteure Rechnung, die Raschke und Tils (2007) betonen: Nicht zuletzt durch die mediale Entwicklung

werden die Bedingungen der Politik komplexer und instabiler und produzieren einen wachsenden Strategiebedarf (11).

Bei der SPD gibt es keinen eigenständigen Bereich für die Entwicklung kommunikativer Strategien; diese Aufgabe ist in der Abteilung „Kampagnenplanung und Kommunikation“ integriert. Grundsätzlich bündelt dieser Bereich die Entwicklung der strategischen Grundlage und die Durchführung aller Aufgaben, die mit externer Kommunikation und Außendarstellung der Partei zu tun haben, sowohl zu Wahlkampfzeiten als auch zwischen Wahlkämpfen. Speziell für die interne Kommunikation, d. h. die Kommunikation mit den Parteimitgliedern, gibt es einen weiteren gesonderten Bereich, den Bereich „Parteileben“.

Interessanterweise nannten die Kommunikationsexperten der SPD die Entwicklung der Pressestelle von einem eigenständigen Bereich hin zu einer Stabsstelle als bedeutende strukturelle Veränderung innerhalb der **KA (pco)**. Diese Entwicklung untermauert die zentrale Stellung der Abteilung „Kampagnenplanung und Kommunikation“, die sowohl für die Erarbeitung der kommunikativen strategischen Richtlinien als auch für die gesamte Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten zuständig ist.

Die kleinen Parteien verfügen über weniger Bereiche, die innerhalb der **pco** für Kommunikation zuständig sind. Während die FDP und die Linke beide jeweils drei **KA (pco)** haben, bilden die Grünen das Schlusslicht der untersuchten deutschen Parteien mit zwei speziell ausgewiesenen Bereichen, die sich in der **pco** mit Kommunikation beschäftigen. Bei den Grünen wird die externe Kommunikation hauptsächlich von der Pressestelle getragen, die darin vom Referat Öffentlichkeitsarbeit unterstützt wird, das neben einem Teil der externen Kommunikation auch die interne Kommunikation regelt. Im Vergleich zu den beiden anderen kleinen Parteien FDP und die Linke ist auffällig, dass die Grünen keine Abteilung besitzen, die für die Entwicklung kommunikativer Strategien zuständig ist. Diese Tatsache spricht gegen einen hohen Professionalisierungsgrad der Kommunikation, der schon empirisch durch die Studie von Gibson/Römmele (2009) bestätigt wurde. Der kommunikative Schwerpunkt lässt sich dennoch beim Referat für Öffentlichkeitsarbeit ausmachen, das kontinuierlich ausgebaut wurde und an Aufgaben hinzugewonnen hat. Bei der FDP ist der Bereich „Strategie und Kampagnen“ für diese Aufgabe zuständig und bei der Linken der Bereich „Strategie und Politik“.

Von Seiten der Kommunikationsexperten der Linken wurden keine bedeutenden strukturellen Veränderungen der **KA (pco)** genannt, was daran liegen mag, dass die **pco** in dieser Form erst seit 2007 besteht. Aufgrund der Aussagen der Interviewpartner der FDP wurde deutlich, dass die Ersetzung des Bereichs „Politik“ durch den Bereich „Strategie und Kampagnen“ einen gravierende Umwälzung darstellte. Mit dieser strukturellen Veränderungsmaßnahme wurde der Grundstein für eine Abkehr von der bloßen Verwaltungsarbeit der **pco** hin zum Ausbau der Rolle der **pco** als Kommunikationszentrale gelegt. Neben dem neu geschaffenen Bereich „Strategie und Kampagnen“ wurde auch eine Aufgabenerweiterung der Pressestelle genannt, was von den Experten als eine Verstärkung der Kommunikationsaktivitäten nach außen beschrieben wird.

### **3. Aufgaben der KA (pco)**

Die große Bedeutung der Abteilung „Kampagnenplanung und Kommunikation“ lässt sich auch an den Aussagen der Kommunikationsexperten der SPD zur Aufgabenverteilung der einzelnen Kommunikationsbereiche innerhalb der **pco** ablesen. Aus den Aussagen geht hervor, dass sich die kommunikativen Aktivitäten nach der Abteilung „Kampagnenplanung und Kommunikation“ ausrichten und von hier aus die meisten kommunikativen Impulse ausgehen. Zur Schwerpunktsetzung der kommunikativen Aktivitäten wurde betont, dass das kommunikative Tagesgeschäft zunehmend wichtiger werde und es nicht mehr ausreiche, die kommunikativen Anstrengungen auf den Wahlkampf zu beschränken. Dies bestätigt zahlreiche Studien (vgl. etwa Plasser 2002; Farrell 2006), die zunehmendes *permanent campaigning* der Parteien konstatieren, d. h. Kommunikation mit dem Wähler über den Wahlkampf hinaus.

Eine zunehmende Bedeutung des kommunikativen Tagesgeschäfts bestätigten auch die Kommunikationsexperten der CDU, hier lässt sich jedoch eine stärkere Balance zwischen den einzelnen **KA (pco)** ausmachen. Die Entwicklung kommunikativer Strategien und die Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten sind auf die beiden Bereiche „strategische Planung“ und „Marketing und interne Kommunikation“ aufgeteilt, dennoch beschrieben alle Interviewpartner eine enge Kooperation aller **KA (pco)** bei der Entwicklung und Umsetzung kommunikativer Projekte der Partei und betonten in diesem Zusammenhang die Funktion der „strategischen Planung“ als Rückgrat der Parteikommunikation.

Bei der FDP lässt sich ein klarer Schwerpunkt auf Wahlkampagnen feststellen. Die Kommunikationsexperten der FDP verwiesen in ihren Aussagen stets auf die tragende Rolle der **KA (pco)** zu Wahlkampfzeiten. Das folgende Zitat macht diese Kampagnenorientierung der Kommunikation deutlich:

„Es hat eine klare Umschichtung innerhalb der Bundesgeschäftsstelle gegeben, d. h. eine klare Dienstleistungsorientierung und eine ganz klare Kampagnenorientierung.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Die Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten wird dabei durch den flexiblen Einsatz des Personals der **KA (pco)** verwirklicht. Gefragt sind kommunikative Allround-Talente, die in allen Bereichen der Parteikommunikation eingesetzt werden können und dort professionell agieren: „This, then seems to point to the growing centrality of paid professional staff members within party organizations“ (Webb/Kolodny 2006: 343). Eine klare Festlegung der Aufgabenbereiche ist in der FDP aufgrund der dünnen Personaldecke nicht möglich:

„Dadurch dass wir wenig Leute sind, haben wir extrem flache Hierarchien, anders als in den anderen Geschäftsstellen, wo job descriptions vielleicht genauer sind und auch genauer eingehalten werden, weil es einfach mehr Personal gibt. Wir organisieren uns intern auch wie wir das dann einfach machen, und das ist mal so mal so, also jeder macht auch alles.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Im Gegensatz zur FDP legt die **KA (pco)** der Linken den Kommunikationsfokus neben dem Wahlkampf deutlich auf die interne Kommunikation, d. h. die Kommunikation mit den Parteimitgliedern. Durch die Befähigung der Mitglieder soll der kommunikative Auftritt der Partei gestärkt und auf diese Weise neue Mitglieder gewonnen werden.

Bei den Grünen wird die Kommunikation hauptsächlich von den beiden Bereichen Pressestelle und Referat Öffentlichkeitsarbeit getragen, die die Umsetzung der internen und externen Kommunikationsaktivitäten verantworten.

#### **4. Rekrutierungskriterien Mitarbeiter KA (pco)**

Die befragten Kommunikationsexperten aller untersuchten deutschen Parteien nannten zwar eine wachsende Bedeutung des medialen Know-hows bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter für die **KA (pco)**, relativierten dies jedoch eindeutig zugunsten der Kriterien Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn. Zwei Kommunikationsexperten (SPD und FDP) brachten diese Tatsache wie folgt auf den Punkt:

„Es ist eher die Ausnahme, dass jemand, der bisher nichts mit Parteiarbeit zu tun hatte, sich bewirbt oder eingestellt wird.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„In die Parteizentralen, das wird Ihnen nicht jeder bestätigen, aber da werden Leute aus der Partei reingeschoben.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Ausschlaggebend für die Einstellung von Mitarbeitern der **KA (pco)** ist trotz der beschriebenen gestiegenen Kommunikationsanforderungen bei allen Parteien demnach nicht der professionelle Umgang mit Medien, sondern gute Beziehungen in die Partei hinein und Erfahrungen mit Parteiarbeit. Die sogenannte Ochsentour, nach der man in deutschen Parteien erst durch lange und kontinuierliche Parteiarbeit Ämter erlangt (vgl. Leif 2009), scheint auch hier Grundlage für die Rekrutierungsmechanismen der Mitarbeiter im Bereich „Kommunikation“ in der Parteizentrale zu sein.

## 5. Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter KA (pco)

In Bezug auf die Intensität der Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Kommunikation waren sich die Kommunikationsexperten aller untersuchten deutschen Parteien einig: Alle bestätigten, dass die Weiterbildung im Bereich Kommunikation zugenommen und an Bedeutung gewonnen hat. Damit bestätigen die deutschen Parlamentsparteien den Trend zu einer „growing reliance of modern parties on paid professional staff“ (Webb/Kolodny 2006: 343): Moderne Parteien setzen auf die Inhouse-Expertise ihrer Mitarbeiter der Parteizentrale, um Kommunikationsaktivitäten professionell und zuverlässig umsetzen zu können. Bei der Umsetzung und in Bezug auf den Rahmen der Fortbildungsmaßnahmen ist bei allen Parteien ein gleiches Muster zu erkennen. Zum einen stützen sich die Fortbildungsmaßnahmen auf die Organisation von Seiten der **KA (pco)**, zum anderen auf die parteinahen Stiftungen (Konrad-Adenauer-Stiftung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung, Heinrich-Böll-Stiftung, Rosa-Luxemburg-Stiftung). Bei den beiden großen Parteien ist die Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen durch **KA (pco)** gekoppelt an die parteiinterne Akademie (CDU Akademie) bzw. Parteischule (SPD Parteischule), bei den kleinen Parteien basiert die Organisation der Maßnahmen allein auf den Aktivitäten der **KA (pco)**.

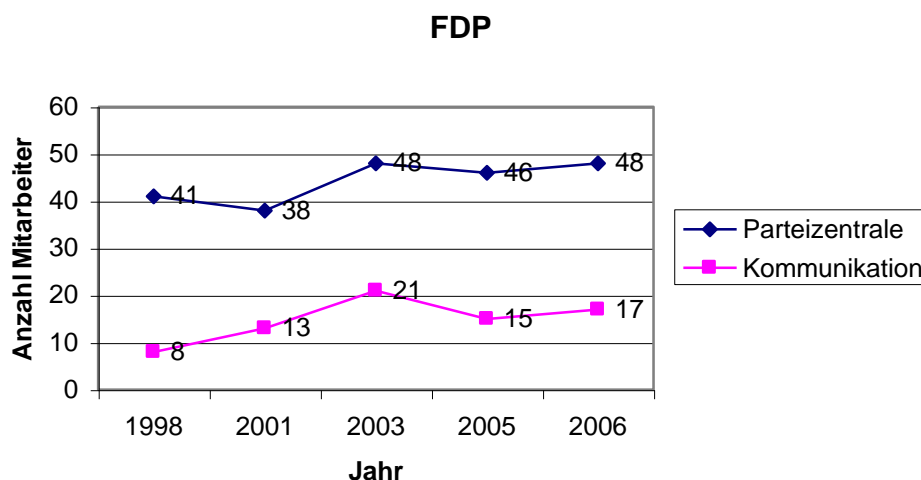
Die Weiterbildungen, die von den Stiftungen organisiert werden, richten sich an Parteimitglieder, aber auch an Außenstehende, die der Partei nicht zugehören. Folglich ist das Portfolio hier breiter und beinhaltet neben Seminaren, die sich speziell mit Kommunikation beschäftigen, auch zahlreiche andere Weiterbildungsangebote, die nichts mit Kommunikation zu tun haben. Für die Mitarbeiter der **KA (pco)** sind bei allen Parteien die Fortbildungsangebote im Bereich Kommunikation wichtig, die

parteiintern organisiert und angeboten werden. Diese Angebote werden im Wesentlichen durch die **KA (pco)** gesteuert; diese bieten Seminare an, die speziell für die Fortbildung von Parteimitgliedern entwickelt werden. Ein Kommunikationsexperte beschreibt die Aufgabe der Fortbildungsmaßnahmen gekoppelt an die **KA (pco)**:

„In der ersten Stufe wendet sich die CDU Akademie an High Potentials aus der Partei. In der nächsten Stufe werden wir damit versuchen die Menschen in der Parteizentrale fitzumachen.“  
(Kommunikationsexperte CDU)

### 10.1.1 Dokumentenanalyse: Entwicklung der personellen Ressourcen

Die Auswertung der Organigramme von SPD, FDP und der Linken ergibt folgende Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Parteizentrale und derjenigen Mitarbeiter der Parteizentrale, die mit Kommunikation beschäftigt sind:



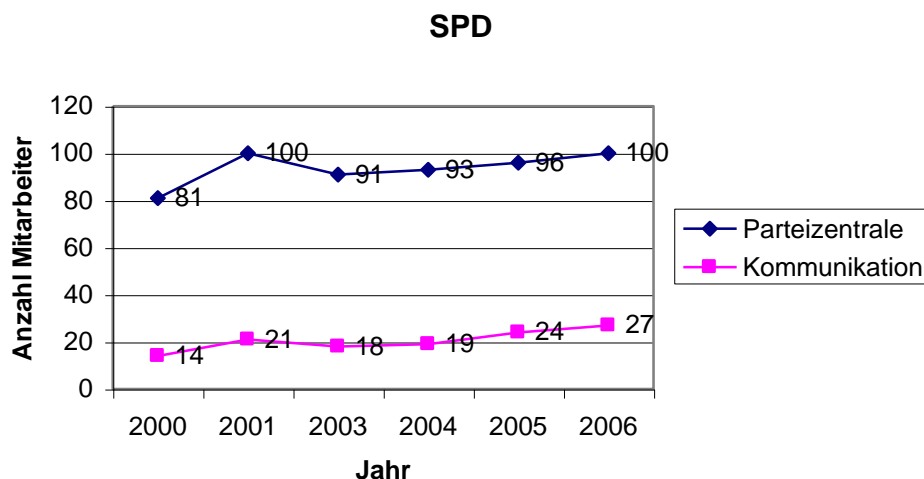
**Abb. 6: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der FDP-Parteizentrale und des Kommunikationsbereichs der FDP-Parteizentrale**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die absolute Mitarbeiterzahl der Parteizentrale der FDP liegt 1998 bei 41 Personen, im Bereich Kommunikation sind damals 8 Mitarbeiter beschäftigt. Zwei Jahre nach der Verlegung des Thomas-Dehler-Hauses nach Berlin, im Jahre 2001, liegt die Anzahl der Mitarbeiter nur noch bei 38. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit Kommunikation beschäftigen, auf 13 steigt, was sicherlich nicht zuletzt auf die Vorbereitung des Bundestagswahlkampfes 2002 zurückzuführen ist. 2003 lässt sich ein beachtlicher Anstieg der Mitarbeiterzahl auf insgesamt 48 Mitarbeiter im Thomas-Dehler-Haus verzeichnen, von dem der Kom-

munikationsbereich mit insgesamt 8 neuen Stellen erheblich profitierte. Im Jahre 2005 reduzierte sich die Mitarbeiterzahl der Parteizentrale jedoch insgesamt von 48 auf 46. Der Bereich Kommunikation der Parteizentrale war von dieser Reduktion erheblich betroffen, so dass die Mitarbeiterzahl hier von insgesamt 21 auf 15 sank. Ein Jahr später, 2006, gab es bei den personellen Ressourcen der Parteizentrale einen Zuwachs von 2 Personen, wobei eine neue Stelle im Bereich Kommunikation der Parteizentrale geschaffen wurde.

Im Längsschnitt lässt sich für die Mitarbeiterzahl der Parteizentrale der FDP insgesamt eine Tendenz zum personellen Ausbau feststellen. In Bezug auf den Anteil der Mitarbeiter, die sich innerhalb der Parteizentrale mit Kommunikation beschäftigen, trifft dies ebenfalls zu: Waren es 1998 noch ca. ein Fünftel der Mitarbeiter der Parteizentrale, die sich mit Kommunikation beschäftigen, lag der Anteil (mit Ausnahme des Jahres 2001) relativ konstant bei einem Drittel.



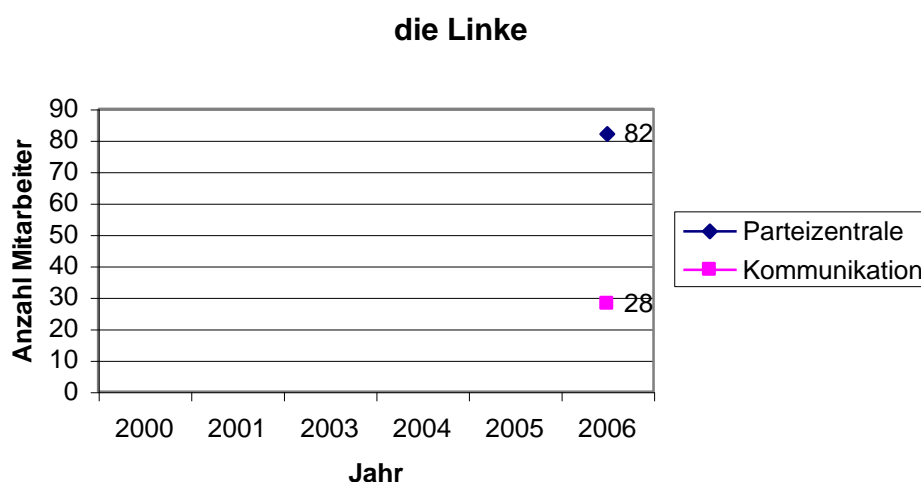
**Abb. 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der SPD-Parteizentrale und des Kommunikationsbereichs der SPD-Parteizentrale**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Mitarbeiterzahl der Parteizentrale der SPD lag im Jahr 2000 bei einer absoluten Zahl von 81; der Kommunikationsbereich war dabei mit insgesamt 14 Mitarbeitern vertreten. Im Jahr 2001 wurden die personellen Ressourcen der SPD-Parteizentrale im Zuge der Wahlkampf vorbereitung um 21 Mitarbeiter aufgestockt, wobei allein 7 Mitarbeiter als Verstärkung des Kommunikationsbereiches eingestellt wurden. Im Jahr 2003 reduzierte sich die Mitarbeiterzahl der SPD-Parteizentrale auf 91. Die personelle Reduktion machte sich auch im Kommunikationsbereich der Parteizentrale bemerk-



bar: Hier sank die Mitarbeiterzahl auf insgesamt 18. Im Jahr 2004 stiegen die personellen Ressourcen der Parteizentrale um 2 Mitarbeiter auf insgesamt 93. Trotz dieses verhältnismäßig kleinen Anstiegs konnte davon auch der Kommunikationsbereich profitieren: Von den 2 neu eingestellten Mitarbeitern entfiel ein Mitarbeiter auf die Kommunikationsabteilung, die nun auf insgesamt 19 Mitarbeiter kam. Im kommenden Jahr, 2005, stieg die Mitarbeiterzahl der SPD-Parteizentrale noch einmal um 3 neue Mitarbeiter auf insgesamt 96. Der Kommunikationsbereich konnte auch dieses Mal personell von diesem Anstieg profitieren, intern wurden zudem Mitarbeiter zur Verstärkung hinzugezogen: Die personelle Stärke stieg um 5 Mitarbeiter auf insgesamt 24. Der Anstieg der personellen Ressourcen hielt auch im Jahre 2006 an: Die absolute Mitarbeiterzahl der Parteizentrale steig auf insgesamt 100. Der Kommunikationsbereich wuchs um 3 Mitarbeiter auf insgesamt 27 und machte damit ca. ein Viertel der Gesamtmitarbeiterzahl aus.

Wie bei der FDP lässt sich im Längsschnitt der Daten eine personelle Aufstockung der Parteizentrale ablesen. Ein personeller Ausbau des Kommunikationsbereichs der Parteizentrale ist bei der SPD noch stärker als bei der FDP erkennbar: Während sich der Anteil derjenigen Mitarbeiter, die sich mit Kommunikation beschäftigen, im Jahr 2000 noch auf ca. ein Sechstel belief und in den kommenden Jahren konstant bei einem Fünftel lag, erhöhte sich der Anteil im Jahr 2005 auf insgesamt ein Viertel und lag 2006 schließlich knapp darüber.



**Abb. 8: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Parteizentrale der Linken und des Kommunikationsbereichs der Parteizentrale der Linken**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund der nur kurze Zeit zurückliegenden Gründung der Linken kann die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Parteizentrale und des Anteils der Mitarbeiter, die sich innerhalb der Parteizentrale mit Kommunikation beschäftigen, nicht untersucht werden. Die Auswertung des vorhandenen Organigramms ergab eine Mitarbeiterzahl der Parteizentrale von insgesamt 82 im Jahre 2007. Die Anzahl derjenigen Personen, die innerhalb der Parteizentrale für Kommunikation verantwortlich sind, belief sich in diesem Jahr auf 28. Somit lag der Anteil der Mitarbeiter, die für Kommunikation zuständig sind, im Jahre 2007 bei knapp einem Drittel.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Was bedeutet die Entwicklung der Gesamtmitarbeiterzahlen der untersuchten Parteizentrale und der Anzahl derjenigen Mitarbeiter, die in den Parteizentralen für Kommunikation zuständig sind, für die am Anfang der Arbeit vorgestellten theoretischen Annahmen der Medialisierungsthese?

Betrachtet man die Mitarbeiterzahlen für die *party in central office* bei der SPD und der FDP im Zeitverlauf, so ist ein klarer Trend zur Aufstockung der personellen Ressourcen abzulesen. Dasselbe gilt für die Mitarbeiter innerhalb der *party in central office*, die sich mit Kommunikation beschäftigen: Auch dieser Bereich wurde im Laufe der Zeit sukzessive personell ausgebaut, sowohl bei der SPD als auch bei der FDP. Diese Ergebnisse gehen konform mit den wenigen empirischen Studien zu den Ressourcen von Parteizentralen. So fanden Farrell und Webb (2000) und Farrell (2006) in ihren Studien über die personellen Ressourcen westeuropäischer Parteien heraus, dass Parteien ihre Personaldecke zunehmend verstärken.

Im Zusammenhang mit der Medialisierungsthese geben diese Ergebnisse einen Hinweis darauf, dass die deutschen Parteien die Zeichen der Zeit erkannt haben und auf die steigenden medialen Anforderungen durch Ausbau ihrer Kommunikationszentralen reagieren. Das Beispiel der SPD und der FDP belegen „the growing relevance of modern parties on paid professional staff“ (Webb/Kolodny 2006: 343).

## **10.2 Großbritannien**

Im folgenden Kapitel wird nun der Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien dargestellt. Dies erfolgt

zunächst durch eine detaillierte Auswertung der fünf Analyse Kriterien und eine anschließende Zusammenfassung in Tabelle 11.

### **1. Anteil der Mitarbeiter der pco, die mit Kommunikation beschäftigt sind**

Bei allen untersuchten Parteien Großbritanniens (Labour Party, Conservatives und Liberal Democrats) beträgt der Anteil derjenigen Mitarbeiter in der **pco**, die sich mit Kommunikation beschäftigen, etwa zwei Drittel. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Kommunikationsexperten aller untersuchten britischen Parteien angeben, dass, obwohl die Anzahl der Mitarbeiter in der **pco insgesamt** reduziert wurde, die **KA (pco)** davon nicht betroffen sind, sondern dass dieser Bereich sogar personell aufgestockt wurde. Ein Kommunikationsexperte der Liberal Democrats bringt die personelle Aufstockung der **KA (pco)** auf den Punkt:

„The two big increases in number of staff is in the media team and the second is the number of campaigns officers we have, organizing campaigning on the ground in constituencies over the country. So there has a quite been a significant growth in their number, certainly, yes.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

In Bezug auf die Ausrichtung der Kommunikation der **pco** sind sich die Kommunikationsexperten aller untersuchten britischen Parteien ebenfalls einig: Die **pco** wird von der Labour Party, den Conservatives und den Liberal Democrats als Kommunikationszentrale der Partei gesehen, die nicht nur im Wahlkampf, sondern auch zwischen den Wahlkämpfen unentbehrlich ist, die Partei in den Medien zu platzieren und mit den Wählern zu kommunizieren:

„I mean there is an ongoing strategy for the party, in terms of how it gets its message across, which is done by the headquarters. But in terms of elections, we don't win an election doing that for one period, we win it 2 or 3 or 4 years running up to the election, so it's long-term work.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„Headquarters in London is essentially what I would call the media and sort of communications hub of the party. It is essentially people who are dealing with journalists, people who are dealing with our coordinator of campaigns, people who are dealing with our senior politicians, a lot of core political functions. In short you have located in the centre your coordination functions, the centre is about controlling the campaign, it is about engaging with the media, dealing with the politicians. Communication in a very direct sense, communicating with the local and regional media, the voters. The communications function is about what the message would be, how to refine the message, how to communicate the message, that is being done in the centre.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„The people in the party headquarters are occupied with communicating the party.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

„Permanent Campaigning“ (vgl. Plasser 2002), d. h. Kommunikation mit dem Wähler über den Wahlkampf hinaus, ist bei allen untersuchten Parteien Großbritanniens somit

zentral. Die Rolle der Parteizentrale als kommunikativer Knotenpunkt – wie sie in der Parteiforschung identifiziert ist (vgl. Katz/Mair 1993) – wird durch die Aussagen der britischen Kommunikationsexperten ebenfalls unterstrichen.

## **2. Struktur bzw. Ausdifferenzierung der KA (pco)**

Die **KA (pco)** der beiden großen britischen Parteien sind jeweils in vier Bereiche unterteilt. Sowohl die Labour Party als auch die Conservatives verfügen über eine Pressestelle (Labour: *press task force*; Conservatives: *press office*) und einen Bereich, der sich exklusiv mit neuen Medien beschäftigt (Labour: *new media task force*; Conservatives: *new media department*). Die Zuständigkeitsbereiche dieser zwei Abteilungen sind bei beiden Parteien deckungsgleich und erstrecken sich auf die Medienarbeit und das Herstellen bzw. Pflegen von Journalistenkontakten bzw. die Arbeit mit der parteieigenen Website und der Platzierung der Partei in den *new social media*. In Bezug auf die übrigen zwei Bereiche unterscheiden sich die beiden großen Parteien jedoch wesentlich: Die Labour Party verfügt über eine *field operations task force* und eine *communications task force*, während sich die **KA (pco)** der Conservatives in *campaign operations* und *marketing operations* aufgliedert. Die *field operations task force* der Labour Party ist auf die Kommunikation mit der Wählerschaft und den Parteimitgliedern spezialisiert, d. h. dieser Bereich ist sowohl für externe als auch interne Kommunikation zuständig. Die *communications task force* der Labour Party ist für die Medien- und Gegnerbeobachtung sowie die Produktion der Parteimedien zuständig. Eine Einheit innerhalb der **KA (pco)**, die sich explizit mit Kampagnen bzw. Wahlkämpfen beschäftigt, gibt es nicht. Die Conservatives hingegen besitzen mit dem Bereich der *campaign operations* eine Abteilung, die ausschließlich für die Organisation und Durchführung von Wahlkämpfen verantwortlich ist. Die Mitgliederkommunikation übernimmt bei den Conservatives der Bereich der *marketing operations*: Hier werden Parteimitglieder informiert und befähigt, für die Partei zu kommunizieren. Zudem werden hier Aktivitäten initiiert und gesteuert, die neue Mitglieder werben sollen. Die Struktur der **KA (pco)** spiegelt bei den beiden großen britischen Parteien somit eine Ausrichtung der Kommunikation wider, die nicht nur auf Wahlkämpfe angelegt ist, sondern auch auf kommunikative Aktivitäten zwischen Wahlkämpfen.

Obwohl sich die Conservatives und die Labour Party in Bezug auf ihre Bereiche für die interne und externe Kommunikation unterscheiden, sind sich die Experten beider

Parteien bei den Aussagen zur bedeutendsten strukturellen Veränderung der **KA (pco)** einig und nannten die Entwicklung des Bereichs innerhalb der **KA (pco)**, der sich mit dem Online-Auftritt der Parteien und der Nutzung neuer elektronischer Medien beschäftigt. Dieser Bereich wurde bei beiden Parteien als eigenständiger Bereich ausgliedert und personell stark aufgestockt:

„We have a new media task force, which is something that has emerged in the last years, that has probably become a central part of what we are doing. There is much more integration with new media, our direct mail and direct marketing are much more sophisticated now, there is more time and resources spent on that.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„There is also a new unit dedicated to the party website dealing with current announcements but also with the interactive feedback from the website and new media.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

Bei der Labour Party wurde neben dieser strukturellen Veränderung auch der Ausbau der *field operations task force* genannt. Die personelle Aufstockung dieser Einheit markiert eine neue kommunikative Schwerpunktsetzung, die auf einen ständigen Austausch mit den Bürgern und der Organisation und den Einsatz von Parteimitgliedern setzt.

„The main concentration of communication now is the work that the field operations does which is contacting citizens and enabling members to communicate with each other and with headquarters and with their local constituencies and with the party officers via the internet. I think that is probably the main concentration now.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

Im Gegensatz zu den beiden großen Parteien ist die **KA (pco)** lediglich in drei Teile aufgegliedert: *communications department*, *media department* und *campaigns department*. Wie bei den Conservatives ist das *campaign department* der Liberal Democrats explizit für die Organisation und Durchführung von Wahlkämpfen verantwortlich. Unterstützt wird dieser Bereich vom *communications department*, das für die Inhalte und die Gestaltung der Botschaften zuständig ist, die die Partei repräsentieren. Das *media department* ist gleichzusetzen mit dem *press office* der Conservatives bzw. der *press task force* der Labour Party. Diese Abteilung befasst sich mit der Medienarbeit und der Herstellung und Pflege von Journalistenkontakten.

Auffällig ist, dass die Liberal Democrats bis jetzt über keine gesonderte Einheit für neue Medien verfügen. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews war jedoch geplant, dass – wie bei den beiden großen Parteien – ein eigener Bereich geschaffen wird, der ausschließlich dafür zuständig ist. Neben der Entwicklung dieser neuen Abteilung waren es ferner die personelle Aufstockung des *media department* und des

*campaign department*, die als gravierende strukturelle Veränderungen der **KA (pco)** genannt wurden:

„Yes I think the two big increases in number of staff is in the media team and the second is the number of campaigns officers we have organizing campaigning on the ground in constituencies over the country. There has a quite been a significant growth in their number certainly, yes.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

### **3. Aufgaben der KA (pco)**

Die Art und Weise, wie die **KA (pco)** der beiden großen Parteien zusammenarbeiten, ist vergleichbar. Alle vier Bereiche arbeiten jeweils eng verzahnt zusammen, die einzelnen Aufgabenbereiche der Abteilungen sind jedoch festgelegt. Das bedeutet, dass die Aktivitäten der einzelnen Einheiten aufeinander aufbauen, eine flexible Aufgabenverteilung jedoch nicht vorgesehen ist. Jeder Bereich hat seine festen Zuständigkeiten, die nicht verändert werden. Ein Kommunikationsexperte der Labour Party fasst diese Tatsache wie folgt zusammen:

„There is a lot of working between the task forces but at the same time there are very definite roles the task forces undertake.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

Bei den Liberal Democrats lässt sich ebenfalls eine stark vernetzte Kooperation zwischen den einzelnen **KA (pco)** feststellen. Wie bei den beiden großen Parteien arbeiten die Bereiche eng zusammen, ein Unterschied besteht jedoch in der flexibleren Aufgabenverteilung. Hier sind die Aufgabenbereiche der **KA (pco)** weniger starr und es ist üblich, dass Aufgaben je nach Ressourcenverfügbarkeit auch bereichsübergreifend übernommen werden.

In Bezug auf die Ausrichtung der Kommunikation liegen die Conservatives und die Liberal Democrats auf einer Linie. Beide Parteien setzen den Fokus auf die Wahlkampfkommunikation und die dafür zuständige Einheit. Die Labour Party hingegen legt ihren Kommunikationsschwerpunkt auf die *field operations task force*, die nicht nur für punktuelle Kampagnenkommunikation verantwortlich ist, sondern für den andauernden Austausch mit Wählern und Parteimitgliedern.

### **4. Rekrutierungskriterien Mitarbeiter KA (pco)**

In Bezug auf die Einstellungskriterien sind sich die Kommunikationsexperten aller untersuchten britischen Parteien einig. Genannt wurde vor allem ein sicherer und professioneller Umgang mit den Medien, der ausschlaggebend für die Rekrutierung

von Mitarbeitern der **KA (pco)** ist. Eine Parteimitgliedschaft wird als Vorteil gesehen, jedoch als zweitrangig betrachtet:

„But people will come in who have already got experience of doing these things [working with media, K. J.]. So mostly people come in who already have the skills.“ (Kommunikations-  
experte Liberal Democrats)

„They wouldn't necessarily be a member of the Labour Party but in order to work for the party you would probably want to become a member. I would say probably the biggest percentage would be members, and if not members they would be sympathizers as you wouldn't come in work for a political party in that kind of promotion unless you were committed to the ideal. I don't think there is a requirement to be a member.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„The director of communications, Andy Coulson, I don't even know whether he always was a Conservative. He was the editor of the ‚News of the world‘, who had to resign over a piece of dirty tricks and was recruited.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

## 5. Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter KA (pco)

Auch bei den Weiterbildungsmaßnahmen ähneln sich die Ansichten der befragten Experten der drei britischen Parteien. Fortbildung im Bereich Kommunikation für die Mitarbeiter der **KA (pco)** ist bei der Labour Party, bei den Conservatives als auch bei den Liberal Democrats kein großes Thema und wird nur marginal betrieben bzw. nimmt keine gesonderte Stellung neben den üblichen Weiterbildungsangeboten ein. Alle Parteien setzen auf die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter der **KA (pco)**, die durch die entsprechenden Rekrutierungskriterien gewährleistet sind (siehe Punkt 4.) bzw. auf *learning on the job*:

„No, there is no training. They learn by watching.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„I have never heard of anybody getting any extra training.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„It is basically one of the basics like in any organization. People get training and courses in central practices as necessary and appropriate.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

**Tab. 11: Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
1. Anteil der Mitarbeiter der <b>pco</b> , die mit Kommunikation beschäftigt sind	– Zwei Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b> – <b>pco</b> wird als Kommunikationszentrale betrachtet	– Zwei Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b> – <b>pco</b> wird als Kommunikationszentrale betrachtet	– Zwei Drittel der Mitarbeiter der <b>pco</b>
2. Struktur bzw. Ausdifferenzierung der <b>KA (pco)</b>	– 4 Bereiche: <i>field operations task force, communications task force, new media task</i>	– 4 Bereiche: <i>press office, campaign operations, marketing operations, new</i>	– 3 Bereiche: <i>communications department, media department, campaigns</i>

	<i>force, press task force</i> – Gravierende strukturelle Veränderung: Entwicklung der <i>new media task force</i> , personelle Aufstockung der <i>field operations task force</i>	<i>media operations</i> – Gravierende strukturelle Veränderung: Entwicklung der <i>new media operations</i>	<i>department</i> – Gravierende strukturelle Veränderung: personelle Aufstockung des <i>media department</i> und des <i>campaign department</i> ; <i>new-media</i> -Bereich in der Entwicklung
3. Aufgaben der <b>KA (pco)</b>	– Die 4 Bereiche arbeiten eng verzahnt, die Aufgaben der einzelnen Bereiche sind jedoch festgelegt	– Die 4 Bereiche arbeiten eng verzahnt, die Aufgaben der einzelnen Bereiche sind jedoch festgelegt	– Die 3 Bereiche arbeiten eng verzahnt und bereichsübergreifend
4. Rekrutierungskriterien Mitarbeiter <b>KA (pco)</b>	– Erfahrungen mit den Medien wichtiger als Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn	– Erfahrungen mit den Medien wichtiger als Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn	– Erfahrungen mit den Medien wichtiger als Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn
5. Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter <b>KA (pco)</b>	– Keine spezifische Weiterbildung im Bereich Kommunikation	– Keine spezifische Weiterbildung im Bereich Kommunikation	– Keine spezifische Weiterbildung im Bereich Kommunikation

### 10.3 Vergleichende Analyse

Bei Zusammenfassung der Ergebnisse zum Einsatz personeller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der untersuchten Parteien in Deutschland und Großbritannien ergibt sich folgendes Bild:

- Der Anteil der Mitarbeiter der **pco**, die sich mit Kommunikation beschäftigen, ist bei allen untersuchten britischen Parteien und der CDU mit zwei Dritteln gleich hoch. Bei der FDP und der Linken beläuft sich der Anteil auf ein Drittel, bei den Grünen auf die Hälfte und bei der SPD auf ein Viertel.
- Die **KA (pco)** der beiden großen Parteien in Deutschland und Großbritannien sind in vier Bereiche aufgegliedert. Außer bei den Grünen, die lediglich über zwei Bereiche verfügen, sind die **KA (pco)** aller untersuchten kleinen Parteien in drei Bereiche aufgeteilt.
- Die Struktur der **KA (pco)** der CDU, der Labour Party und Conservatives ist nicht einseitig auf Wahlkampfkommunikation ausgerichtet, sondern auf permanente Kommunikation mit der Wählerschaft. Bei der SPD, der FDP, den Grünen, der Linken und den Liberal Democrats liegt der Fokus auf demjenigen Teil der **KA (pco)**, der für die Wahlkampfkommunikation zuständig ist. Das Herzstück der **KA (pco)** der Linken bildet die Abteilung für interne Kommunikation, bei den Grünen



gehen die kommunikativen Impulse von der Abteilung für interne und externe Kommunikation aus.

- Bei den beiden großen deutschen Parteien und der FDP ist die Strategiebildung explizit in die **KA (pco)** integriert. Bei allen anderen untersuchten Parteien ist die Entwicklung kommunikativer Strategien nicht formal als Teil der **KA (pco)** verankert.
- In Bezug auf die Rekrutierungsmaßnahmen stehen sich mit den untersuchten deutschen Parteien und den untersuchten britischen Parteien zwei Lager gegenüber: Während alle untersuchten deutschen Parteien die Parteimitgliedschaft bzw. Parteilaufbahn als wichtiger erachten als den professionellen Umgang mit den Medien, ist es bei den untersuchten britischen Parteien genau umgekehrt: Hier ist der professionelle Umgang mit den Medien das zentrale Einstellungskriterium für Mitarbeiter der **KA (pco)**, während die Parteimitgliedschaft bzw. die Parteilaufbahn als zweitrangig gesehen wird.
- Die Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Kommunikation für die Mitarbeiter der **KA (pco)** werden bei den untersuchten deutschen Parteien durch die **pco** und die parteinahen Stiftungen getragen. Die untersuchten britischen Parteien betreiben keine spezifischen Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der **KA (pco)**.

## **11. Der Einsatz externer Kommunikationsexperten im Rahmen des Kommunikationsmanagements**

Dieses Kapitel widmet sich der Art und Weise, wie externe Kommunikationsdienstleister im Rahmen des Kommunikationsmanagements der Parteien eingesetzt werden. Dabei wurden folgende Kriterien untersucht:

1. Parteinähe der externen Kommunikationsdienstleister
2. Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit
3. Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister
4. Anzahl externer Kommunikationsdienstleister

Grundlage der Darstellung sind die im Kategorienschema identifizierten und aggregierten Kategorien.

## 11.1 Deutschland

In Tabelle 12 wird der Einsatz externer Kommunikationsexperten im Rahmen des Kommunikationsmanagements der deutschen Parteien zusammengefasst aufgeführt. Im Anschluss werden die Ergebnisse ausführlich diskutiert.

**Tab. 12: Einsatz externer Kommunikationsdienstleister der deutschen Parteien**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse-kriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
1. Parteinähe externer Kommunikationsdienstleister	– Affinität zur Partei kein Ausschlusskriterium, wird jedoch als Pluspunkt erachtet	– Affinität zur Partei kein Ausschlusskriterium, wird jedoch als Pluspunkt erachtet	– Affinität zur Partei kein Ausschlusskriterium, wird jedoch als Pluspunkt erachtet	– Affinität zur Partei kein Ausschlusskriterium, wird jedoch als Pluspunkt erachtet	– Affinität zur Partei kein Ausschlusskriterium, wird jedoch als wichtig erachtet
2. Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit	– Leadagenturen mit Rahmenverträgen – Nach Bedarf weitere Agenturen mit kurzfristigen Verträgen	– Leadagenturen mit Rahmenverträgen – Nach Bedarf weitere Agenturen mit kurzfristigen Verträgen	– Leadagentur mit Rahmenvertrag – Unentgeltlich arbeitende externe Kommunikationsdienstleister – Ausgegliederte GmbH	– Leadagentur mit Rahmenvertrag – Nach Bedarf weitere Agenturen mit kurzfristigen Verträgen	– Leadagentur mit Rahmenvertrag
3. Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister	– Erst Vorauswahl, dann Pitch	– Erst Vorauswahl, dann Pitch	– Erst Vorauswahl, dann Pitch	– Erst Vorauswahl, dann Pitch	– Erst Vorauswahl, dann Pitch
4. Anzahl externer Kommunikationsdienstleister	– Zwei Leadagenturen, Unterstützung von weiteren zwei Agenturen	– Eine Leadagentur, Unterstützung von weiteren zwei Agenturen	– Eine Leadagentur – Gremium unentgeltlich arbeitender externer Kommunikationsdienstleister – Ausgegliederte GmbH	– Eine Leadagentur, Unterstützung von weiteren zwei Agenturen	– Eine Leadagentur

Betrachtet man die Aussagen der Interviewpartner der untersuchten deutschen Parteien, wird ersichtlich, dass mit Ausnahme der Linken alle Parteien in vielen Punkten

übereinstimmen. Eine Affinität zur Partei wird keineswegs als Ausschlusskriterium für eine Anstellung eines externen Kommunikationsdienstleisters gesehen, jedoch als Pluspunkt erachtet. Die Kommunikationsexperten von CDU, SPD, FDP und Grünen sind sich einig, dass die Nähe eines externen Kommunikationsdienstleisters zur Partei von Vorteil ist, da diese das Verständnis für die kommunikativen Bedürfnisse und die kommunikative Darstellung der Partei fördert. Ohne Sympathie für die Partei könnten externe Kommunikationsdienstleister kaum die Leidenschaft und das Engagement aufbringen, das für einen gelungenen kommunikativen Auftritt des Auftraggebers nötig sei:

„Für uns arbeitet ja die Agentur Butter und der Frank Stauss ist langjähriger Sozialdemokrat. Das ist positiv, dass da jemand drin ist, der die SPD kennt.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Die Parteinähe hilft den Agenturen die Parteileute besser zu verstehen. Das ist natürlich sicherlich auch eine Frage des Vertrauens, das die Parteileute, die Parteistrategen, dann in die Agenturen haben. Es gibt keinen Gesinnungstest, es hilft aber bestimmte Ideen, die von den Parteistrategen entwickelt werden, umzusetzen, wenn man sich auch mit diesen Sachen identifizieren kann. Es ist aber auch kein Ausschlusskriterium, wenn man es nicht kann.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Es ist hilfreich, wenn die Entscheidungsträger in den Agenturen Grünen-affin sind. Das waren sie in der Vergangenheit auch. Ich glaube, dass es ohne eine gewisse Grundsympathie für die Grünen schwierig ist. Das heißt die beste, die kreativste, die in den Rankings am höchsten gewertete Agentur im Horizont werben und verkaufen muss nicht unbedingt die beste Werbeagentur für eine Partei sein.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Natürlich müssen es Agenturen sein, die in ihrer Grundphilosophie, in ihrer Agenturphilosophie den politischen Zielen der FDP nicht diametral entgegenstehen.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Aus den Aussagen der Kommunikationsexperten der Linken hingegen wurde deutlich, dass eine Parteinähe externer Kommunikationsdienstleister einen höheren Stellenwert besitzt als bei den übrigen untersuchten deutschen Parteien. Zwar wurde eine Affinität zur Partei ebenfalls als kein Ausschlusskriterium bei der Anstellung genannt, insgesamt wurde dieser Aspekt jedoch nicht nur als Vorteil, sondern als wichtiges Kriterium für die Auswahl der Vertragspartner beschrieben. Das folgende Zitat eines Interviewpartners der Linken veranschaulicht diese Position:

„Die Nähe Partei ist nicht wichtig im engen parteipolitisch zugespitzten Sinne. Die Agentur darf niemals Teil einzelner Auseinandersetzungen werden. Die Nähe, die ich dort als notwendig ansehe, ist eine Nähe am Ohr. Man muss nah an dem sein, was innerhalb der Partei geschieht, um dann mit der Partei darüber auch zu reden, wo man Dinge stärkt oder abschwächt.“ (Kommunikationsexperte die Linke)

## 2. Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit

Alle untersuchten deutschen Parteien arbeiten mit einer oder mehreren Leadagenturen zusammen, die für das Gros der kommunikativen Auftragsarbeit zuständig sind. Die Zusammenarbeit mit diesen Agenturen ist bei allen Parteien in Form eines Rahmenvertrags geregelt, der über den Wahlkampf hinaus besteht und auch die kommunikativen Aktivitäten zwischen den Wahlkämpfen umfasst. Daneben beschäftigen CDU, SPD und Grüne weitere Agenturen, die nach Bedarf auf der Grundlage von kurzfristig angelegten Verträgen angestellt werden:

„Es ist ein permanenter Vertrag, der dann auf das Doppelte, Dreifache anschwillt für eine begrenzte Zeit.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Es ist ein ständiger Vertrag. Der ist dann natürlich teilweise leistungsabhängig, wenn irgendwelche Motive es dann in die Zeitung schaffen oder so etwas. Aber es ist eigentlich ein ständiger Beratervertrag, der dann, wenn was umgesetzt wird, dann entsprechend die Leistungen dann noch draufsetzt.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„Es gibt zum einen Leadagenturen. Die sind long-term gebunden, aus dem ganz einfachen Grund, weil eine Partei natürlich nicht nur Wahlkampf, sondern auch einen werblichen Außenauftritt haben will. Wenn die Farben sich verändern, wie zum Beispiel das Orange der CDU, das dauert ja auch eine gewisse Weile, das durchzusetzen. Die Corporate Identity und das Design zu entwickeln. Insofern gibt es langfristige Verträge.“ (Kommunikationsexperte CDU)

Auffällig ist, dass die Linke mit lediglich einer Agentur, ihrer Leadagentur zusammenarbeitet; weitere Vertragspartner wurden nicht genannt. Die FDP sticht aufgrund ihrer Zusammenarbeit mit einem externen Kommunikationsdienstleister, der unentgeltlich für die Partei tätig ist, hervor. Die Partei arbeitet eng mit einem sogenannten Marketingbeirat zusammen, der sich aus hochrangigen Repräsentanten von Kommunikationsdienstleistern zusammensetzt, die die FDP in Kommunikationsfragen ehrenamtlich unterstützen. Der Beirat trifft sich in loser Folge ca. vier Mal im Jahr und beantwortet dann kommunikative Fragen, die er von der Partei zu bestimmten Themen gestellt bekommen hat:

„Die Mitglieder des Marketingbeirats sind alle free of charge. Das sind Leute wie Walter Gunz, der Media-Markt-Gründer, das ist jemand wie Andreas Hartek, ehemaliger Chef von BBDO, das ist jemand wie Richard Gaul, ehemaliger Kommunikationschef von BMW, das ist jemand wie Reinhard Schlinkert, Chef von dimap, das ist jemand wie Johannes Bagdy, der ehemalige Scholz&Friends-Kommunikationschef, das ist Karl-Heinz Heuser, CEO von Burson-Marsteller Deutschland. So eine Runde von Leuten ist das, die der FDP nahestehen und die sagen, wir wollen euch beraten und wir wollen dafür auch nichts, weil wir wollen, dass es vorangeht und die FDP besser aufgestellt ist.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Neben diesem Marketingbeirat kooperiert die FDP mit einer aus der Parteiorganisation ausgegliederten GmbH, dem liberal Verlag. Der liberal Verlag ist somit formal ein externer Kommunikationsdienstleister. Da er jedoch dem Konkurrenzausschluss

unterliegt, arbeitet er ausschließlich für die FDP. Sowohl der Marketingbeirat als auch die Zusammenarbeit mit dem liberal Verlag verdeutlichen die Wirtschaftsnähe der FDP: Als Wirtschaftspartei macht sie sich ihre Kontakte zunutze und zeigt sich auch in Bezug auf externe Kommunikationsdienstleister unternehmerisch.

### **3. Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister**

In Bezug auf Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister sind alle untersuchten deutschen Parteien kongruent. In einem ersten Schritt wird eine Vorauswahl getroffen, die alle Agenturen beinhaltet, die für die Partei aufgrund ihres Profils in Frage kommen. In einem zweiten Schritt werden alle Agenturen, die in dieser Vorauswahl enthalten sind, zu einem Pitch eingeladen, der dann über die letztendliche Auswahl der Vertragspartner entscheidet:

„Meistens ergibt sich über die Jahre, dass das drei-vier Agenturen sind, die den Pitch machen.“  
(Kommunikationsexperte FDP)

„Es findet erst einmal eine Vorauswahl statt, man sichtet den Markt. Dann schaut man sich die Agenturen an, und schaut dann, welche kommen für uns in Frage, und dann wird ein Pitch gemacht, und auf der Grundlage ausgewählt.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Es ist besser, eine eigene Vorauswahl zu treffen, und nicht zum offenen Pitch einzuladen. Ich glaube nicht daran, dass das so klug ist, weil man sich vorab selber fragen muss, was will ich denn eigentlich. Will ich eine inhabergeführte Agentur? Will ich ein Netzwerk? Wie groß sollen die sein? Was sollen die für Erfahrungen haben? usw. Wenn man diese Fragen selber nicht beantworten kann, dann ist so ein Pitch natürlich ein beliebtes Mittel, weil man dann einfach die Entscheidung vor sich herschiebt. Aber ich halte es für nicht so effektiv, sondern man würde 2-3 Agenturen aussuchen, indem ich mir die Fragen stelle, die beantworte und schaue, was gibt es da draußen für Menschen.“ (Kommunikationsexperte CDU)

### **4. Anzahl externer Kommunikationsdienstleister**

Mit zwei Leadagenturen und der Unterstützung von weiteren zwei Agenturen auf der Grundlage von kurzfristigen Verträgen ist die CDU der Spitzenreiter bei der Anzahl der Vertragspartner. Die SPD und die Grünen arbeiten jeweils mit einer Leadagentur und zwei weiteren Agenturen auf kurzfristiger Basis zusammen, die Linke und die FDP haben jeweils nur eine Leadagentur. Im Gegensatz zur Linken hat die FDP jedoch noch unentgeltliche Unterstützung durch ihren Marketingbeirat und beschäftigt den liberal Verlag als GmbH, die exklusiv für die FDP arbeitet.

„Wir haben eine Leadagentur, die für die gesamte Werbelinie verantwortlich ist. Wir haben eine Agentur, die für uns in erster Linie Publikationen macht. So eine PR-Agentur, die macht Texte, Zeitungen, Zeitschriften, unsere Mitglieder-Zeitung. Wir haben eine Agentur, die in erster Linie Programmierung macht, also Internet. Das sind die wesentlichen Agenturen, mit denen wir zusammenarbeiten.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Wir arbeiten da mit zwei Leadagenturen zusammen. Letztes Jahr mit mehr McCann Ericsson und Shipyard und dieses Mal mit Kollé Rebbe und Shipyard. Als kreative Werbeagenturen. Daneben gibt es noch andere Agenturen oder Unternehmen, mit denen Spezialberatungsverträge bestehen.“ (Kommunikationsexperte CDU)

### 11.1.1 Dokumentenanalyse: Der Aufgabenbereich externer Kommunikationsdienstleister


Die Analyse nach Vertragsgegenstand und Leistungsumfang der Agenturverträge von CDU, FDP und den Grünen ergab nachstehendes Muster (Tabelle 13) der Aufgabenbereiche der externen Kommunikationsdienstleister bei den einzelnen Parteien:

**Tab. 13: Aufgabenbereiche der Agenturen bei CDU, FDP und Grünen<sup>9</sup>**  
Quelle: Eigene Darstellung.

	<b>CDU</b>	<b>FDP</b>	<b>Grüne</b>
<b>Wahlkampf 1998</b>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Beratung, Planung und Durchführung werblicher Aktivitäten</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung von Werbemitteln</li> <li>– Planung von Events</li> <li>– Erarbeitung und Durchführung von werblichen Maßnahmen</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche Beratung und Betreuung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung von <ul style="list-style-type: none"> <li>– PR-Ideen</li> <li>– Kommunikationskonzepten</li> </ul> </li> <li>– Teilkommunikationskonzepten</li> <li>– Werbekonzeption</li> <li>– Maßnahmeplänen</li> <li>– Umsetzung von Kommunikationskonzepten</li> <li>– Koordinierung der Subunternehmer</li> <li>– Teilnahme an Wahlkampfunden, Vorbereitungssitzungen, Klausuren etc.</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche und kommunikative Betreuung und Beratung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Selektion geeigneter Werbeträger</li> <li>– Kontrolle der Werbemittelstreuung</li> <li>– Überprüfung der Einschaltungen</li> <li>– Koordination von Fremdleistungen</li> <li>– Entwicklung und Ausarbeitung von Werbemaßnahmen</li> <li>– Planung von PR-Maßnahmen</li> <li>– Durchführung von PR-Maßnahmen</li> </ul>

<sup>9</sup> Für alle drei Parteien wurde das vorhandene Datenmaterial aggregiert, so dass der Vertragsgegenstand und der Leistungsumfang jeweils zusammengefasst in Form von Überschriften dargestellt wurden.

	<b>CDU</b>	<b>FDP</b>	<b>Grüne</b>
<b>Wahlkampf 2002</b>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Beratung, Planung und Ausarbeitung werblicher Aktivitäten</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeitung von Werbemitteln</li> <li>- Planung von events</li> <li>- Konzeption und Gestaltung von Events und Aktionen</li> <li>- Erarbeitung und Durchführung von Einsatzplänen</li> <li>- Entwicklung von Online-Aktivitäten</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche Beratung und Betreuung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von <ul style="list-style-type: none"> <li>- PR-Ideen</li> <li>- Kommunikationskonzepten</li> </ul> </li> <li>- Teilkommunikationskonzepten</li> <li>- Werbekonzeption</li> <li>- Online-Konzept</li> <li>- Mediastrategien</li> <li>- Maßnahmeplänen</li> <li>- Umsetzung von Kommunikationskonzepten</li> <li>- Koordinierung der Subunternehmer</li> <li>- Teilnahme an Wahlkampfunden, Vorbereitungssitzungen, Klausuren etc.</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche und kommunikative Betreuung und Beratung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selektion geeigneter Werbeträger</li> <li>- Erstellung einer strategischen Mediaempfehlung</li> <li>- Kontrolle der Werbemittelstreuung</li> <li>- Überprüfung der Einschaltungen</li> <li>- Koordination von Fremdleistungen</li> <li>- Entwicklung und Ausarbeitung von Werbemaßnahmen</li> <li>- Planung von PR-Maßnahmen</li> <li>- Durchführung von PR-Maßnahmen</li> </ul>
<b>Wahlkampf 2005</b>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Beratung, Planung und Ausarbeitung werblicher Aktivitäten</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeitung von Werbemitteln</li> <li>- Planung von Events</li> <li>- Konzeption und Gestaltung von Events und Aktionen</li> <li>- Erarbeitung von Einsatzplänen und Durchführung</li> <li>- Entwicklung von Online-Aktivitäten (Intranet, Website, Web 2.0)</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche Beratung und Betreuung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von <ul style="list-style-type: none"> <li>- PR-Ideen</li> <li>- Kommunikationskonzepten</li> </ul> </li> <li>- Teilkommunikationskonzepten</li> <li>- Werbekonzeption</li> <li>- Online-Konzept</li> <li>- Mediastrategien</li> <li>- Maßnahmeplänen</li> <li>- Umsetzung von Kommunikationskonzepten</li> <li>- Koordinierung der Subunternehmer</li> <li>- Teilnahme an Wahlkampfunden, Vorbereitungssitzungen, Klausuren etc.</li> </ul>	<p><b>Vertragsgegenstand:</b> Werbliche und kommunikative Betreuung und Beratung</p> <p><b>Leistungsumfang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selektion geeigneter Werbeträger</li> <li>- Erstellung einer strategischen Mediaempfehlung</li> <li>- Kontrolle der Werbemittelstreuung</li> <li>- Überprüfung der Einschaltungen</li> <li>- Koordination von Fremdleistungen</li> <li>- Entwicklung und Ausarbeitung von Werbemaßnahmen</li> <li>- Planung von PR-Maßnahmen</li> <li>- Durchführung von PR-Maßnahmen</li> </ul>

 = neu hinzugekommen

Aus der Beschreibung des Vertragsgegenstandes bei den einzelnen Parteien geht hervor, dass der Aufgabenbereich der externen Kommunikationsdienstleister keine Beteiligung an der Entwicklung kommunikativer Strategien enthält. Sowohl bei CDU, FDP

als auch bei den Grünen beinhaltet der Vertragsgegenstand werbliche Aktivitäten und bezieht sich nicht auf die Entwicklung bzw. Inhalte kommunikativer Strategien. Diese Tatsache wird noch deutlicher, betrachtet man die gelisteten Leistungsumfänge bei den Agenturverträgen der drei Parteien. Der Leistungsumfang der beschäftigten Agenturen beinhaltet bei allen Parteien die Elemente „Planung und Konzeption“, „Umsetzung“, „kreative Entwicklung“, „Koordinierung von Fremddienstleistern“. Daraus geht hervor, dass externe Kommunikationsdienstleister bei CDU, FDP und Grünen bei der Entwicklung kommunikativer Strategien keine Rolle spielen. Die vertragliche Fixierung der Rolle der Agenturen deckt sich somit mit den Aussagen der Kommunikationsexperten der drei Parteien, die angaben, dass externe Kommunikationsdienstleister nur für die „Verpackung“ der Botschaften zuständig seien und nicht an der Entwicklung der Inhalte beteiligt sind.

Die Befunde der analysierten Agenturverträge sind damit im Einklang mit den Ergebnissen von Kolodny und Logan (1998), die besagen, dass externe Kommunikationsdienstleister keinesfalls die inhaltliche und strategische Arbeit von Parteimitarbeitern substituieren, sondern die Parteimitarbeiter unterstützen, indem sie Inhalt und Strategien mediengerecht aufarbeiten: „(...) consultants do not compliment parties and act as little more than advertising agencies“ (155). Die Ergebnisse für CDU, FDP und Grüne lassen somit den Schluss zu, dass sich die deutschen Parteien auf die Medialisierung einstellen, ohne dass sie einen Eingriff externer Kommunikationsdienstleister in Inhalt und Strategie für ihre Kommunikationsaktivitäten zulassen.

Betrachtet man den Leistungsumfang der Verträge für die untersuchten Wahlkämpfe 1998, 2002 und 2005, fällt auf, dass dieser bei allen drei Parteien sukzessive erweitert wurde. Bei der CDU wurde der Vertrag für 2002 um die Punkte „Konzeption und Gestaltung von Events und Aktionen“ und „Entwicklung von Online-Aktivitäten“ erweitert. Für 2005 wurde die Leistung „Entwicklung von Online-Aktivitäten“ durch eine genaue Beschreibung der Aktivitäten ergänzt: „(Intranet; Website; Web 2.0)“. Bei der FDP wurde der Vertrag 2002 durch die Aktivitäten „Online-Konzept“ und „Mediastrategien“ erweitert, 2005 wurden keine Änderungen vorgenommen. Der Leistungsumfang für 2002 wurde bei den Grünen durch „Erstellung einer strategischen Mediaempfehlung“ erweitert; wie bei der FDP wurde für 2005 keine Ergänzung gemacht. Die Vertragserweiterungen bei CDU, FDP und den Grünen lassen den Schluss zu, dass die deutschen Parteien auf die Medialisierung mit einer Vergröße-



zung des Leistungsumfangs für ihre externen Kommunikationsdienstleister reagieren. Dabei spielen Online-Aktivitäten eine immer größere Rolle und nehmen im Aufgabenbereich der externen Kommunikationsdienstleister einen zunehmend größeren Raum ein. Die Parteien antworten mit der Erhöhung der Online-Aktivitäten ihrer externen Kommunikationsdienstleister auf den

„increasing use of information and communication technologies (ICT) by both citizens and organizations and the increasing potential of the Internet as the ideal forum for political activity“ (Margetts 2006: 528).

Die exemplarische Dokumentenanalyse zeigt auch hier, dass sich die deutschen Parteien an die mediale Durchdringung der Gesellschaft anpassen. Diese Anpassung geht jedoch nicht mit einer zunehmenden Involvierung externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien einher, sondern bezieht sich auf eine verstärkte Zuarbeit von externen Kommunikationsdienstleistern bei der Verpackung und dem Transport kommunikativer Botschaften.

## 11.2 Großbritannien

Tabelle 14 zeigt den Einsatz externer Kommunikationsdienstleister im Rahmen des Kommunikationsmanagements der britischen Parteien auf. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse im Detail präsentiert.

**Tab. 14: Einsatz externer Kommunikationsdienstleister der britischen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
1. Parteinähe externer Kommunikationsdienstleister	– Parteinähe unwichtig, Professionalität entscheidend	– Parteinähe unwichtig, Professionalität entscheidend	– Parteinähe wichtig, da überwiegend ehrenamtliche Beratung
2. Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit	– Verträge kurzfristig, an (Wahlkampf-) Projekte gebunden	– Verträge kurzfristig, an (Wahlkampf-) Projekte gebunden	– Verträge kurzfristig, an (Wahlkampf-) Projekte gebunden
3. Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister	– Pitch ohne Vorauswahl	– Pitch ohne Vorauswahl	– Erst Vorauswahl, dann Pitch
4. Anzahl externer Kommunikationsdienstleister	– Eine Leadagentur, Unterstützung von vier weiteren Agenturen	– Eine Leadagentur, Unterstützung von vier weiteren Agenturen	– Eine Leadagentur, ansonsten ehrenamtliche Beratung

## 1. Parteinähe externer Kommunikationsdienstleister

Aus den Interviews mit den Kommunikationsexperten der beiden großen britischen Parteien ging hervor, dass die Parteinähe externer Kommunikationsdienstleister bei der Rekrutierung keine Rolle spielt. Sowohl die Interviewpartner der Labour Party als auch der Conservatives betonten, dass das wichtigste Kriterium bei der Auswahl externer Kommunikationsdienstleister die Professionalität und die Loyalität zum Kunden sei. Diese Haltung wird vor allem durch die Tatsache deutlich, dass die Kommunikationsagentur Saatchi&Saatchi, die vorher lange Jahre bei den Conservatives unter Vertrag stand, zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews Leadagentur für die Labour Party war. Ein Kommunikationsexperte der Labour Party begründet dies wie folgt:

„If people are going to be paid to produce an argument, they are quite happy to produce whatever argument you ask for. I do think that some agencies lean more towards one particular set of politics than others, but it is about who is paying the dollar really.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

Dass es für die beiden großen Parteien Großbritanniens kein Problem ist, die externen Kommunikationsdienstleister zu tauschen, mag auch daran liegen, dass sich die Labour Party und die Conservatives in den letzten Jahren immer stärker programmatisch aneinander angeglichen haben (vgl. Sturm 2009: 161 f.): Ihre ideologische Ausrichtung unterscheidet sich nur noch um Nuancen, so dass es kaum problematisch erscheint, einen Dienstleister zu wählen, der vorher für den Gegner gearbeitet hat.

Für die Liberal Democrats, die sich programmatisch deutlich von den beiden großen Parteien absetzen (vgl. Laver/Benoit 2003), hat die Parteinähe der externen Kommunikationsdienstleister hingegen eine große Bedeutung. Dies wird damit begründet, dass sie nur eine Agentur punktuell für Wahlkampfprojekte unter Vertrag hat und ansonsten jegliche externe Kommunikationsberatung auf ehrenamtlicher Basis stattfindet. Die freiwillige und unentgeltliche Beratungsleistung wird von Parteifreunden erbracht, die in der Wirtschaft tätig sind:

„The voluntary advisers tend to be sympathetic to the party, so in that sense permanent, but they do, if you like, in their own time. When the general election comes up, quite a lot of them come in and take on specific roles in the general election. They'd either do something like media monitoring or they'd advise on particular aspects on the campaign whether it is speeches or presentations or whatever it is. I mean they take on specific roles in the campaign, normally voluntarily.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„We don't use PR agencies on an ongoing basis. What we do have is a large body of people who are party members and support us who were in senior positions in the PR industry.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

## **2. Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit**

Die vertragliche Regelung der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern ist bei allen untersuchten britischen Parteien gleich geregelt. Sowohl für die Leadagenturen als auch für die übrigen Agenturen sind die Verträge kurzfristiger Natur und projektgebunden. Aus den Aussagen aller britischen Kommunikationsexperten wird deutlich, dass externe Kommunikationsdienstleister in der Regel für die Unterstützung im Wahlkampf engagiert werden und keine längerfristige Zusammenarbeit besteht:

„The big PR agencies like Saatchi & Saatchi are usually commissioned a short time before the election and after that the relationship stops on a formal basis.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„Contracts is the wrong word, I would say relationships. We tend to have contracts, but they are more project focused, to do specific things. You maintain relationships throughout the period between elections.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„It is normally a contract that focuses on the General Election. Everything builds up to the next general election.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

## **3. Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister**

In Bezug auf die Rekrutierungsmechanismen für externe Kommunikationsdienstleister sind die Kommunikationsexperten von der Labour Party und den Conservatives wieder einer Meinung. Beide Lager wählen externe Kommunikationsdienstleister mit Hilfe eines Pitches aus, der auf keiner vorher getroffenen Auswahl basiert. Entscheidend ist, welche Agentur mit ihren Vorschlägen und ihrem Auftreten überzeugt, und das unabhängig von ihrer Vorgeschichte oder Parteinähe.

„Yes, there is a pitch. We have, particularly in the run up to election time, major companies with bid for the work to promote the party in election time.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„When it comes to preparing the campaign they will be looking at a whole series of agencies and bring them in to presentations and then a decision will be made.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

Auch die Liberal Democrats setzen auf einen Pitch, jedoch findet dieser nach der Auswahl geeigneter Agenturen statt. Auf diese Weise hat die Partei die Entscheidung für ihre derzeitige Leadagentur getroffen.

„Normally we will go out to a number of agencies who are broadly sympathetic to us and they will pitch. I think they were doing this last year, a year after the general election they started to go through the process of pitching in the running up to the next general election and so providing that the relationship works out, it will be down on what we call every parliament, so every 4 or 5 years.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

#### **4. Anzahl externer Kommunikationsdienstleister**

Die Anzahl und die Struktur der Vertragspartner ist bei den Conservatives und der Labour Party identisch. Beide Parteien arbeiten mit einer Leadagentur zusammen, die für den Wahlkampfauftritt der Partei zuständig ist, und werden von jeweils vier weiteren Agenturen punktuell unterstützt:

„We had an advertising agency that helped us to develop ads, we used a company to develop our films and broadcasts, we used a company to help us to do research and polling and we had an online agency“ (Kommunikationsexperte Labour Party).

Die Liberal Democrats arbeiten wie die beiden großen Parteien ebenfalls mit nur einer Leadagentur zusammen, verzichten jedoch auf die Unterstützung weiterer Agenturen auf Honorarbasis. Jegliche Kommunikationsdienstleistung neben der Leadagentur wird durch unentgeltliche, ehrenamtliche Beratung von Seiten parteiaffiner Kommunikationsspezialisten in der Wirtschaft abgedeckt. Ein Kommunikationsexperte der Liberal Democrats beschreibt diese freiwillige Beratung wie folgt:

„They are head of corporate affairs for the Anglia, somebody came in doing Public affairs for Body Shop, somebody else who is head of corporate affairs for KPMG, so you get people from the private sector and you get quite a lot of people who are working in PR or Public Affairs. There is a company called ‚Scissorer‘ which is the top PR company for financial services in the UK, and its chief executive spent the last general election in Scotland organizing Charles Kennedy’s tour in Scotland. I was talking to him last week and he agreed to do the same for the next election, because it is exciting, it’s new, it’s different. So they tend to be experienced Public Affairs and PR professionals. Sometimes quite senior, they’ll have some input in the run up, and then in the campaign, they’ll do a specific job.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

### **11.3 Vergleichende Analyse**

Vergleicht man den Einsatz externer Kommunikationsexperten der Parteien in Deutschland und Großbritannien, lassen sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede skizzieren:

- Vor allem die vertragliche Regelung der Zusammenarbeit ist anders gestaltet. Während die deutschen Parteien auf Rahmenverträge mit ihren Leadagenturen setzen und diese mit kurzfristigen, projektbezogenen Verträgen mit weiteren Agenturen ergänzen, beziehen sich die Verträge bei den britischen Parteien ausschließlich auf befristete Zeiträume und sind hauptsächlich an den Wahlkampf gebunden.
- Alle deutschen Parteien treffen zuerst eine Vorauswahl an Agenturen, bevor sie einen Pitch machen. Bei den britischen Parteien folgen diesem Verfahren nur die

Liberal Democrats. Die Labour Party und die Conservatives gehen ohne vorher festgelegte Auswahl an Agenturen in einen freien Pitch.

- Während die deutschen Parteien die Parteinähe bei der Auswahl externer Kommunikationsdienstleister als Kriterium miteinbeziehen, spielt dieser Punkt bei den beiden großen britischen Parteien keine Rolle. Die Liberal Democrats hingegen erachten eine Affinität zur Partei als wichtig und liegen mit dieser Einstellung auf einer Linie mit der Linken.
- Zwischen den Liberal Democrats und der FDP bestehen Parallelen, da beide Parteien neben gekaufter externer Kommunikationsdienstleistung stark auf unentgeltliche ehrenamtliche Beratung von Parteifreunden aus der Wirtschaft setzen und ansonsten über nur eine Leadagentur verfügen.
- Bis auf die CDU besitzen alle untersuchten Parteien nur eine Leadagentur. Unterschiede sind im Einsatz der übrigen Agenturen zu verzeichnen. Während die beiden großen britischen Parteien von jeweils vier weiteren Agenturen neben der Leadagentur unterstützt werden, sind es bei den beiden großen Parteien in Deutschland und bei den Grünen nur zwei Agenturen, bei der FDP nur eine Agentur (ausgegliederte GmbH), die zusätzlich zur Leadagentur eingesetzt werden. Linke sowie Liberal Democrats verzichten auf andere Vertragspartner neben der Leadagentur.

## **12. Finanzielle Ressourcen des Kommunikationsmanagements**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement. Folgende Analyse Kriterien wurden berücksichtigt:

1. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt
2. Entwicklung des Budgets für die Wahlkampfkommunikation
3. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen
4. Machtverteilung und involvierte Parteiakteure bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation der Partei insgesamt

Grundlage der Darstellung bilden die im Kategorienschema identifizierten und aggregierten Kategorien.

## 12.1 Deutschland

Im folgenden Kapitel wird eine ausführliche Darstellung der finanziellen Ressourcen des Kommunikationsmanagements der deutschen Parteien gegeben. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist in Tabelle 15 enthalten.

### 1. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt

Hinsichtlich der Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt zeichnet sich ein einheitliches Bild über alle Parteien hinweg. Alle Interviewpartner der beiden großen und der drei kleinen Parteien gaben an, dass der Anteil am Gesamtbudget der Partei, der für die Parteikommunikation verwendet wird, gleich geblieben ist.

### 2. Entwicklung des Budgets für die Wahlkampfkommunikation

Laut den Kommunikationsexperten aller befragten deutschen Parteien verhält es sich ebenso mit dem Anteil am Gesamtbudget der Partei, der speziell für Wahlkampfkommunikation ausgegeben wird: Auch hier ist der finanzielle Aufwand für Wahlkampfaktivitäten weder größer noch kleiner geworden.

**Tab. 15: Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der deutschen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse-kriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Linke
1. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt	Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben
2. Entwicklung des Budgets für die Wahlkampfkommunikation	Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben
3. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen	Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen

Analyse-kriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Linke
4. Machtverteilung und involvierte Parteiakteure bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation der Partei insgesamt	Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten	Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten	Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten	Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten	Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten

„Wir haben den gleichen Etat wie 2005, nur haben wir einen wesentlich längeren Wk. Und der Online-Bereich braucht immer mehr, weswegen man die Wesselmänner nicht weniger machen kann, weil sonst jeder Abgeordnete anruft.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Das Budget für Kampagnen außerhalb des Wahlkampfes wurde erhöht. Es wurden mehr Mittel für diese Kampagnen eingesetzt. Die Wahlkampfmittel sind etwa gleich geblieben.“ (Kommunikationsexperte FDP)

### 3. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen

Auffällig ist, dass laut Angaben der Kommunikationsexperten aller befragten deutschen Parteien der Anteil am Gesamtbudget der Partei, der für Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen aufgewandt wird, gestiegen ist. Bei diesem Punkt betonen alle Lager, dass der Druck, permanent kommunikativ präsent zu sein, deutlich zugenommen hat und dass man sich mit erhöhten Kommunikationsanstrengungen außerhalb des Wahlkampfes darauf eingestellt hat:

„Im Vergleich zu früher war es schon ein deutlicher Ausbau. Aus ganz vielen Bereichen ist Geld weggenommen worden für die Öffentlichkeitsarbeit, aber es ist eben kein neues da, wir müssen also sehen, wie wir mit dem Rahmen zurechtkommen.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Das Budget für Kommunikation ist insgesamt nicht gestiegen. Es hat jedoch eine Umverteilung zugunsten neuer Medien stattgefunden.“ (Kommunikationsexperte Linke)

### 4. Machtverteilung und involvierte Parteiakteure bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation der Partei insgesamt

Der Haushaltsentwurf für die Kommunikationsaktivitäten der Partei wird bei allen Parteien in der **pco** zusammen mit dem Schatzmeister entwickelt. Der Schatzmeister legt das Budget fest und die Bereichsleiter der **KA (pco)** beraten mit dem Bundesgeschäftsführer und dem Generalsekretär über die Verteilung der einzelnen Posten auf die einzelnen Bereiche der **KA (pco)** bzw. auf einzelne Kommunikationsaktivitäten. Dieser Entwurf wird letztendlich dem Bundesvorstand vorgelegt, der darüber ent-

scheidet, ob der Finanzplan in dieser Form umgesetzt wird. Die **KA (pco)** können letzten Endes also über ihr Budget nicht frei entscheiden, sondern lediglich Vorschläge über die Verteilung machen:

„Ich kann da meine Argumente vorbringen, warum ich folgende Sache für sinnvoll halte. Ich kann Vorschläge machen, mache ich auch, wie man Etats strukturieren kann, ich kann auch mehr Geld verlangen. Ich kann auch um mehr Geld bitten. Letztendlich trifft die Entscheidung aber der Vorstand.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Es kommt immer auf die Plausibilität meiner Argumentation an. Aber es gibt einfach feste Größen, da können sie relativ wenig machen. Das beste Beispiel sind ja diese Großflächen, die ja bei allen Parteien einen Löwenanteil verschlingen, da ist relativ wenig zu machen. Es gibt ja nicht nur die Planung aus dem Haus, sondern auch eine Erwartungshaltung von der Partei, und wenn dann im Bezirk so und so nicht die Anzahl von x Tafeln steht, da gibt es Krawall, da müssen wir natürlich auch Rücksicht nehmen. Aber in der Regel hat man schon die Möglichkeit, wenn Dinge, die man neu einführen will, dann auch durchzusetzen, wenn es plausibel ist.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Die letzte Entscheidung trifft der Bundesvorstand über diese Etats, und das ist dann auch das gewählte politische Gremium, das dann am Ende dafür geradestehen muss, dass da etwas Vernünftiges bei rauskommt.“ (Kommunikationsexperte CDU)

## 12.2 Großbritannien

Einen Überblick über den Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien zeigt Tabelle 16. Die Ergebnisse für die einzelnen Analyse Kriterien werden im Anschluss ausführlich dargestellt.

**Tab. 16: Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement der britischen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse Kriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
1. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Kommunikation ist gleich geblieben
2. Entwicklung des Budgets für die Wahlkampfkommunikation	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben	– Der Anteil des Gesamtbudgets für Wahlkampfkommunikation ist gleich geblieben
3. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen	– Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	– Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen	– Der Anteil des Gesamtbudgets für die Kommunikation zwischen den Wahlkämpfen ist gestiegen



Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
4. Machtverteilung und involvierte Parteiakteure bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation der Partei insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten</li> <li>– Starker Einfluss des Spitzenkandidaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten</li> <li>– Starker Einfluss des Spitzenkandidaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wort des Bundesvorstandes ist ausschlaggebend, Haushaltsentwurf wird in der <b>pco</b> mit dem Schatzmeister entwickelt, einzelne Bereiche der <b>KA (pco)</b> können hier mitgestalten</li> <li>– Starker Einfluss des Spitzenkandidaten</li> </ul>

### 1. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation der Partei insgesamt

Ebenso wie bei den deutschen Parteien gaben die Kommunikationsexperten aller britischen Parteien einstimmig an, dass der Anteil des Gesamtbudgets, der für die Kommunikationsaktivitäten der Partei insgesamt ausgegeben wird, auf einem konstanten Level geblieben ist.

### 2. Entwicklung des Budgets für die Wahlkampfkommunikation

In Bezug auf den Anteil des Gesamtbudgets, der exklusiv für Wahlkampfkommunikation verwendet wird, herrscht ebenfalls Einigkeit über alle untersuchten britischen Parteien hinweg. Auch dieser ist laut Interviewpartner der Labour Party, der Conservatives und der Liberal Democrats gleich geblieben.

„The budget for the general election has pretty stayed the same, but the daily communication business gets more money.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

### 3. Entwicklung des Budgets für die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen

Wie bei den deutschen Parteien bemerken die Interviewpartner der britischen Parteien einen Anstieg des Anteils des Gesamtbudgets für Kommunikation, der für Kommunikationsaktivitäten speziell zwischen Wahlkämpfen genutzt wird. Auch hier wird diese Tatsache damit begründet, dass Parteien zunehmend unter Kommunikationsdruck stehen und sich darauf einrichten müssen, um sich erfolgreich beim Wähler positionieren zu können.

„We are constantly delivering direct communication, campaigns on a local level. The budget for this constant communication has definitely increased. If there were more resources you would do even more. Any given time people have an opinion about what is going on, and the parties are constantly trying to use that information.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„What has changed is the development of 24 hour news, means that whereas 50 years ago, as a politician you only worried about the newspapers. Now you worry about television, and radio and the newspapers and the Internet. That is why the party has augmented its money for handling the media.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„Certainly I think that politicians, people expect much more communication from their politicians than they used to, so we have spend more time and money on that. There is communication even during non-election periods, it was not like that before.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

#### **4. Machtverteilung und involvierte Parteiakteure bei der Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation der Partei insgesamt**

Im Rahmen des letzten Analyse Kriteriums für den Einsatz finanzieller Ressourcen für das Kommunikationsmanagement unterscheiden sich die britischen Parteien nicht von den deutschen Parteien. Die Festlegung und Verteilung des Budgets für die Parteikommunikation folgt demselben Muster: Zuerst wird ein Haushaltsentwurf in der **pco** zusammen mit dem Schatzmeister entwickelt, der schließlich vom Parteivorstand genehmigt wird. Die **KA (pco)** haben die Möglichkeit, ihre Wünsche und Vorstellungen im Rahmen der Budgetentwicklung einzubringen, verfügen jedoch über keine Entscheidungsbefugnis. Neben diesem formalen Prozess der Haushaltsgestaltung und -festlegung betonten die Interviewpartner aller untersuchten britischen Parteien jedoch den starken Einfluss des Spitzenkandidaten. Dieser übt einen enormen Einfluss aus, obwohl er nur am Rande offiziell beteiligt ist:

„The party headquarters is responsible for raising the money and for spending it, but in terms of having autonomy, it doesn't because it is for the leader and the chairman, who has to be a very close allied of the leader.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„It is decided, first of all by those people within party headoffice, who would also work with the finance officer and the General Secretary in developing these things. But then once they've worked up this idea, the chair of the party would be involved, and the leader informally.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„I suppose it is difficult to say things are balanced because the leader is almighty and powerful. He is the leader, he is the king. I suppose you wouldn't say there is an even balance of power. The time when I was party treasurer, in the run up to the 1997 election, we had been out of power for 18 years, money was spent like it was going out for fashion, we spent god knows how much money, it was huge and we kept saying, myself and the finance director we don't have anymore money left and the upcoming prime minister Tony Blair said ‚I am not going to lose this election, because we haven't got any money, find the money!‘ So just gotta get on with it.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

### **12.3 Vergleichende Analyse**

Stellt man die Aussagen der Interviewpartner der deutschen und britischen Parteien zum Einsatz finanzieller Ressourcen gegenüber, ergibt sich ein homogenes Bild:

- Der Anteil des Gesamtbudgets der Partei, der für Kommunikation insgesamt ausgegeben wird, ist sowohl bei den deutschen als auch bei den britischen Parteien konstant geblieben.

- Der Anteil des Gesamtbudgets der Partei, der speziell für Wahlkampfkommunikation verwendet wird, ist bei den deutschen und britischen Parteien ebenfalls gleich geblieben.
- Wie bei den deutschen Parteien ist bei den britischen Parteien der Anteil des Gesamtbudgets der Partei, der exklusiv für die Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen aufgewendet wird, gestiegen.
- Der Prozess zur Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation ist bei den deutschen und britischen Parteien identisch. Jenseits dieses formalen Prozesses übt der Spitzenkandidat bei den britischen Parteien einen starken informellen Einfluss aus, der bei den deutschen Parteien in dieser Form nicht vorhanden ist.

### **13. Die Entwicklung kommunikativer Strategien im Rahmen des Kommunikationsmanagements**

In diesem Kapitel wird der Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien für das Kommunikationsmanagements untersucht. Im Zentrum der Analyse stehen die involvierten Parteiakteure und deren Machtverteilung bei der Ideengenerierung und beim Treffen von richtungsweisenden strategischen Entscheidungen. Die nachstehenden Aspekte bilden das Raster für die Untersuchung:

1. Rolle der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
  - Inhaltliche Aufgaben der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
2. Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
  - Inhaltliche Aufgaben der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
3. Zusammenarbeit zwischen der **KA (pco)** und externen Kommunikationsdienstleistern bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
  - Aufgaben der **KA (pco)** bei der Koordination der externen Kommunikationsdienstleister

- Zusammenarbeit zwischen der **KA (pco)** und den externen Kommunikationsdienstleistern im Rahmen von Wahlkämpfen
4. Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien
    - Involvierte Akteure
    - Verlauf
  5. Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
    - Rolle der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
    - Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
    - Rolle des Spitzenkandidaten bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
    - Rolle der Fraktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Grundlage der Darstellung bilden auch hier die im Kategorienschema identifizierten und aggregierten Kategorien.

## 13.1 Deutschland

Im folgenden Kapitel wird die Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien der deutschen Parteien zuerst detailliert besprochen. Eine abschließende Zusammenfassung der Analyse präsentiert Tabelle 17.

### 1. Rolle der KA (pco) bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

- Inhaltliche Aufgaben der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Die Rolle der **KA (pco)** gestaltet sich bei allen untersuchten deutschen Parteien, mit Ausnahme der CDU, gleich. Die zentrale Aufgabe besteht bei der SPD, der FDP, den Grünen und der Linken darin, die strategischen Kommunikationskonzepte operativ umzusetzen. Im Kern wird die **KA (pco)** als kommunikativer Dienstleister der Partei verstanden, der die vorgegebenen kommunikativen Inhalte und Richtlinien durch sein spezielles Know-how realisiert. Inhaltliche Impulse, d. h., Vorschläge zur Ausgestaltung der kommunikativen Strategien, sind nicht Teil der Funktion der **KA (pco)**. Diese Befunde bestätigen die in der Forschungsliteratur beschriebene Rolle der *party in central office* als „Zuarbeiter“ innerhalb der Parteiorganisation (vgl. Katz/Mair 1993): Die strategischen Impulse gehen nicht von den Mitarbeitern der Parteizentrale

aus, diese sind ausschließlich für die Umsetzung der Strategien zuständig. Folgende Zitate der Interviewpartner mit allen Parteien außer der CDU verdeutlichen diese rein serviceorientierte Wirkungsweise der **KA (pco)**:

„Die Kommunikationsbereiche haben ihre Fachkompetenzen und bringen das auch ein, wenn es um das Abarbeiten geht, d. h. um das Erstellen von Materialien. Wenn was geschrieben wird oder ein Layout vorbereitet wird, das ist ja auch handwerkliche Arbeit, die Zeit braucht, das wird von den Leuten gemacht innerhalb der Kommunikationsbereiche, natürlich auf Grundlage der Dinge, die vorher abgesprochen worden sind.“ (Kommunikationsexperte Linke)

„Die Kommunikationsleute in der Parteizentrale sind natürlich insofern ganz wichtig, weil die die ganze Koordination des Prozesses übernehmen. Also von Terminen bis Telefonkonferenzen bis auch inhaltliche Zuarbeit. Referenten organisieren, oder wenn Workshops stattfinden oder Veranstaltungen, dann kümmern sie sich um Referenten aus dem Ausland zum Beispiel, das ist sozusagen ihre Hauptaufgabe.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Die Kommunikationsabteilungen der Parteizentrale sind kein Taktgeber inhaltlicher Art. Die Agenda wird woanders bestimmt. Vom Wahlprogramm über Fachpolitken, die hier gar nicht gewährleistet werden können. Diese Dienstleistung im Zusammenhang mit der Präsentation der Spitzenkräfte, da ist die Parteizentrale stark und wird auch immer mehr gefordert. Und das hat sehr viel mit Kommunikation zu tun.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Die Frage ist, kann man damit auch punkten, was als Themen identifiziert wurde. Wenn ein Produkt hergestellt ist, ich nenne uns immer diejenigen, die dann den Karton dazu aussuchen, die es dann verpacken, ‚Verpackungskünstler‘. Damit meine ich die Leute der Partei, die ‚Diener‘ des Ganzen, die Leute, die eben nicht auf der Bühne stehen, sondern die Bühne bauen, auf der andere so gut wie möglich stehen sollen.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Die CDU setzt neben der servicebezogenen Funktion auch auf inhaltliche Impulse der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien. Die Struktur der **KA (pco)** zeichnet sich im Fall der CDU durch eine enge Kooperation der einzelnen Bereiche und eine prominente Rolle der Bereichsleiter aus. Basierend auf dieser starken Struktur bringen sich die Bereichsleiter der **KA (pco)** hauptsächlich in der Anfangsphase in die Entwicklung kommunikativer Strategien mit ein. Im Gegensatz zu den übrigen untersuchten deutschen Parteien erfüllt die **KA (pco)** der CDU bei der Entwicklung kommunikativer Strategien zwei Aufgaben: die Vorbereitung und die operative Umsetzung der inhaltlichen Strategiekonzepte:

„Es ist natürlich ein komplizierter Prozess, der ja nicht über Tage läuft, sondern Monate und da sind wir natürlich auch eingebunden in das gesamte Kommunikationsgefüge der Partei, d. h. also nicht nur das Haus als hauptamtlicher Bereich, sondern auch die politisch Verantwortlichen und da stehen wir natürlich auch im ständigen Dialog und im Austausch mit denjenigen, die politische Verantwortung tragen, welche Themen es sind, wie sie aussehen könnten, und das ist dann ein Prozess, der dann im Haus stattfindet, dass hier einfach Themen entwickelt werden und die Ausgestaltung dieser Themen. Letztlich ist es dann aber auch die politische Entscheidung, welche Themen dann gefahren werden und welche dann auf der Strecke bleiben.“ (Kommunikationsexperte CDU)

## 2. Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

- Inhaltliche Aufgaben der KA (pco) bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Die Rolle externer Kommunikationsdienstleister ist bei den beiden großen deutschen Parteien und bei den Grünen gleich definiert. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, die kommunikativen Strategien zu verpacken, d. h. in Werbebotschaften zu übersetzen. Die strategischen Konzepte werden dabei ohne Ausnahme von der Partei vorgegeben, eine Beteiligung externer Kommunikationsdienstleister an der Entwicklung kommunikativer Strategien gibt es nicht. Diese Verhältnis zwischen externen Kommunikationsdienstleistern und Parteien entspricht der *adversarial view* innerhalb der Parteienforschung, die die Rolle externer Kommunikationsdienstleister als „etwas mehr als Werbeagenturen“ beschreibt (Webb/Kolodny 2006: 351; Kolodny/Logan 1998). Danach geben die Parteien inhaltlich und strategisch den Takt vor, wobei die externen Kommunikationsdienstleister die kommunikativen Botschaften lediglich für die Medien aufbereiten:

„Die sollen schon ihre Ideen einbringen, das ist nicht nur sozusagen, dass wir denen einen fertigen Slogan geben und die die Farbe des Plakates aussuchen. Das ist zu knapp. Aber es ist schon so, dass ziemlich genau gesagt wird: Das ist unsere Zielrichtung, das und das möchten wir zum Ausdruck bringen, wir haben uns auch schon einmal Gedanken gemacht, zum Beispiel über ein Motto für einen Parteitag. Wir haben so 15 Vorschläge, das ist alles noch so ein bisschen lang und holprig, versucht das doch nochmal ein bisschen zu übersetzen.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Ihre Kernaufgabe ist es, umzusetzen. Und zwar politische Botschaften in Werbebotschaften. Sei es jetzt in Wort, Bild, oder Aktionen, in verschiedenste Medien umzusetzen. Da die Agenturen, mit denen wir bis jetzt zusammengearbeitet haben, natürlich auch politische Menschen sind und auch Kommunikationsprofis sind, geben die Agenturen natürlich Tipps, welche Themen sie jetzt für besonders kommunikativ wertvoll halten. Das heißt, sie geben natürlich Empfehlungen ab, welche Themen sie für besonders sexy, besonders wertvoll, besonders gewinnbringend halten.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„In die inhaltlichen Prozesse sind die Agenturen eigentlich nicht eingebunden, sehr wohl aber dann darin, wie man bestimmte Inhalte transportiert.“ (Kommunikationsexperte SPD)

Bei der FDP sind externe Kommunikationsdienstleister, mit Ausnahme der aus der Partei ausgegliederten GmbH (siehe Kapitel 11.1), ausschließlich für die Verpackung der Botschaften zuständig. Die aus der Partei ausgegliederte GmbH ist strukturell und ideologisch so eng mit der Partei verbunden, dass diese neben der werblichen Umsetzung der kommunikativen Strategien durch die Person des Geschäftsführers auch inhaltliche Impulse gibt:

„In erster Linie ist die GmbH zuständig für die Umsetzung, aber der Geschäftsführer bringt sich auch strategisch und inhaltlich ein. Das ist auch so gewollt.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Die Linke steht in Bezug auf ihre Auffassung der Rolle externer Kommunikationsdienstleister als Außenseiter bei den untersuchten deutschen Parteien da. Externe Kommunikationsdienstleister werden bei der Linken grundsätzlich in die Entwicklung kommunikativer Strategien miteinbezogen, d. h. von ihnen wird erwartet, neben der werblichen Umsetzung der Strategiekonzepte auch inhaltliche Impulse dahingehend zu geben, wie diese aussehen können. Ausgehend von der geforderten Parteinähe der externen Kommunikationsdienstleister wird eine Teilnahme an den inhaltlichen und ideologischen Diskussionen vorausgesetzt:

„Die Agenturen sind für Verpackung und Inhalt zuständig. Es gibt keine leere Verpackung ohne Inhalt. Die Verpackung muss stimmig sein zum Inhalt. Es gibt keine Botschaften, die man einfach nur schön verpacken kann und glaubt damit punkten zu können. Es ist also notwendig, dass die Agentur auch permanent in politische Debatten eingeschaltet ist.“ (Kommunikationsexperte Linke)

„Die Agentur gibt auch inhaltlichen Input, denn der Inhalt und die Verpackung sind nicht loslösbar.“ (Kommunikationsexperte Linke)

Die Zusammenarbeit der Linken mit den externen Kommunikationsagenturen entspricht der *allied view* innerhalb der Parteienforschung, die besagt, dass „consultants value party goals and are not anathemic to a party’s mission“ (Kolodny/Logan 1998: 155).

### **3. Zusammenarbeit zwischen der KA (pco) und externen Kommunikationsdienstleistern bei der Entwicklung kommunikativer Strategien**

- Rolle der **KA (pco)** bei der Koordination der externen Kommunikationsdienstleister
- Zusammenarbeit zwischen der **KA (pco)** und den externen Kommunikationsdienstleistern im Rahmen von Wahlkämpfen

Die Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsdienstleistern wird bei allen untersuchten deutschen Parteien durch die **KA (pco)** koordiniert. So wird auch durch diesen Punkt die in der Literatur beschriebene Zuarbeiterfunktion der Parteizentrale unterstrichen (vgl. Katz/Mair 1993). Im Wahlkampf wird diese Aufgabe von der Wahlkampfleitung übernommen, die in der **KA (pco)** angesiedelt ist. Zwischen Wahlkämpfen wird die Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern durch einen Ansprechpartner aus einem Bereich der **KA (pco)** organisiert:

„Wichtig ist, die Kandidaten und auch andere in der Partei haben keinen Zugang zu den Agenturen, das läuft alles über diesen Wahlkampfstab. Da kann jetzt nicht der Hermann Otto Solms anrufen und sagen, ich brauch da mal ein Plakat für x, das kann er dem Wahlkampfstab sagen, dann geht das weiter, aber die Agenturen haben in der Regel einen Ansprechpartner bzw. eine Reihe von Ansprechpartnern in der Parteizentrale.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„Der Bereich (PA) macht zusammen mit den Kommunikationsleuten, den Marketingleuten, die Briefings für die Agenturen. Das ist die Aufgabe dieses Bereichs, die inhaltliche Aufbereitung zu machen. Die bekommen die Papiere, die bekommen die Beschlüsse, auf die dann eine Kommunikation, eine Kampagne aufsetzen soll.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Das ist hier momentan aufgeteilt. Im Fall Internet Agentur und Werbeagentur ist das unsere Abteilung, immer in Zusammenarbeit mit dem Bundesgeschäftsführer, im WK dann WK-Leitung. Die Veranstaltungsagentur ist in der Parteiabteilung.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Der WK-Leiter organisiert die Zusammenarbeit mit den Agenturen in der Parteizentrale.“ (Kommunikationsexperte Linke)

Bei den beiden großen Parteien und der FDP sind die externen Kommunikationsdienstleister im Wahlkampf räumlich in die **KA (pco)** integriert. Bei den Grünen und bei der Linken gibt es diese räumliche Integration nicht. Basis für die reibungslose Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsdienstleistern im Wahlkampf ist eine ständige Kommunikation in Form von Telefonaten und Briefings bzw. Präsentationen. CDU, SPD und FDP begründen die Integration durch kurze Kommunikationswege und schnelle Entscheidungsstrukturen. Grüne und Linke ziehen einen räumlichen Abstand der Agenturen vor, der vor allem durch eine professionelle Distanz erklärt wird. Die nachfolgenden Zitate veranschaulichen diese unterschiedlichen Haltungen:

„98 hatten wir die externe Kampa, die Agenturen hatten ihre normalen Büros und saßen da nicht mit drin und man hatte regelmäßige Sitzungen. 2002 waren die Agenturen auch noch extern, seit 2005 haben wir die Agenturen mit drin. Weil wir so schnelle Entscheidungswege haben. Um ein gegenseitiges Verständnis füreinander zu schaffen, fassen wir diese zwei Welten für die Zeit des WK in eine zusammen.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Die Agenturen sitzen mit in den Wahlkampfgruppen drin. Und für eine definierte Zeit im Wahlkampf auch in der Parteizentrale. Also insofern gibt es da eine operative Verbindung und das funktioniert dann quasi in einer gleichberechtigten Art und Weise. Die Agenturen haben dann ihren eigenen Bereich, wo sie auch permanent ansprechbar sind. Organisatorisch gibt es da die Verknüpfung über die jeweiligen Runden, die dann definiert werden, also Wahlkampf-runde oder eben Internetrunde, oder Plakate. Und da findet die Verknüpfung zwischen Mitarbeitern und Agentur statt.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Man trifft sich, und es gibt letztendlich eine Standleitung. Sie ins Haus zu holen ist eine Option, die wir bisher nicht wahrgenommen haben, weil wir davon ausgegangen sind, dass man sich ja externe Dienstleister holt, um auch einen gewissen Abstand zum Haus zu haben. Es gibt verschiedenste Gründe, warum man sich Werbeagenturen nicht ins Haus holt bzw. sich Werbeagenturen holt. Und einer der Gründe ist die Distanz.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

#### **4. Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien**

- Involvierte Akteure
- Verlauf



Der Verlauf des Entwicklungsprozesses kommunikativer Strategien und die darin involvierten Akteure sind bei allen untersuchten deutschen Parteien, mit Ausnahme der CDU, deckungsgleich.

Bei SPD, FDP, den Grünen und der Linken steht bei der Entwicklung kommunikativer Strategien am Anfang und am Ende das strategische Zentrum der Partei, d. h. ein kleiner Kreis von Schlüsselfiguren bzw. Führungspersonen innerhalb der Partei, denen für die strategische Linienführung zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Raschke/Tils 2007: 142). Zu Beginn der Erarbeitung einer Strategie – sei es für den Wahlkampf oder für die Zeit zwischen Wahlkämpfen – werden die Inhalte und die Richtung der strategischen Stoßrichtung vom strategischen Zentrum vorgegeben. Anhand dieser Vorgaben wird in der **KA (pco)** ein Strategiepapier entworfen, das am Ende wieder dem strategischen Zentrum zur Korrektur bzw. Abnahme vorgelegt wird. Die **KA (pco)** ist bei diesem Prozessverlauf offensichtlich ausführendes Organ und folgt den Anweisungen des strategischen Zentrums.

„Diejenigen, die Verantwortung tragen, machen die Imageanalyse. Die Fraktionsvorsitzenden, die Parteivorsitzenden, das ist derjenige, der für WK zuständig ist, das ist jetzt Dietmar Bartsch und auf der Mitarbeiterseite Claudia Gohde, da wird jetzt der ganze Mitarbeiterstab um diese Person aufgebaut. Neben Dietmar Bartsch kommt noch der parlamentarische Geschäftsführer hinzu. Das sind diejenigen, die zusammenwirken, einmal am Tag oder alle 2 Tage kommunizieren, eine Tageslage erörtern und sagen das oder das prüfen wir jetzt. Und dann gibt es backstage eine Reihe von Mitarbeitern, die dann anfangen die Sacharbeit dazu zu machen, einen Bereich Öffentlichkeitsarbeit, in dem wir Analysen einkaufen, die wir Woche für Woche ziehen, um zu schauen, ob wir mit den Themenfeldern gut aufgestellt sind.“ (Kommunikationsexperte Linke)

„Letztendlich werden die Themen im strategischen Zentrum entwickelt. Das hat im letzten Wahlkampf, darauf kann ich nur Bezug nehmen, wie es jetzt im Wahlkampf sein wird, weiß ich noch nicht, aus einem inneren Kreis von Spitzenkandidat, Wahlkampfmanager, Bundesvorsitzenden und Fraktionsvorsitzenden bestanden.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Offiziell läuft das so, dass das Präsidium das beschließt, der Bundesvorstand das absegnet und dass das dann gegeben wird an Parteizentrale und Agenturen, meistens sind das dann drei bis fünf, die haben dann Zeit für eine Ausarbeitung, Slogans, Plakate, Modelle entwickeln usw. Und damit geht man wiederum ins Präsidium, dann segnen die das ab und dann nochmal wiederum in den Bundesvorstand, und das wird dann suggeriert, dass die was zu sagen haben, aber im Prinzip steht das fest. Das macht ein kleiner Kreis von Managern, Wahlkampfmanager legen das fest, und dann gibt man noch ein paar Dinge zur Entscheidung, aber die Richtung wird da so vorgegeben, dass man da wenig ändern kann.“ (Kommunikationsexperte FDP)

Bei der CDU gehen die Kompetenzen der **KA (pco)** wesentlich über die bloße Umsetzung der strategischen Vorgaben hinaus. Auch hier macht sich wieder die starke Struktur der **KA (pco)** bemerkbar, indem die Abteilungsleiter mit in die Entwicklung der Inhalte und Richtlinien der kommunikativen Strategien involviert sind:

„Es ist natürlich ein komplizierter Prozess, der ja nicht über Tage läuft, sondern Monate und da sind wir natürlich auch eingebunden in das gesamte Kommunikationsgefüge der Partei, d. h. also nicht nur das Haus als hauptamtlicher Bereich, sondern auch die politisch Verantwortlichen und da stehen wir natürlich auch im ständigen Dialog und im Austausch mit denjenigen, die politische Verantwortung tragen, welche Themen es sind, wie sie aussehen könnten, welche sich einigen, und das ist dann ein Prozess, der dann im Haus stattfindet, dass hier einfach Themen entwickelt werden und die Ausgestaltung dieser Themen. Letztlich ist es dann aber auch die politische Entscheidung, welche Themen dann gefahren werden und welche dann auf der Strecke bleiben.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Die CDU vertraut da eher darauf, Struktur innerhalb des Adenauerhauses zu schaffen, und da sind dann die wesentlichen Abteilungen zusammengefasst. Also strategische Planung nimmt hauptsächlich daran teil, da natürlich der Bereich Kommunikation und Marketing, Event ist natürlich auch wichtig, um diese ganze Veranstaltungsorganisation aufzubauen und letztendlich natürlich dann auch Finanzen um das Ganze planerisch zu untersetzen. Also das ist dann quasi eine Integrationsleistung, die die gesamte Partei natürlich leistet, aber mit einer ganz klaren Schwerpunktsetzung auf strategischer Planung und auf Kommunikation. Und natürlich letztlich dann auch der Politikbereich, der dann beratend bei der Programmkommission mitwirkt, um letztendlich natürlich auch Themen zu finden, die Wahlkampfschlager sind.“ (Kommunikationsexperte CDU)

## 5. Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

- Rolle der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Rolle des Spitzenkandidaten bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Rolle der Fraktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Bis auf die Rolle der **KA (pco)** ist bei die Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei allen untersuchten deutschen Parteien gleich gestaltet. Inhaltlicher Impulsgeber und letztendlicher Entscheidungsträger ist bei SPD, FDP, Grünen und der Linken das strategische Zentrum der Partei. **Die KA (pco)** ist für die Übersetzung dieser strategischen Vorgaben in ein Strategiepapier zuständig und verantwortet ferner die operative Umsetzung der strategischen kommunikativen Maßnahmen. Bei der CDU kommt zu dieser kommunikativen Steuerungsfunktion der **KA (pco)** zusätzlich die Rolle eines Inputgebers, der das strategische Zentrum der Partei bei der strategischen Richtungs- und Themenfindung unterstützt. Im Gegensatz zu allen anderen untersuchten Parteien ist die **KA (pco)** der CDU an der Entwicklung kommunikativer Strategien beteiligt.

In Bezug auf die Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien fügt sich die CDU in die Reihe der übrigen untersuchten deutschen Parteien mit ein. Die Kommunikationsexperten aller Parteien gaben an, dass externe Kommunikationsdienstleister ausschließlich für die werbliche Umset-

zung der kommunikativen Strategien verantwortlich sind und keinerlei Mitspracherecht bei den Inhalten haben. Die nachstehenden Zitate machen diese rein ausführende Funktion deutlich:

„Die Aufgabe der Agenturen ist, aus der strategischen Planung eine Werbelinie zu entwickeln, d. h. das, was strategisch von der Partei für den Wahlkampf festgelegt ist, werblich umzusetzen.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„In die inhaltlichen Prozesse sind die Agenturen eigentlich nicht eingebunden, sehr wohl aber dann darin, wie man bestimmte Inhalte transportiert.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Die sollen schon ihre Ideen einbringen, das ist nicht nur sozusagen, dass wir denen einen fertigen Slogan geben und die die Farbe des Plakates aussuchen. Das ist zu knapp. Aber es ist schon so, dass ziemlich genau gesagt wird: Das ist unsere Zielrichtung, das und das möchten wir zum Ausdruck bringen, wir haben uns auch schon einmal Gedanken gemacht, zum Beispiel über ein Motto für einen Parteitag. Wir haben so 15 Vorschläge, das ist alles noch so ein bisschen lang und holprig, versucht das doch nochmal ein bisschen zu übersetzen.“ (Kommunikationsexperte CDU)

Bei allen Parteien ist dabei die **KA (pco)** für die Führung der externen Kommunikationsdienstleister zuständig. Als Schnittstelle mit den Agenturen vergibt die **KA (pco)** die Aufträge im Namen der Partei und ist federführend zuständig für die Briefings und die qualitative Prüfung der Arbeit der externen Kommunikationsdienstleister.

Die Rolle des Spitzenkandidaten und der Fraktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien ist bei allen befragten deutschen Parteien ebenfalls kongruent. Der Spitzenkandidat spielt insofern eine zentrale Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, dass er als Teil des strategischen Zentrums der Partei für die inhaltlichen und richtungsweisenden strategischen Impulse maßgebend ist. Dennoch nimmt er innerhalb des strategischen Zentrums eine eher passive Rolle ein und ist weniger in den kreativen Entstehungsprozess involviert als in die Entscheidung darüber, welche Themen und Ziele schließlich festgelegt werden. Bei allen befragten deutschen Parteien nimmt der Spitzenkandidat die Rolle des Repräsentanten der strategischen Linie der Partei nach außen ein und ist hauptsächlich darin gefordert, sein Placet für das zu geben, was durch seine Person kommuniziert wird.

„Das jetzige Wahlprogramm wird von Vertrauten von Steinmeier, der das ja auch vertreten muss, formuliert. Da hat das Haus hier sicherlich Mitspracherecht über den Vorsitzenden, der ja auch eine sehr starke Rolle hat, aber es wird in einem sehr kleinen Kreis formuliert. Man darf sich das nicht so vorstellen: Jetzt nehmen wir mal alle 7 Abteilungen und jeder darf mal sagen, was er sich als Wahlprogramm vorstellt, so funktioniert das nicht. Dieser kleine Kreis sind die Vertrauten des Vorsitzenden, einzelne Fachleute aus den Ministerien, auch das passiert in einer sehr informellen Struktur.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Im Endeffekt kann der Spitzenkandidat sein Veto einlegen, weil er ja derjenige ist, der dann im Zweifelsfall plakatiert ist und der dann auch geradesteht. Bei uns ist es so, dass er natürlich immer das Vetorecht hat.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„Die Spitzenkandidatin ist am Ende des Tages diejenige, die sagt yes or no.“ (Kommunikationsexperte CDU)

Die Fraktion ist sowohl bei den beiden großen Parteien als auch bei den drei kleinen Parteien nur am Rande in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert. Die Themenfindung, -setzung und -umsetzung der kommunikativen Leitlinie der Partei basiert hauptsächlich auf der Kooperation zwischen strategischem Zentrum und **KA (pco)**, die Fraktion ist nur am Rande beteiligt, in Form einzelner Vertreter im strategischen Zentrum. Ihr kommt hauptsächlich die Funktion eines Pools an Fachwissen zu einzelnen Themen zu, aus dem bei der Entwicklung von kommunikativen Strategien bei Bedarf Know-how zu einem bestimmten Thema abgerufen werden kann.

„Die Fraktion bringt sich in die Themen ein über die Fraktionsführung. Die Fraktionsführung ist traditionell Teil des strategischen Zentrums im Wahlkampf.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Und die Fraktion arbeitet eigentlich auch an Konzepten, zum Beispiel beim Thema Grundversicherung, diskutieren die jetzt gerade über das Thema Kindergrundsicherung, ob man das als ersten Schritt einführen soll oder nicht. Und die versuchen dann natürlich solche Prozesse hinzukriegen, dass die auch vor der Wahl schon Vorlagen haben, die sie dann auch darstellen können. Das ist eine Grundlage für den Wahlkampf, das ist natürlich aber nicht die Botschaft. Die müssen wir schon machen, als Parteivorstand, aber die füllen das sozusagen auf.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Selbstverständlich bringt sich die Fraktion ein, denn in der Fraktion steckt natürlich sehr viel inhaltliches Know-how, viel stärker als in einem Bundesvorstand. Aber wir wissen ja, dass die Fraktion keinen Wahlkampf machen kann, das ist eine reine inhaltliche Einbringung über die entsprechenden Repräsentanten der Fraktion im strategischen Zentrum.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„Die Leute, die im engen Zusammenhang zur Partei stehen, sind auch in Personalunion, die das beschließen. Als Wahlkampfleiter habe ich hier auch in der Fraktion gesagt, dieses Thema muss stärker bearbeitet werden, weil wir das noch in einem Jahr brauchen. Wir haben eine personelle Deckung, d. h. die Leute, die wir haben, die in der Parteizentrale in Verantwortung stehen, stehen auch gleichzeitig in der Fraktion in der Verantwortung.“ (Kommunikationsexperte Linke)

**Tab. 17: Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei den deutschen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Linke
<p>1. Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltliche Aufgaben der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, kommunikative Strategien werden hier inhaltlich auch vorbereitet</li> <li>- Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: Vorbereitung und operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>- Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>- Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>- Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>- Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>
<p>2. Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltliche Aufgaben externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse; Ausnahme: externer Kommunikationsdienstleister in Form von ausgegliederter GmbH, hier auch inhaltliche Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe Kommunikationsdienstleister für Verpackung und inhaltliche Impulse zuständig</li> </ul>

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Linke
<p>3. Zusammenarbeit zwischen der <b>KA (pco)</b> und externen Kommunikationsdienstleistern bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Koordination der externen Kommunikationsdienstleister</li> <li>– Zusammenarbeit zwischen der <b>KA (pco)</b> und den externen Kommunikationsdienstleistern im Rahmen von Wahlkämpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Ständiger Kontakt, keine räumliche Integration der externen Kommunikationsdienstleister in die <b>KA (pco)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Ständiger Kontakt, keine räumliche Integration der externen Kommunikationsdienstleister in die <b>KA (pco)</b></li> </ul>
<p>4. Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Involvierte Akteure</li> <li>– Verlauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> erarbeitet zusammen mit strategischem Zentrum einen Entwurf, Abnahme durch das strategische Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch das strategische Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch das strategische Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch das strategische Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch das strategische Zentrum</li> </ul>

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Linke
<p>5. Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>–Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>–Rolle des Spitzenkandidaten bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>–Rolle der Fraktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das strategische Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Vorbereitung und Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat ist als Schlüsselfigur des strategischen Zentrums in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert, hat eher Entscheidungs- als Gestaltungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist nur am Rande (strategisches Zentrum) Instrument die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das strategische Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat ist als Schlüsselfigur des strategischen Zentrums in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert, hat eher Entscheidungs- als Gestaltungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist nur am Rande (strategisches Zentrum) in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das strategische Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat ist als Schlüsselfigur des strategischen Zentrums in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert, hat eher Entscheidungs- als Gestaltungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist nur am Rande (strategisches Zentrum) in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das strategische Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister bringen sich bei der Entwicklung kommunikativer Strategien inhaltlich mit ein</li> <li>– Spitzenkandidat ist als Schlüsselfigur des strategischen Zentrums in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert, hat eher Entscheidungs- als Gestaltungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist nur am Rande (strategisches Zentrum) in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	

## 13.2 Großbritannien

Tabelle 18 liefert nun eine Zusammenfassung der Analyse zur Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei den Parteien in Großbritannien. Anschließend werden die Daten ausführlich beschrieben.

**Tab. 18: Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bei den britischen Parteien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
<p>1. Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Aufgaben der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>– Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>– Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> hat Servicefunktion, inhaltliche Impulse werden hier kaum gegeben</li> <li>– Zentrale Aufgabe der <b>KA (pco)</b>: operative Umsetzung der kommunikativen Strategien</li> </ul>
<p>2. Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Aufgaben externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister nur für die Verpackung der Botschaften zuständig, geben keine inhaltlichen Impulse</li> </ul>
<p>3. Zusammenarbeit zwischen der <b>KA (pco)</b> und externen Kommunikationsdienstleistern bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Koordination der externen Kommunikationsdienstleister</li> <li>– Zusammenarbeit zwischen <b>KA (pco)</b> und externen Kommunikationsdienstleistern im Rahmen von Wahlkämpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>KA (pco)</b> ist für die gesamte Koordination der Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsdienstleistern zuständig</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister sind während Wahlkämpfen räumlich in die <b>KA (pco)</b> integriert</li> </ul>



Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
<p>4. Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Involvierte Akteure</li> <li>– Verlauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch den Spitzenkandidaten und sein strategisches Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch den Spitzenkandidaten und sein strategisches Zentrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Richtlinien und Inhalte werden vom Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum vorgegeben, Erarbeitung eines Entwurfs in der <b>KA (pco)</b>, Abnahme durch den Spitzenkandidaten und sein strategisches Zentrum</li> </ul>
<p>5. Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rolle der <b>KA (pco)</b> bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>– Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>– Rolle des Spitzenkandidaten bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> <li>– Rolle der Fraktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Spitzenkandidat und sein strategisches Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat gibt mit seinem strategischen Zentrum Themen und Richtung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien vor, hat zentrale Gestaltungs- und Entscheidungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist kaum in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Spitzenkandidat und sein strategisches Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für die Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat gibt mit seinem strategischen Zentrum Themen und Richtung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien vor, hat zentrale Gestaltungs- und Entscheidungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist kaum in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Spitzenkandidat und sein strategisches Zentrum entscheidet über Inhalt und Richtung der kommunikativen Strategien</li> <li>– <b>KA (pco)</b> ist zuständig für Umsetzung der strategischen Konzepte im Wahlkampf und zwischen Wahlkämpfen</li> <li>– Externe Kommunikationsdienstleister spielen keine Rolle bei der Entwicklung kommunikativer Strategien, setzen die Aufträge von der <b>KA (pco)</b> um</li> <li>– Spitzenkandidat gibt mit seinem strategischen Zentrum Themen und Richtung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien vor, hat zentrale Gestaltungsfunktion</li> <li>– Fraktion ist nur am Rande (strategisches Zentrum) in die Entwicklung kommunikativer Strategien involviert</li> </ul>

## 1. Rolle der KA (pco) bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

- Inhaltliche Aufgaben der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Die Rolle der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien hat bei den beiden großen britischen Parteien und bei den Liberal Democrats den gleichen Fokus. Aus den Aussagen der Interviewpartner der britischen Parteien geht hervor, dass die Funktion der **KA (pco)** auf die Umsetzung kommunikativer Strategien begrenzt ist und keinerlei inhaltlichen Input beinhaltet. Wie bei den deutschen Parteien spiegeln diese Befunde die von der Parteienforschung identifizierte Rolle der Parteizentrale als Dienstleister der Parteiorganisation (vgl. Katz/Mair 1993) wider. Die zentrale Aufgabe der **KA (pco)** besteht offensichtlich darin, kommunikative Services zu leisten und rein operativ zu arbeiten:

„The job of the communications department in party headquarters is managing a campaign centrally, putting resources where you need them, the deployment.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„The people in the party headquarters are occupied with the daily business, it is not about deciding, it is more service and execution.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

„The party headquarters communicaters have taken off a lot of the responsibility dealing with the broadcast media, because that is just incessant, they act as puffer. In a general election they have to do the grid and take all the bits out what everybody is doing, so that is one of their biggest jobs.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

## **2. Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien**

- Inhaltliche Aufgaben externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

In Bezug auf die inhaltlichen Aufgaben externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien besteht ebenfalls Einigkeit bei den untersuchten britischen Parteien: Agenturen sind an der Themenfindung und Festlegung der strategischen Richtung nicht beteiligt, sondern ausschließlich für die werbliche Umsetzung der vorformulierten strategischen Inhalte verantwortlich:

„The strategies are drawn up within the party and these outside experts come in advising on the best implementation of them.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„The agencies are only involved in the design. If there is a crime or a health theme they help design so that it is appealing to a specific target audience.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

„They don't develop a communication strategy, they translate that strategy into images and messages. That is their job. It is an artistic function that we don't have. We are not trained in and experienced in coming up with those kinds of snappy slogans. If you ask a politician to come up with a slogan it is three miles long.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

### **3. Zusammenarbeit zwischen der KA (pco) und externen Kommunikationsdienstleistern bei der Entwicklung kommunikativer Strategien**

- Rolle der **KA (pco)** bei der Koordination der externen Kommunikationsdienstleister
- Zusammenarbeit zwischen der **KA (pco)** und den externen Kommunikationsdienstleistern im Rahmen von Wahlkämpfen

Für die Koordination der Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsdienstleistern ist bei allen untersuchten britischen Parteien die **KA (pco)** zuständig. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, die vorformulierten Inhalte im Rahmen von Briefings an die Agenturen weiterzugeben und sicherzustellen, dass diese durch die Agenturen zufriedenstellend in Werbebotschaften übersetzt werden. Um diese enge Kooperation zwischen der **KA (pco)** zu Wahlkampfzeiten zu erleichtern und um schnelle Entscheidungen zu treffen bzw. Konzepte zu modifizieren, werden externe Kommunikationsdienstleister bei allen britischen Parteien in die **KA (pco)** räumlich integriert:

„The director of communications is the principal person dealing with the agencies.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„Well, we have a campaigns committee and the chair of that, which is at the moment Ed Davie, he would manage that relationship, together with the policy and communications director, Jon Oates, he will on a day to day basis manage that relationship, but he will be working very carefully with the chairman of that committee who is Ed Davie.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„In the run up to a General Election we need quick decisions and a quick reaction to feedback. That is why the agencies have their own place in the headquarters then.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

### **4. Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien**

- Involvierte Akteure
- Verlauf

Der Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien ist bei allen untersuchten britischen Parteien stark auf den Spitzenkandidaten und sein persönliches Umfeld zugeschnitten. Die inhaltlichen und richtungsweisenden Impulse werden bei der Labour Party, bei den Conservatives und den Liberal Democrats ausnahmslos vom Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum, d. h. seinen engsten Vertrauten, vorgegeben. Die starke Stellung des britischen Premierministers ist durch diese Ergebnisse offensichtlich abzulesen (vgl. Heffernan/Webb 2005):

„The prime minister is in a structurally advantageous position (...) at the centre of the networks that traverse the core executive and therefore he or she has access to all areas of government (...) is able to define the strategic direction of government“ (Smith 1999: 77).

Der Premierminister und seine engsten Vertrauten, die in der Regel deckungsgleich mit den Mitarbeitern im *leader's office* sind, geben die strategische Marschroute der Partei vor, die voll und ganz nach den Vorstellungen des Spitzenkandidaten entwickelt wird. Die Rolle der **KA (pco)** besteht lediglich darin, diese Vorgaben in ein Strategiepapier zu übersetzen, das letzten Endes wieder dem Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum zur Abnahme vorgelegt wird:

„Well, I think in broad terms, strategic terms, he has to have a lead, but the detail of communications strategies that is obviously my responsibilities and of my colleagues. But I think it is critical for the party leader to be brought absolutely into that communications approach, be comfortable about and be able to drive it as well.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„The creative side comes from the leader and his center of communications and then it is rolled out by the headquarters.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

## 5. Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

- Rolle der **KA (pco)** bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Rolle externer Kommunikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien
- Rolle des Spitzenkandidaten bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

Die Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien ist bei beiden großen britischen Parteien deckungsgleich: Die Gestaltung und Festlegung kommunikativer Strategien wird vom Spitzenkandidaten und seinem strategischen Zentrum vorgenommen. Dabei dienen die Vorstellungen des Spitzenkandidaten als Basis für die Formulierung kommunikativer Strategien:

„If the leader wants something and if there is a difference of view, the prime minister's view will be the view that we will all take. We might say ‚there are new ones, think about it again‘, and I should think 90 % of the time there were no differences when we had worked through a problem, but I am completely clear: the leader of the party has the final shout when it comes to a difficult decision.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„The people over in the party headquarters are out of it. And they wish they were in it. They want to be the key people, but they are not the key people. The key people are the leader and his staff.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„The leader does determine the strategy, because the only way you get coverage is if the leader or the other principal spokespersons do anything. At the end of the day the leader determines the strategy.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

Die Ausarbeitung und Implementation dieser Vorgaben wird von der **KA (pco)** übernommen, die dabei auf ihre eigenen Ressourcen und auf die der externen Kommunikationsdienstleister zurückgreift. Als kommunikative Steuerungszentrale leitet sie die Strategiekonzepte an die Agenturen weiter, die diese dann in zielgruppengerechte mediale Botschaften übersetzen. Externe Kommunikationsdienstleister sind demnach nur ausführendes Organ und in keiner Weise an der Entwicklung kommunikativer Strategien beteiligt:

„It is very unlikely that they will decide party policy. They may say the way to present party policy in these few days and they may propose that. There are not involved in putting together the content.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

Die Fraktion wird bei der Entwicklung kommunikativer Strategien weitestgehend ausgeklammert. Die Kommunikationsexperten von Labour Party und Conservatives betonten, dass die Entwicklung der strategischen Linie der Parteikommunikation ein Top-down-Prozess sei, bei dem die Fraktion kein Mitspracherecht habe. Laut den Interviewpartnern von Conservatives und Labour Party gibt es eine klare Trennung zwischen der Kommunikationsstrategie der Gesamtpartei und der der einzelnen Wahlkreiskandidaten, die hier ihre eigenen Vorstellungen umsetzen können:

„The members of parliament have an influence on what really goes on in their own constituency. Aside from the person the leader has appointed his campaign coordinator, who would be a member of parliament also, but would have that extra national role, but the general members of parliament would only be involved in what goes on in their own constituency.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„The strategy comes from the leadership. The national themes will be top down.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

„We sort of feed the information up, the strategy comes from the top, from the leader, it is not a bottom up strategy. If there is a special local thing that is of interest to the leader, you communicate that, saying ‚hey there is hospital where lots of people got sick, it is important that the leader comes down here, because Labour has control of the hospitals‘. That may well take a local issue on to the national stage, but that is specific if it happens.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

Bei den Liberal Democrats ist die Machtverteilung bei der Entwicklung kommunikativer Strategien bis auf das Ausmaß des Einflusses der Fraktion mit den beiden großen Parteien vergleichbar. Anders als bei den beiden großen Parteien sind einzelne Vertreter der Fraktion durch ihre Mitgliedschaft im strategischen Zentrum in den strategischen Entwicklungsprozess involviert, wobei ihr Einfluss immer noch sehr eingeschränkt ist:

„The leader’s team has included representatives from the parliamentary party and that has a key role to play in influencing the strategy.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

### 13.3 Vergleichende Analyse

Stellt man den Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien der Parteien in Deutschland und Großbritannien gegenüber, zeigt sich folgendes Muster:

- Bis auf die CDU setzen alle untersuchten deutschen und britischen Parteien auf eine alleinige kommunikative Servicefunktion der **KA (pco)**, die keinen strategischen Input beinhaltet. Bei der CDU ist die **KA (pco)** maßgeblich am strategischen Entwicklungsprozess beteiligt.
- Externe Kommunikationsdienstleister sind bei den britischen Parteien ausnahmslos nicht an der Entwicklung kommunikativer Strategien beteiligt. Für die CDU, die SPD und die Grünen trifft diese Tatsache ebenfalls zu. Bei den Linken und der FDP ist ein Einfluss externer Kommunikationsdienstleister auf die Inhalte kommunikativer Strategien gegeben.
- Die Koordination der Zusammenarbeit externer Kommunikationsdienstleister wird bei allen untersuchten Parteien von der **KA (pco)** übernommen.
- Die räumliche Integration externer Kommunikationsdienstleister zu Wahlkampfzeiten findet bei allen untersuchten britischen Parteien statt. Bei den deutschen Parteien ist dies bei den beiden großen Parteien und der FDP gegeben, Grüne und Linke verzichten darauf.
- Bei den deutschen Parteien gehen die richtungsweisenden strategischen Impulse vom strategischen Zentrum aus, das sich aus einem kleinen Kreis von Schlüsselfiguren innerhalb der Partei zusammensetzt. Bei den britischen Parteien wird die strategische Marschrichtung der Partei vom Spitzenkandidaten und dessen strategischem Zentrum vorgegeben, das sich aus seinen persönlichen Vertrauten bzw. Mitarbeitern zusammensetzt.
- Bei den beiden großen britischen Parteien ist die Fraktion von der Entwicklung der strategischen Richtlinien der Gesamtpartei weitestgehend ausgeschlossen. Bei den Liberal Democrats ist die Fraktion wie bei allen untersuchten deutschen Parteien durch Vertreter im strategischen Zentrum an der Entwicklung kommunikativer Strategien peripher beteiligt.

## 14. Kommunikation zwischen Wahlkämpfen

Das abschließende Kapitel des empirischen Teils beschäftigt sich mit den Kommunikationsaktivitäten der Parteien zwischen Wahlkämpfen. Im Fokus stehen nächstehende Analysekrterien:

1. Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen
2. Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen
3. Rolle **KA (pco)** zwischen Wahlkämpfen
4. Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen

Grundlage der Darstellung sind auch hier die im Kategorienschema identifizierten und aggregierten Kategorien.

### 14.1 Deutschland

Die Kommunikationsaktivitäten der deutschen Parteien werden im Rahmen des folgenden Kapitels in einem ersten Schritt im Detail dargestellt. Daran anschließend wird ein Überblick in Tabelle 19 gegeben.

#### 1. Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen

In Bezug auf die kommunikativen Anstrengungen, die zwischen Wahlkämpfen unternommen werden, sind sich die Kommunikationsexperten der deutschen Parteien einig: Alle Befragten gaben an, dass der kommunikative Druck von Seiten der Medien zwar gestiegen sei, für eine permanente Kampagnenkommunikation jedoch zum einen die finanziellen Mittel und zum anderen das Interesse der Wähler fehlen. Aus den Aussagen der Kommunikationsexperten kristallisierte sich heraus, dass aufwendige Kampagnenkommunikation ihr Ziel verfehlen würde, weil von Seiten der Bürger kein Bedarf an intensiver Ansprache durch die Parteien zwischen Wahlkämpfen bestehe, sondern sogar als Belästigung empfunden werde. Aus diesem Grund konzentrieren sich alle Parteien zwischen den Wahlkämpfen hauptsächlich auf politische Öffentlichkeitsarbeit, die einen stärkeren Fokus auf Pressearbeit als auf gezielte Kommunikation mit der Wählerschaft setzt:

„Sie kriegen zwischen den Wahlkämpfen eigentlich als Partei mit gekaufter Kommunikation gar nicht den Kampagnendruck rein. Zwischen den Wahlkämpfen ist PR und Pressearbeit viel wichtiger. Das ist viel wichtiger: Das Auftreten der eigenen Leute, die inhaltlichen Botschaften stimmig zu machen, das ist das, was die Leute wahrnehmen. Sie machen keine Anzeigenschaltung, sie machen keine Spots, sie machen keine Großflächenplakatierung für Themen-

geschichten wie im Wahlkampf, das sind dann eher kleinere Geschichten. Aber sie kriegen nicht den Kampagnendruck, um wahrgenommen zu werden.“ (Kommunikationsexperte SPD)

„Wozu? Es hat keine Relevanz. Draußen interessiert es keinen. Natürlich muss man inhaltlich politisch arbeiten, um vorwärts zu kommen, aber eine Plakatschlacht zu entfesseln, die die Leute nur nervt, besser nicht.“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Es wäre Unsinn, eine Kommunikationsstrategie auf Vollgas zu fahren, weil nach der Wahl die Medienaufmerksamkeit abebbt, weil die Kommunikationsmerkmale außerhalb von Wahlkampf entfallen. Großflächen etc., das fällt ja alles aus, also müssen wir gucken, dass wir dann mit den Elementen, die wir haben, Pressekonferenzen, Statements, oder eben Vorbereitung auf Parteitage, das mit Kommunikation verbinden.“ (Kommunikationsexperte Linke)

## 2. Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen

In Bezug auf den Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen lassen sich zwei Lager erkennen: Die beiden großen Parteien setzen fast vollständig auf Pressearbeit und PR-Maßnahmen, verwenden jedoch kaum Kampagnen, die bestimmte Themen der Partei gezielt in den Medien und beim Wähler platzieren. Die kleinen Parteien hingegen lancieren neben der Presse- und PR-Arbeit vereinzelt durchaus auch längerfristig angelegte Themenkampagnen. Von Seiten der FDP, den Grünen und der Linken wird betont, dass eine thematische Positionierung der Partei außerhalb von Wahlkämpfen enorm wichtig sei und auch im Rahmen von Kampagnen umgesetzt wird, wenn es die Ressourcen erlauben:

„Weil wir Präsenz nicht nur über die uns angebotenen Auftritte in Medien oder durch Artikel schaffen. Und wir deswegen versuchen mehr Kampagneninstrumente in unsere Politik einzubauen und da könnte man sagen, da haben wir auch ein Mittel des Wahlkampfes in die Zeit zwischen den Wahlkämpfen reingeholt. Da haben wir zum Beispiel die Klimakampagne oder die Bürgerrechtskampagne.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Zu Inhalten wie z. B. zur Steuerproblematik oder zur Gesundheitsproblematik machen wir Kampagnen, aber auch Kampagnen für bestimmte Zielgruppen: Die Oldtimer-Kampagne der FDP, die sich an ältere Menschen richtet, eine Mittelstandskampagne, die wir gemacht haben, immer mit dem Ziel, Aufmerksamkeit zu erregen, eine einheitliche Botschaft in Bild und Wort an die Zielgruppe zu präsentieren, uns von den Wettbewerbern klar zu unterscheiden und durch Kontaktwiederholung dann auch die notwendige Wirkung zu erzielen.“ (Kommunikationsexperte FDP)

„Wenn wir in Nicht-Wahlkampfzeiten trotzdem mal meinen, es kreist die Sau, wir müssen hier mal was machen, haben wir beispielsweise die Möglichkeit, dass der Generalsekretär eine Pressekonferenz gibt und dabei ein Plakatmotiv enthüllt. Wir setzen darauf, dass Zeitungen, aber auch elektronische Medien dieses Motiv aufnehmen und multiplizieren. Dann entsteht der Eindruck einer Kampagne, aber de facto ist es eine Großfläche, die gegebenenfalls multipliziert wird durch andere Medien.“ (Kommunikationsexperte CDU)

## 3. Rolle KA (pco) zwischen Wahlkämpfen

Die Rolle der **KA (pco)** zwischen Wahlkämpfen ist bei allen untersuchten deutschen Parteien gleich geartet: Bei CDU, SPD, FDP, den Grünen und der Linken wird die **KA (pco)** zwischen Wahlkämpfen ihrer Rolle als kommunikatives Steuerungsorgan in



Wahlkämpfen gerecht und übernimmt auch hier die Organisation und Durchführung der Kommunikationsaktivitäten. Bei der CDU und der SPD beinhalten diese vorrangig PR und Pressemaßnahmen; bei der FDP, den Grünen und der Linken kommt neben der PR- und Pressearbeit die Entwicklung und Umsetzung einzelner Themenkampagnen hinzu:

„Wir haben bis zu tausend Bürgeranfragen am Tag, die müssen beantwortet werden. Pressestatements müssen verfasst und Pressekonferenzen vorbereitet werden. Das ist hauptsächlich unsere Aufgabe zwischen Wahlkämpfen“ (Kommunikationsexperte CDU)

„Bei der Mindestlohnkampagne hat erstmals eine systematische Umsetzung der Kampagne stattgefunden. Das haben dann wir Kommunikationsleute in der Parteizentrale gemacht“ (Kommunikationsexperte Linke)

#### **4. Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen**

Beim Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen sind sich, mit Ausnahme der Linken, alle befragten deutschen Parteien einig. Diese werden lediglich punktuell eingesetzt, da man hauptsächlich die Ressourcen der eigenen **KA (pco)** für die Medien- und PR-Arbeit zwischen Wahlkämpfen nutzt und auf Agenturen nur für Kampagnen angewiesen ist. Die Linke setzt externe Kommunikationsdienstleister zwischen den Wahlkämpfen kaum ein, obwohl die Partei vereinzelt Themenkampagnen fährt. Statt Honorar für gekaufte Kommunikation zu bezahlen, setzt die Partei auf Parteimitglieder, um die Kampagne zu entwickeln und umzusetzen:

„Die Agentur, mit der wir im Wahlkampf zusammenarbeiten, macht auch Aufträge für Themenkampagnen, das ist aber die Ausnahme, weil ich versuche aus dem wenigen Geld möglichst viel rauszuschlagen. Da habe ich Leute, die in der Partei aktiv sind, die mir helfen. Die vielleicht irgendwo noch ein altes Layoutprogramm haben, was dann vielleicht nicht so 100%ig perfekt ist, aber funktioniert.“ (Kommunikationsexperte Linke)

„Für die Klimakampagne und die Bürgerrechtskampagne sind jeweils auch Campaigner eingestellt.“ (Kommunikationsexperte Grüne)

„Ja, wir haben Agenturen, mit denen sprechen wir dann aber ganz normal: Wir machen Telefontermine oder Agenturtermine, wo wir nochmal die aktuelle Situation besprechen und was für Themen jetzt da sind, bei welchen Kampagnen wir jetzt wieder was machen müssten.“ (Kommunikationsexperte FDP)

**Tab. 19: Kommunikationsaktivitäten der deutschen Parteien zwischen Wahlkämpfen**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	CDU	SPD	FDP	Grüne	Die Linke
1. Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen	Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit	Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit	Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit	Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit	Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit
2. Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen	Schwerpunkt Pressearbeit und PR, kaum Themenkampagnen	Schwerpunkt Pressearbeit und PR, kaum Themenkampagnen	Pressearbeit und PR und vereinzelt längerfristige Themenkampagnen	Pressearbeit und PR und vereinzelt längerfristige Themenkampagnen	Pressearbeit und PR und vereinzelt längerfristige Themenkampagnen
3. Rolle <b>KA (pco)</b> zwischen Wahlkämpfen	Organisation und Durchführung der Presse- und PR-Arbeit	Organisation und Durchführung der Presse- und PR-Arbeit	Organisation und Durchführung der Presse- und PR-Arbeit sowie Themenkampagnen	Organisation und Durchführung der Presse- und PR-Arbeit sowie Themenkampagnen	Organisation und Durchführung der Presse- und PR-Arbeit sowie Themenkampagnen
4. Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen	Punktuelleinsatz für einzelne Themenkampagnen	Punktuelleinsatz für einzelne Themenkampagnen	Punktuelleinsatz für einzelne Themenkampagnen	Punktuelleinsatz für einzelne Themenkampagnen	Kaum Einsatz für einzelne Themenkampagnen

## 14.2 Großbritannien

In Tabelle 20 werden die Kommunikationsaktivitäten der britischen Parteien zwischen Wahlkämpfen komprimiert dargestellt. Die detaillierte Diskussion der Analyse Kriterien erfolgt im Anschluss.

**Tab. 20: Kommunikationsaktivitäten der britischen Parteien zwischen Wahlkämpfen**

Quelle: Eigene Darstellung.

Analysekriterium	Labour Party	Conservatives	Liberal Democrats
1. Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen	– Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit und permanente Kommunikation mit der Wählerschaft	– Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit und permanente Kommunikation mit der Wählerschaft	– Keine Ressourcen für permanente Kampagnenkommunikation vorhanden, Konzentration auf politische Öffentlichkeitsarbeit
2. Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen	– Direkter Kontakt mit der Wählerschaft, kaum Themenkampagnen, Pressearbeit und PR	– Direkter Kontakt mit der Wählerschaft, kaum Themenkampagnen, Pressearbeit und PR	– Schwerpunkt Pressearbeit und PR, kaum Themenkampagnen
3. Rolle KA (pco) zwischen Wahlkämpfen	– Organisation und Durchführung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktierung der Wähler	– Organisation und Durchführung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Kontaktierung der Wähler	– Organisation und Durchführung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
4. Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen	– Punktueller Einsatz für einzelne Themenkampagnen, Ressourcen der KA (pco) werden genutzt	– Punktueller Einsatz für einzelne Themenkampagnen, Ressourcen der KA (pco) werden genutzt	– Kaum Einsatz für einzelne Themenkampagnen, Ressourcen der KA (pco) werden genutzt

### 1. Intensität der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen

Wie die Kommunikationsexperten der deutschen Parteien sind auch die Interviewpartner der britischen Parteien ohne Ausnahme der Meinung, dass der kommunikative Druck durch die Medien gestiegen ist:

„What has changed is the development of 24 hour news, means that whereas 50 years ago, as a politician you only worried about the newspapers. Now you worry about television, and radio and the newspapers.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

„Because of the 24 hour media the political game never stops.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

Aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen geht die intensive Kampagnenkommunikation bei allen untersuchten britischen Parteien jedoch nicht über den Wahlkampf hinaus. Die Liberal Democrats setzen auf die gängigen Presse und PR-Maßnahmen wie Pressestatements abgeben und Pressekonferenzen abhalten. Die beiden großen britischen Parteien hingegen konzentrieren sich neben der politischen Öffentlichkeitsarbeit zusätzlich auf den intensiven Kontakt mit den Wählern:

„We are constantly delivering direct communication, campaigns on a local level. The communication is constant but on a smaller scale. That is simply resource driven, if there were more resources you would do more. Any given time people have an opinion about what is going on, and the parties are constantly trying to use that information.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

## 2. Inhalt der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen

Themenkampagnen werden zwischen den Wahlkämpfen von allen britischen Parteien kaum lanciert. Labour Party und Conservatives konzentrieren sich bei ihren kommunikativen Aktivitäten auf den direkten Kontakt mit den Wählern. Begründet wird dies damit, dass die Bürger eine Ansprache von Seiten der Parteien nicht erwarten und diese somit effizienter ist. Der direkte Kontakt mit der Wählerschaft garantiert zudem, dass die Partei Themen, die die Bürger beschäftigen, aufspüren und sich dementsprechend positionieren kann. Die Liberal Democrats setzen neben sporadischen Themenkampagnen auf eine Kommunikation, die nicht auf den Wähler zugeschnitten ist, sondern klassische PR und Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet, die auf die Medien abzielt:

„Outside the formal campaign you engage with the voters to hear their concerns. Our elections are usually in May, so if you are connecting with them in April, they are getting lots of leaflets, they are expecting leaflets, they are less likely to absorb it. In summer and in the autumn they are less expecting it, it is the time where that person contact makes a real difference. So we built our strategy on engagement with the voters all year round.“ (Kommunikationsexperte Labour Party)

„I think certainly in the UK there is more and more pressure on national politicians to be local politicians as well or local in nature. There is always some local issue, there is always some campaign. People expect much more communication from their politicians than they used to, so there is communication and letter writing even during non-election periods, it was not like that before.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

## 3. Rolle KA (pco) zwischen Wahlkämpfen

Wie bei den deutschen Parteien auch hat die **KA (pco)** die zentrale Rolle bei der Umsetzung der kommunikativen Aktivitäten zwischen Wahlkämpfen inne. Von hier aus wird die Presse und Öffentlichkeitsarbeit aller britischen Parteien zwischen den Wahlkämpfen gesteuert. Bei Labour Party und Conservatives ist die **KA (pco)** der Punkt, von dem die direkte Kommunikation der Partei mit der Wählerschaft gelenkt und

zentral koordiniert wird. Die **KA (pco)** wird als kommunikativer Knotenpunkt eingesetzt, um gezielte Botschaften zu vermitteln und die Belange der Bürger aufzuspüren:

„Communication during elections is about presenting an image or a message or a subliminal message or a subliminal feeling to electorates. So for instance our communications specialists have been running a campaign about government debt, because of Mr. Brown's overspending. It is not that the party just needs campaigns at the time of elections, it needs communications and messaging advice the whole way through.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

„If you are not in the newspapers then the opposition is in the newspapers. And you wanna make sure you are creating the news and not the opposition creating the news. It is always important to get something out. The press does not always pick it up but it is important to be out there and trying to do something. And therefore we have the people in the communications department.“ (Kommunikationsexperte Conservatives)

#### 4. Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen

Externe Kommunikationsdienstleister werden bei den beiden großen britischen Parteien außerhalb von Wahlkämpfen nur punktuell genutzt. Man konzentriert sich auf die Kontaktierung der Wähler und auf die politische Öffentlichkeitsarbeit, und hierfür werden die Ressourcen der **KA (pco)** voll ausgenutzt.

Die Liberal Democrats nutzen externe Kommunikationsdienstleister aufgrund mangelnden Budgets zwischen Wahlkämpfen kaum. Auch hier wird auf die Ressourcen der **KA (pco)** gesetzt und auf freiwillige Unterstützung von Parteisympathisanten:

„We have that sort of group of people on a voluntary basis, they help advise. Essentially they are a group of people who are given questions and then help advise, you know to say we have this to say on that policy, the launch coming up or the speech coming up. How would you advise that we present this particular point so it is a kind of panel you can ask questions.“ (Kommunikationsexperte Liberal Democrats)

### 14.3 Vergleichende Analyse

Betrachtet man den Einsatz externer Kommunikationsdienstleister zwischen Wahlkämpfen bei den deutschen und britischen Parteien im Vergleich, lassen sich nächstehende Unterschiede und Gemeinsamkeiten darstellen:

- Weder die deutschen noch die britischen Parteien betreiben eine permanente Kampagnenkommunikation. Die beiden großen deutschen Parteien setzen zwischen Wahlkämpfen hauptsächlich auf Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Themenkampagnen werden nur punktuell lanciert. Die beiden großen britischen Parteien setzen neben der politischen Öffentlichkeitsarbeit und punktuellen Themenkampagnen stark auf direkte Wähleransprache, bei der die **KA (pco)** die wesentliche Triebfeder ist. Die drei kleinen deutschen Parteien setzen neben Presse- und

Öffentlichkeitsarbeit auch auf einzelne längerfristige Themenkampagnen, die Liberal Democrats konzentrieren sich auf politische Öffentlichkeitsarbeit und haben weder permanente Wählerkontaktierung noch Themenkampagnen im Programm.

- Die **KA (pco)** hat bei allen untersuchten Parteien die zentrale Rolle bei der Steuerung und Umsetzung der Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen inne. Bei den beiden großen britischen Parteien, bei den beiden großen deutschen Parteien sowie bei der FDP und den Grünen wird die **KA (pco)** in ihrer Arbeit punktuell von externen Kommunikationsdienstleistern unterstützt. Liberal Democrats und die Linke verzichten fast vollständig auf gekaufte Kommunikation zwischen Wahlkämpfen und nutzen stattdessen die freiwillige Unterstützung durch Parteimitglieder bzw. Parteisympathisanten.

## 15. Zusammenfassung und Überprüfung der Hypothesen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die umfangreichen empirischen Ergebnisse zum Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien präsentiert wurden, sollen nun abschließend die im theoretischen Teil aufgestellten Hypothesen überprüft werden.

Die vorliegende Studie ging davon aus, dass moderne repräsentative Demokratien dem Metaprozess der Medialisierung unterliegen (vgl. u. a. Krotz 2007; Krotz 2003; Schulz 2008). In ihrer Funktion als kommunikatives Bindeglied zwischen Bürger und politischen Entscheidungsträgern müssen sich Parteien auf die Ubiquität der Massenmedien einstellen und auf den gestiegenen kommunikativen Druck reagieren (vgl. Plasser 2004). Es reicht nicht mehr aus, die kommunikativen Aktivitäten auf den Wahlkampf zu beschränken, Parteien müssen ständig *on message* sein, um ihre Positionen sichtbar und erfolgreich zu präsentieren (vgl. Norris 1999; Plasser 2002).

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, lag der vorliegenden Studie eine umfassende Perspektive von Parteienkommunikation zugrunde, die sowohl die Wahlkampfkommunikation als auch die Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen einbezieht. Um die in der Forschungsliteratur vorherrschende analytische Trennung zwischen Studien zu politischer Öffentlichkeitsarbeit oder zur Kampagnenkommuni-

kation von Parteien zu überwinden, wurde Parteienkommunikation vor dem Hintergrund des Konzepts des Kommunikationsmanagements untersucht. Diese Sichtweise impliziert, dass die Kommunikation von Parteien aus einer Managementperspektive heraus betrachtet wird, die davon ausgeht, dass jegliche Kommunikationsaktivitäten Teil strategischer Überlegungen im Sinne des übergeordneten Ziels der Parteiorganisation sind (vgl. Szyszka 2008; Szyszka 2005). Für die Umsetzung des Kommunikationsmanagements ist Expertise im Bereich der Kommunikation und Organisationsressourcen notwendig, die durch die Partei selbst oder externe Kommunikationsdienstleister erbracht werden kann (vgl. Bentele 2008). Basierend auf den theoretischen Annahmen des Neoinstitutionalismus wurde davon ausgegangen, dass der Handlungsrahmen des Kommunikationsmanagements der Parteien in Deutschland und Großbritannien aufgrund der verschiedenen politischen Systemlogiken und Parteilogiken divergiert (vgl. Pütz 2004; Senge 2006) und folglich auch unterschiedliche Ausprägungen des Kommunikationsmanagements erzeugt.

Die unterschiedlichen Ausprägungen des Kommunikationsmanagements der Parteien in Deutschland und Großbritannien wurden durch unterschiedliche Hypothesen erfasst und werden nachstehend vor dem Hintergrund der empirischen Daten überprüft.

**H1:** Die Labour Party besitzt von allen untersuchten Parteien den höchsten Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements, gefolgt von den Conservatives und der CDU, daran anschließend der FDP, gefolgt von der SPD und den Grünen. Das Schlusslicht bilden die Liberal Democrats und die Linke, d.h. die Linke und die Liberal Democrats weisen von allen untersuchten Parteien den niedrigsten Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.

und

**H2:** Die CDU und die Conservatives weisen einen vergleichbaren Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.

und

**H3:** Die Liberal Democrats und die Linke weisen einen vergleichbaren Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements auf.

Die in H1 prognostizierte Abfolge der Parteien, geordnet nach dem höchsten Professionalisierungsgrad konnte durch die empirischen Daten weitestgehend abgebildet werden. Anhand des Datenmaterials lässt sich ein „Spitzenduo“ identifizieren, bestehend aus Labour Party und Conservatives, dicht gefolgt von der CDU: In Bezug

auf die Mitarbeiter und Strukturen der Parteizentrale sind diese drei Parteien vergleichbar. Der Anteil der Mitarbeiter der Parteizentrale, die sich mit Kommunikation beschäftigen, ist bei Labour Party, Conservatives und CDU am höchsten. Ferner sind die Strukturen der Parteizentralen der drei Parteien ähnlich, da diese bei allen auf permanente Kommunikation ausgerichtet sind. Hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitern der Parteizentrale sowie der Auswahl externer Kommunikationsdienstleister weisen jedoch Labour Party und Conservatives im Vergleich zur CDU einen höheren Professionalisierungsgrad auf: Für Labour Party und Conservatives ist der professionelle Umgang mit den Medien das zentrale Einstellungskriterium für Mitarbeiter der Parteizentrale, während die Parteimitgliedschaft bzw. die Parteilaufbahn für die CDU entscheidend ist. Zudem bezieht die CDU die Parteinähe bei der Auswahl externer Kommunikationsdienstleister als Kriterium mit ein. Bei Labour Party und Conservatives spielt dieser Punkt keine Rolle. Im Gegensatz zur CDU gehen Labour Party und die Conservatives ohne vorher festgelegte Auswahl an Agenturen in einen freien Pitch. Bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsdienstleistern sind die Labour Party und Conservatives mit jeweils einer Leadagentur und vier unterstützenden Agenturen am professionisiersten. Mit zwei Leadagenturen und zwei unterstützenden Agenturen liegt die CDU jedoch nur knapp dahinter.

Die in H1 beschriebene „Schlussgruppe“, bestehend aus Liberal Democrats und der Linken, wird ebenfalls durch die empirischen Ergebnisse bestätigt. Beide Parteien sind die Parteien mit dem niedrigsten Professionalisierungsgrad. Dies belegen vor allem die Ergebnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsdienstleistern. Sowohl die Linke als auch Liberal Democrats verzichten auf andere Vertragspartner neben der Leadagentur und verfügen somit beide über die niedrigste Anzahl an externen Kommunikationsdienstleistern. Außerdem verzichten beide Parteien fast vollständig auf gekaufte Kommunikation zwischen Wahlkämpfen und nutzen stattdessen die freiwillige Unterstützung durch Parteimitglieder bzw. Parteisympathisanten. Schließlich erachten die Liberal Democrats und die Linke als einzige Parteien eine Affinität zur Partei bei der Auswahl externer Kommunikationsdienstleister als wichtig.

Das in H1 beschriebene „Mittelfeld“, bestehend aus FDP, SPD und Grünen, konnte anhand der Abgrenzung zu den oben beschriebenen Gruppen verifiziert werden.



Aufgrund der Heterogenität des Datenmaterials kann die in H1 beschriebene Rangfolge zwischen FDP, SPD und Grünen jedoch nicht klar abgelesen werden.

Die in H2 konstatierte Vergleichbarkeit der Professionalisierungsniveaus von CDU und Conservatives wurde widerlegt. Mit dem oben beschriebenen „Spitzenduo“ Labour Party und Conservatives kann eine Vergleichbarkeit des Professionalisierungsniveaus von Labour Party und Conservatives belegt werden. Die in H3 beschriebene Vergleichbarkeit der Professionalisierung des Kommunikationsmanagements bei den Liberal Democrats und der Linken wurde durch das empirische Datenmaterial wiederum verifiziert: Die oben beschriebene „Schlussgruppe“, bestehend aus Liberal Democrats und der Linken, bildet diese Vergleichbarkeit ab.

**H4:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf Wahlkämpfe bei den Parteien in Großbritannien als bei den Parteien in Deutschland.  
und

**H5:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen bei den Parteien in Deutschland als bei den Parteien in Großbritannien.

Die vergleichende Analyse des Einsatzes personeller und finanzieller Ressourcen, externer Dienstleister sowie der Kommunikationsaktivitäten zwischen den Wahlkämpfen zeigt ein heterogenes Bild in Bezug auf die Ausrichtung des Kommunikationsmanagements entlang der untersuchten deutschen und britischen Parteien. Labour Party, die Conservatives und die CDU sind zwar in der Struktur der **KA (pco)** auf permanente Kommunikation ausgerichtet, jedoch setzen Labour Party und Conservatives diese am konsequentesten um, indem sie als einzige Parteien neben politischer Öffentlichkeitsarbeit und Themenkampagnen auch auf die ständige Kontaktierung der Wähler zwischen Wahlkämpfen setzen. Die Struktur der **KA (pco)** ist bei SPD, FDP, den Liberal Democrats und den Grünen auf Wahlkampfkommunikation ausgerichtet, die Parteien unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Einsatzes externer Kommunikationsdienstleister.

Mit Ausnahme der Linken und der Liberal Democrats nutzen alle untersuchten Parteien externe Kommunikationsdienstleister punktuell für Themenkampagnen zwischen Wahlkämpfen, die bei den kleinen deutschen Parteien am stärksten zum Einsatz kommen. Die vertragliche Regelung mit den externen Kommunikationsdienstleistern zeigt eine stärkere Ausrichtung auf Wahlkämpfe bei den britischen als bei den

deutschen Parteien, da Erstere kurzfristige Verträge aufsetzen, die auf Wahlkampfprojekte bezogen sind, während bei Letzteren langfristig angelegte Rahmenverträge dominieren. Der Anteil des Budgets der Partei, der für Wahlkampfkommunikation ausgegeben wird, ist bei den deutschen und britischen Parteien konstant geblieben. Ebenso gaben die Interviewpartner aller Parteien an, dass die finanziellen Ausgaben für Kommunikationsaktivitäten zwischen Wahlkämpfen gestiegen sind.

Insgesamt lässt sich offensichtlich keine deutliche Tendenz zu einer Ausrichtung des Kommunikationsmanagements der britischen Parteien auf Wahlkämpfe und des Kommunikationsmanagements der deutschen Parteien auf die Kommunikation zwischen Wahlkämpfen ausmachen. H4 und H5 wurden somit durch die empirische Analyse widerlegt.

**H6:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf den Spitzenkandidaten bei den Parteien in Großbritannien als bei den Parteien in Deutschland.

und

**H7:** Es existiert eine stärkere Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf das strategische Zentrum bei den Parteien in Deutschland als bei den Parteien in Großbritannien.

Vergleicht man die Rolle des Spitzenkandidaten im Rahmen des Kommunikationsmanagements bei den Parteien in Deutschland und Großbritannien, so zeigt sich, dass dieser bei den Parteien in Großbritannien eine größere Rolle hat. Die Kommunikationsexperten aller untersuchten britischen Parteien gaben an, dass der Spitzenkandidat zusammen mit einem kleinen Kreis persönlicher Mitarbeiter bzw. Vertrauter die kommunikativen Strategien und Richtlinien vorgibt. Die Kommunikationsexperten der deutschen Parteien gaben an, dass das strategische Zentrum der Partei, bestehend aus Spitzenkandidat und anderen Schlüsselfiguren der Partei, die zentrale Rolle im Entwicklungsprozess kommunikativer Strategien einnimmt. Hier ist die Machtverteilung auf mehrere Führungspersonen innerhalb der Partei verteilt. Der Prozess zur Festlegung und Verteilung des Budgets für Kommunikation ist bei den deutschen und britischen Parteien zwar gleich; jenseits dieses formalen Prozesses übt der Spitzenkandidat bei den britischen Parteien jedoch einen starken informellen Einfluss aus, der bei den deutschen Parteien in dieser Form nicht vorhanden ist. H6 und H7 sind somit durch die empirische Untersuchung bestätigt worden.

Wie abschließend gezeigt werden konnte, ist das Kommunikationsmanagement der Parteien in Deutschland und Großbritannien unterschiedlich ausgestaltet. Obwohl die Parteien beider Länder, als politische Akteure moderner repräsentativer Demokratien, gleichermaßen den Einflüssen des Metaprozesses der Medialisierung unterliegen, gibt es wesentliche Unterschiede in Bezug auf den Professionalisierungsgrad und die Ausrichtung ihres Kommunikationsmanagements.

Vier von insgesamt sieben Forschungserwartungen, die auf den theoretischen Annahmen des Neoinstitutionalismus basierten, wurden durch das empirische Datenmaterial bestätigt, was die Behauptung „institutions do matter“ (March/Olsen 1996; Weaver 1993) untermauert. Die in der Forschungsliteratur viel zitierte Machtkonzentration auf den britischen Premierminister (vgl. etwa Heffernan/Webb 2005; Holliday 2000; King 1988) spiegelt sich tatsächlich in der Ausrichtung des Kommunikationsmanagements der britischen Parteien wider, und die chronische Benachteiligung kleiner Parteien durch die institutionellen Rahmenbedingungen des Westminster-Modells (vgl. Sturm 2009) ist am niedrigen Professionalisierungsgrad der Liberal Democrats abzulesen. Die zentrale Rolle des strategischen Zentrums im Rahmen des Kommunikationsmanagements der deutschen Parteien lässt sich durch das Strukturmerkmal der „verhandelnden Wettbewerbsdemokratie“ erklären, d. h. die Machtverteilung im Rahmen des Kommunikationsmanagements der deutschen Parteien auf mehrere Schlüsselfiguren bildet die Tatsache ab, dass bei Entscheidungsprozessen eine viele unterschiedliche Akteure mit Vetopotenzial berücksichtigt werden müssen (vgl. Korte 2003). Die starke Position der FDP im Vergleich zu allen untersuchten Parteien ist konform mit den empirischen Ergebnissen von Gibson und Römmele (2009), die die Professionalisierung der Wahlkampfkommunikation der FDP als vergleichbar mit den beiden großen Parteien in Deutschland einschätzen (vgl. Gibson/Römmele 2009).

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deutlich, dass Parteien keine statischen Gebilde sind, sondern lernende Organisationen, die sich ihrer Umwelt anpassen. Die Untersuchung der deutschen und britischen Parteien konnte die These des „Niedergangs der Parteien“, die ein Verkümmern der Parteizentrale konstatiert (vgl. Dalton/Wattenberg 2000), widerlegen. Ebenso konnte die in der Forschungsliteratur diskutierte Befürchtung, dass externe Kommunikationsdienstleister zunehmend Parteimitarbeiter ersetzen (vgl. Sabato 1981; Kolodny/Logan 1998; Petracca 1989), entkräftet werden, da die Befunde die Involvierung externer Kommu-

nikationsdienstleister bei der Entwicklung kommunikativer Strategien deutlich ausschließen. Die Medialisierung scheint sich demnach also nicht negativ auf die Parteiorganisationen der deutschen und britischen Parteien auszuwirken. Es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss die rasante mediale Entwicklung in Zukunft auf das Kommunikationsmanagement der Parteien haben wird. So spricht Margetts (2006) von „Cyber Parties“, die ihre kommunikativen Aktivitäten fast ausschließlich mit Hilfe des Internets durchführen, und zeichnet ein Zukunftsszenario für Parteien, das von einer Bedeutungslosigkeit der Parteimitglieder ausgeht, da diese nicht mehr als Sprachrohr der Partei gebraucht werden.

Empirische Studien sind hier wünschenswert, um die Entwicklung des Kommunikationsmanagements von Parteien auf breiter, internationaler Grundlage zu untersuchen. Sehr aufschlussreich wäre in diesem Zusammenhang eine Datengrundlage, die auf den Erfahrungen externer Kommunikationsdienstleister beruht. So könnte neben dem Bild, das Parteien von externen Kommunikationsdienstleistern zeichnen, auch das Selbstbild der externen Kommunikationsdienstleister erfasst werden und die empirischen Ergebnisse der Parteiexpertenbefragung ergänzen bzw. validieren. Der Zugang zu parteiinternen Dokumenten gestaltet sich für den Forscher als äußerst schwierig, weshalb es der Parteiorganisations- und Kommunikationsforschung zudem an belastbarem empirischen Datenmaterial fehlt. Hierin liegt ein weiteres Forschungsdesiderat. Die Schließung dieser Datenlücke durch weitere gezielte Datensammlung könnte dazu beitragen, die „Blackbox“ der Parteiorganisation noch weiter zu öffnen.

## Literaturverzeichnis

- Aldrich, Howard E (1979): *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alemann, Ulrich von; Marschall, Stefan (Hg.) (2002): *Parteien in der Mediendemokratie*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Alemann, Ulrich von; Spier, Tim (2009): Die deutschen Parteien unter veränderten Rahmenbedingungen. In: Andersen, Uwe; Alemann, Ulrich von (Hg.): *Parteien in Deutschland. Krise oder Wandel? Eine Einführung*. Schwalbach, Ts.: Wochenschau-Verl. (Eine Einführung), S. 39–61.
- Allen, Nicholas (2006): *A Restless Electorate. Stirrings in the Political System*. In: Bartle, John; King, Anthony (Hg.): *Britain at the Polls 2005*. Washington, D.C: Congressional Quarterly Press, S. 54–77.
- Altheide, David L.; Snow, Robert P. (1988): *Toward A Theory of Mediation*. In: Anderson, James A. (Hg.): *Communication Yearbook (11)*. Published Annually for the International Communication Association. Newbury Park; Beverly Hills; London; New Delhi: Sage Publications, S. 194–223.
- Andersen, Uwe; Alemann, Ulrich von (Hg.) (2009): *Parteien in Deutschland. Krise oder Wandel? ; eine Einführung*. Schwalbach, Ts.: Wochenschau-Verl. (Eine Einführung).
- Andersen, Uwe; Woyke, Wichard (1986): *Wahl '87. Zur Bundestagswahl 1987; Parteien u. Wähler, Wahlrecht u. Wahlverfahren, polit. Entwicklung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Anderson, James A. (Hg.) (1988): *Communication Yearbook (11)*. Published Annually for the International Communication Association. Newbury Park; Beverly Hills; London; New Delhi: Sage Publications.
- Atkins, Judi (2010): *Assessing the Impact of the Third Way*. In: Griffiths, Simon (Hg.): *British Party Politics and Ideology after New Labour*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 39–52.
- Baedermann, Tim (2007): *Der Einfluss des Wahlrechts auf das Parteiensystem*. Univ., Diss.--Göttingen, 2006. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Beiträge zum ausländischen und vergleichenden öffentlichen Recht, 26).
- Bartle, John; King, Anthony (Hg.) (2006): *Britain at the Polls 2005*. Washington, D.C: Congressional Quarterly Press.
- Becker-Ritterspach, Jutta; Becker-Ritterspach, Florian (2006): *Organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus*. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe; Scott, W. Richard (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch), S. 118–138.
- Behmer, Markus (Hg.) (2003): *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel. Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Bendix, Reinhard (1963): *Concepts and Generalizations in Comparative Sociological Studies*. In: *American Sociological Review*, Vol. 28 (4), S. 532-539.

- Benoit, Kenneth; Laver, Michael (2007): Estimating Party Policy Positions. Comparing Expert Surveys and Hand-Coded Content Analysis. In: *Electoral Studies*, Jg. 26, S. 90–107.
- Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In: Donsbach, Wolfgang; Baerns, Barbara (Hg.): *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen*. München: Fischer (Angewandte Medienforschung, 4), S. 21–36.
- Bentele, Günter (1998): Politische Öffentlichkeitsarbeit. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Opladen: Westdt. Verl., S. 124–145.
- Bentele, Günter (Hg.) (2003): *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft).
- Bentele, Günter; Nothhaft, Howard (2006): Pseudoereignis. In: Bentele, Günter; Brosius, Hans-Bernd; Jarren, Otfried (Hg.): *Lexikon Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 2. überarb. und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Verl., S. 281.
- Bentele, Günter (2008): Public Relations Theory. The Reconstructive Approach. In: Zerfass, Ansgar; Ruler, Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy; Bentele, Günter (Hg.): *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*; [this book has been published as a Festschrift for Prof. Dr. Günter Bentele, University of Leipzig, on the occasion of the 60th birthday in March 2008]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden .
- Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (Hg.) (2005): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln ; mit Lexikon*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Benz, Arthur; Seibel, Wolfgang (Hg.) (1997): *Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft. Eine Zwischenbilanz*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges.
- Beyme, Klaus von (1974): *Wahlkampf und Parteiorganisation. Eine Regionalstudie zum Bundestagswahlkampf 1969*. Tübingen: Mohr (Tübinger Studien zur Geschichte und Politik, 31).
- Beyme, Klaus von (2000): *Parteien im Wandel. Von den Volksparteien zu den professionalisierten Wählerparteien*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blum, Roger; Bonfadelli, Heinz; Imhof, Kurt (2006): *Demokratie in der Mediengesellschaft*. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90511-2>.
- Blumler, Jay G; Gurevitch, Michael (1995): *The crisis of public communication*. London: Routledge (Communication and society).
- Blumler, Jay G.; Gurevitch, Michael (1975): Towards a Comparative Framework for Political Communication Research. In: Chaffee, Steven H (Hg.): *Political Communication. Issues and Strategies for Research*. Beverly Hills/Calif.: SAGE, S. 165–193.

- Blumler, Jay G.; Kavanagh, Dennis (1999): The Third Age of Political Communication: Influences and Features. In: Political Communication, Volume 16 (3), S. 209-230.
- Bohnsack, Ralf (2008): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Budrich (UTB, 8242: Erziehungswissenschaft, Sozialwissenschaft).
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2009): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen. 4., überarb. Aufl., Nachdr. Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. (Springer-Lehrbuch Bachelor, Master).
- Bösch, Stefan; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.) (2003): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Brack, Duncan (2010): The Liberal Democrats and the Role of the State. In: Griffiths, Simon (Hg.): British Party Politics and Ideology after New Labour. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 173–188.
- Brettschneider, Frank; Niedermayer, Oskar; Weßels, Bernhard (Hg.) (2007): Die Bundestagswahl 2005. Analysen des Wahlkampfes und der Wahlergebnisse. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90536-5>.
- Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred; Ahlers, Grit (2007): Agenturen als Dienstleister eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler Verl., S. 403-427.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred; Stumpf, Marcus (2008): Integrierte Kommunikation. Ein Bewertungsmodell für Communication Excellence. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 2008, H. 1, S. 14–18.
- Budge, Ian; Keman, Hans (1990): Parties and Democracy. Coalition Formation and Government Functioning in Twenty States. Oxford u.a.: Oxford Univ. Press.
- Bukow, Sebastian (2009): Parteiorganisationsreformen zwischen funktionaler Notwendigkeit und institutionellen Erwartungen. In: Jun, Uwe; Niedermayer, Oskar; Wiesendahl, Elmar (Hg.): Die Zukunft der Mitgliederpartei. Opladen u.a.: Verl. Barbara Budrich, S. 211-228.
- Burgmer, Inge M. (2005): Politik, Wirtschaft und Medien. Eine wundersame Symbiose. Zur wachsenden Bedeutung der Wirtschaft für die Formulierung der politischen Agenda. In: Haubner, Dominik; Mezger, Erika; Schwengel, Hermann (Hg.): Agendasetting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen politischen Welten. Marburg: Metropolis Verl., S. 153-166.
- Burkhardt, Kai (2008): Deutschland. In: Hachmeister, Lutz; Burkhardt, Kai (Hg.): Grundlagen der Medienpolitik. Ein Handbuch. 1. Aufl. München: DVA, S. 80–85.

- Campbell, John (1995): Institutional Analysis and the Role of Ideas in Political Economy. Paper presented at the seminar "State and Capitalism since 1800". Harvard University.
- Chaffee, Steven H. (Hg.) (1975): Political communication. Issues and strategies for research. Beverly Hills/Calif.: SAGE.
- Cutlip, Scott; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (2000): Effective Public Relations. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Daalder, Hans (1992): A Crisis of Party? In: Scandinavian Political Studies, Jg. 15, H. 4, S. 269–287.
- Dahl, Robert (1961): The Behavioral Approach in Political Science. Epitaph for a Monument to a Successful Protest. In: American Political Science Review, Jg. 55, H. 4, S. 763-772.
- Dalton, Russell J.; Alt, James E; Flanagan, Scott C; Beck, Paul Allen (1984): Electoral Change in Advanced Industrial Democracies. Realignment or Dealignment? Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Dalton, Russel J. (1985): Political Parties and Political Representation. Party Supporters and Party Elites in Nine Nations. In: Comparative Political Studies, Volume 18 (3), S. 267-299.
- Dalton, Russell J; Wattenberg, Martin P (Hg.) (2000): Parties without partisans. Political change in advanced industrial democracies. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics).
- Deeg, Jürgen; Weibler, Jürgen (2005): Politische Steuerungsfähigkeit von Parteien. In: Schmid, Josef; Zolleis, Udo (Hg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 22–42.
- Denton, Robert E; Woodward, Gary C. (1990): Political Communication in America. 2. ed. New York: Praeger (Praeger series in political communication).
- Denzin, Norman (1978): The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. 2. Aufl. New York: McGraw Hill.
- Detterbeck, Klaus (2002): Der Wandel politischer Parteien in Westeuropa. Eine vergleichende Untersuchung von Organisationsstrukturen, politischer Rolle und Wettbewerbsverhalten von Großparteien in Dänemark, Deutschland, Großbritannien und der Schweiz, 1960 - 1999. Univ., Diss.--Göttingen, 2001. Opladen: Leske + Budrich (Europa und Nordamerika-Studien, 9).
- Donges, Patrick (2005): Medialisierung der Politik - Vorschlag einer Differenzierung. In: Rössler, Patrick; Krotz, Friedrich (Hg.): Mythen der Mediengesellschaft. The Media Society and its Myths. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 32), S. 321–339.
- Donges, Patrick (2008): Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft. Univ., Philos. Fak., Habil.-Schr.--Zürich, 2007. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.



- Donsbach, Wolfgang (1997): Einleitung. Legitimität und Effizienz von PR. In: Donsbach, Wolfgang; Baerns, Barbara (Hg.): *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen*. München: Fischer (Angewandte Medienforschung, 4), S. 7–20.
- Donsbach, Wolfgang; Patterson, Thomas E. (2004): Political News Journalists. Partisanship, Professionalism and Political Roles in Five Countries. In: Esser, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.): *Comparing Political Communication. Theories, Cases, and Challenges*. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Communication, society, and politics), S. 251–270.
- Dulio, David (2006): Party Crashers? The Relationship Between Political Consultants and Political Parties. In: Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.): *Handbook of Party Politics*. London: SAGE, S. 348–358.
- Duverger, Maurice (1959): *Die politischen Parteien*. herausgegeben und übersetzt von Siegfried Landshut. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Eilders, Christiane (1997): *Nachrichtenfaktoren und Rezeption. Eine empirische Analyse zur Auswahl und Verarbeitung politischer Information*. Univ., Diss.--München, 1995. Opladen: Westdt. Verl. (Studien zur Kommunikationswissenschaft, 20).
- Einwiller, Sabine; Winistörfer, Norbert; Boenigk Michael (2008): *Modell des integrierten Kommunikationsmanagement*. Working Paper. FHNW.
- Emmer, Martin (2005): *Politische Mobilisierung durch das Internet? Eine kommunikationswissenschaftliche Untersuchung zur Wirkung eines neuen Mediums*. Techn. Univ., Diss.--Ilmenau, 2004. München: Fischer (Internet Research, 22).
- Esser, Frank (1998): Editorial Structures and Work Principles in British and German Newsrooms. In: *European Journal of Communication*, Jg. 13, H. 3, S. 375-405.
- Esser, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.) (2004): *Comparing Political Communication. Theories, Cases, and Challenges*. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Communication, society, and politics).
- Falter, Jürgen W. (2002): Politik als Inszenierung – Ein Essay über die Problematik der Mediendemokratie in 24 Punkten. In: Alemann, Ulrich von; Marschall, Stefan (Hg.): *Parteien in der Mediendemokratie*. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 420-430.
- Farrell, David (2002): Modernisierung westeuropäischer Parteien. Ideenkauf auf dem Markt der US-Politik. In: Machnig, Matthias (Hg.): *Politik, Medien, Wähler. Wahlkampf im Medienzeitalter*. Opladen: Leske + Budrich, S. 71–96.
- Farrell, David (2006): Political Parties in a Changing Campaign Environment. In: Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.): *Handbook of Party Politics*. London: SAGE, S. 122–133.
- Farrell, David; Webb, Paul (2000): Political Parties as Campaign Organizations. In: Dalton, Russell J.; Wattenberg, Martin P. (Hg.): *Parties without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies*. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 102–128.
- Farrell, David M. (1997): *Comparing Electoral Systems*. London: Prentice Hall u.a. (Contemporary political studies series).

- Felder, Michael; Grunow, Dieter (2003): Das administrative Kommunikationsmanagement. Von der Implementations- zur Entscheidungsvorbereitung. In: Hirscher, Gerhard; Korte, Karl-Rudolf (Hg.): Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 29-51.
- Flick, Uwe (1998): An Introduction to Qualitative Research. London: SAGE.
- Flick, Uwe (2009a): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 252–265.
- Flick, Uwe (2009b): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 309–318.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollst. überarb. und erw. Neuausg., 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55694).
- Friedrichsen, Mike (2010): Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation. Integrierte Kommunikation im Umfeld medialer und gesellschaftlicher Veränderungen. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement, 26).
- Früh, Werner (1992): Analyse sprachlicher Daten. Zur konvergenten Entwicklung "quantitativer" und "qualitativer" Methoden. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hg.): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdt. Verl. (ZUMA-Publikationen), S. 59–89.
- Früh, Werner (2001): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 5., überarb. Aufl. Konstanz: UVK (Reihe Uni-Papers, Bd. 3).
- Galtung, Johan; Ruge, Mari Holmboe (1965): The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crisis in Four Norwegian Newspapers. In: Journal of Peace Research, H. 2, S. 64–91.
- Gellner, Winand (1990): Ordnungspolitik im Fernsehwesen. Bundesrepublik Deutschland und Grossbritannien. Univ., Diss.--Trier, 1987. Frankfurt am Main: Lang (Studien zur Ordnungspolitik im Fernsehwesen, 1).
- Gibson, Rachel; Römmele, Andrea (2003): Regional Web Campaigning in the 2002 German Federal Election. Paper Prepared for the Annual Conference of the 2003 American Political Science Association. Philadelphia.
- Gibson, Rachel; Römmele, Andrea (2009): Measuring the Professionalization of Political Campaigning. In: Party Politics, Jg. 15, H. 3, S. 265–293.
- Girtler, Roland (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit / Roland Girtler. Wien, Köln, Graz: Böhlau (Studien zur qualitativen Sozialforschung, 1).
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research / Barney G. Glaser and Anselm L. Strauss. Chicago: Aldine Publ. Co. (Observations).

- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (UTB Sozialwissenschaften, 2348).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).
- Gläser-Zikuda, Michaela (2008): Qualitative Inhaltsanalyse in der Lernstrategie und Lernemotionsforschung. In: Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. 2., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz (Pädagogik), S. 63–83.
- Graber, Doris A (Hg.) (1998): The politics of news. The news of politics. Washington, D.C: CQ Press.
- Grabow, Karsten (2000): Abschied von der Massenpartei. Die Entwicklung der Organisationsmuster von SPD und CDU seit der deutschen Vereinigung. Humboldt-Univ., Diss.--Berlin, 1999. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (DUVSozialwissenschaft).
- Greenstein, Fred I. (Hg.) (1975): Handbook of Political Science. Reading, Mass.: Addison-Wesley (Addison-Wesley Series in Political Science).
- Griffiths, Simon (Hg.) (2010): British Party Politics and Ideology after New Labour. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gunther, Richard; Montero, José R.; Linz, Juan J. (Hg.) (2002): Political parties. Old concepts and new challenges. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics).
- Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hachmeister, Lutz; Burkhardt, Kai (Hg.) (2008): Grundlagen der Medienpolitik. Ein Handbuch. 1. Aufl. München: DVA.
- Häder, Michael (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 1. Aufl. s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).
- Hall, Peter; Taylor, Rosemary (1998): Political Science and the Three New Institutionalisms. In: Soltan, Karol Edward; Uslaner, Eric M.; Haufler, Virginia (Hg.): Institutions and Social Order. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press, S. 15–44.
- Hallin, Daniel C.; Mancini, Paolo (2009): Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics. 7th pr. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Communication, society, and politics).
- Harmel, Robert (2005): Party Organizational Change: Competing Explanations. In: Luther, Kurt Richard; Müller-Rommel, Ferdinand; Bardi, Luciano (Hg.): Political Parties in the New Europe. Political and Analytical Challenges. 1. publ. in paperback. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 119–142.
- Harmel, Robert; Janda, Kenneth (1982): Parties and Their Environments. Limits to Reform? New York: Longman.
- Harmel, Robert; Janda, Kenneth (1994): An Integrated Theory of Party Goals and Party Change. In: Journal of Theoretical Politics, Jg. 6, H. 4, S. 259–285.

- Hartmann, Jürgen (2004): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland im Kontext. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).
- Haubner, Dominik (Hg.) (2005): Agendasetting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen politischen . Marburg: Metropolis-Verl.
- Hawley, Amos (1968): Human Ecology. In: Sills, David L. (Hg.): International Encyclopedia of Social Sciences. New York: Macmillan, S. 328–337.
- Heffernan, Richard (2003): Political Parties and the Party System. In: Dunleavy, Patrick (Hg.): Developments in British Politics. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 119–139.
- Heffernan, Richard; Webb, Paul (2005): The British Prime Minister. Much More than "First Among Equals". In: Poguntke, Thomas; Webb, Paul (Hg.): The Presidentialization of Politics. A Comparative Study of Modern Democracies. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 26–62.
- Heinrich, Roberto; Lübker, Malte; Biehl, Heiko (2002): Parteimitglieder im Vergleich. Kurzfassung des Abschlussberichts zum gleichnamigen DFG-Projekt. Universität Potsdam. Potsdam.
- Helms, Ludger (2006): Das Parteiensystem Großbritanniens. In: Niedermayer, Oskar (Hg.): Die Parteiensysteme Westeuropas. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 213–234.
- Henkel, Stefanie; Schedler, Kuno (2008): Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung. In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 25, H. 1, S. 43–47.
- Herbst, Dieter (2003): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management; Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen; Instrumente und spezielle Anwendungsfelder. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen.
- Hintze, Peter (1995): Die CDU-Parteiprogramme. Eine Dokumentation der Ziele und Aufgaben. Bonn: Bouvier.
- Hoffmann, Jochen; Steiner, Adrian; Jarren, Otfried (2007): Politische Kommunikation als Dienstleistung. Public Affairs-Berater in der Schweiz. Konstanz: UvK Verlagsges.
- Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hg.) (1992): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdt. Verl. (ZUMA-Publikationen).
- Holler, Sebastian; Vollnhals, Sven; Faas, Thorsten (2008): Focal Points und Journalisten. Bedingungen für den Einfluss der Blogosphäre? In: Zerfaß, Ansgar; Welker, Martin; Schmidt, Jan (Hg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum. Köln: Halem (1), S. 94–111.
- Holliday, Ian (2000): Is the British State Hollowing Out? In: The Political Quarterly, Jg. 71, H. 2, S. 167–176.
- Holsti, Ole R. (1969): Content analysis for the social sciences and humanities. Menlo Park: Addison-Wesley.
- Holtmann, Everhard (Hg.) (2000): Politik-Lexikon. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Oldenbourg.

- Hopf, Christel (2009): Qualitative Interviews. Ein Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, 55628), S. 349–359.
- Imhof, Kurt; Blum, Roger; Bonfadelli, Heinz; Jarren, Otfried (Hg.) (2006): Demokratie in der Mediengesellschaft. Wiesbaden: VS Verl. Für Sozialwiss.
- Immergut, Ellen (1997): The Normative Roots of the New Institutionalism: Historical-Institutionalism and Comparative Policy Studies. In: Benz, Arthur; Seibel, Wolfgang (Hg.): Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft. Eine Zwischenbilanz. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 325–356.
- Ismayr, Wolfgang (2009): Das politische System Deutschlands. In: Ismayr, Wolfgang; Bohnefeld, Jörg; Fischer, Stephan (Hg.): Die politischen Systeme Westeuropas. 4., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 515–566.
- Jackob, Nikolaus (2007): Wahlkämpfe in Deutschland. Fallstudien zur Wahlkampf-kommunikation 1912 - 2005. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Jarren, Otfried (1994): Kann man mit Öffentlichkeitsarbeit die Politik „retten“? Überlegungen zum Öffentlichkeits-, Medien- und Politikwandel in der modernen Gesellschaft. In: ZParl, Jg. 25, H. 4, S. 653–673.
- Jarren, Otfried (1998a): Medien, Mediensystem und politische Öffentlichkeit im Wandel. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur. Opladen: Westdt. Verl., S. 74–96.
- Jarren, Otfried (Hg.) (1998b): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen u. a.: Westdt. Verl.
- Jarren, Otfried (2007): Forschungsfeld strategische Kommunikation. Eine Bilanz. In: Krause, Birgit; Erbring, Lutz (Hg.): Fortschritte der politischen Kommunikationsforschung. Festschrift für Lutz Erbring. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Forschung Kommunikation), S. 51–74.
- Jarren, Otfried; Donges, Patrick (2006): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Jarren, Otfried; Sarcinelli, Ulrich (1998): „Politische Kommunikation“ als Forschungs- und politisches Handlungsfeld. Einleitende Anmerkungen zum Versuch der systematischen Erschließung. In: Jarren, Otfried (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen u. a.: Westdt. Verl., S. 21–64.
- Jellen, Reinhard (2005): Die Frage der sozialen Gerechtigkeit in der hiesigen Parteilandschaft. In: Maurer, Ulrich (Hg.): Überholt wird links. Was kann, was will, was soll die Linkspartei? Berlin: Ed. Ost, S. 105–119.
- Jun, Uwe (2004): Der Wandel von Parteien in der Mediendemokratie. SPD und Labour Party im Vergleich. Univ., Habil.-Schr.--Potsdam, 2003. Frankfurt: Campus-Verl.

- Kaid, Lynda Lee (Hg.) (2004): *Handbook of Political Communication Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc. (LEA's communication series).
- Kaiser, André (2006): *Parteien und Wahlen*. In: Kastendiek, Hans (Hg.): *Länderbericht Großbritannien. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*. 3., aktualisierte und neu bearb. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, 543), S. 181–204.
- Kamps, Klaus (2007): *Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung*. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90251-7>.
- Kaplan, Robert S; Norton, David P; Horváth, Péter (2004): *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kastendiek, Hans (Hg.) (2006): *Länderbericht Großbritannien. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*. 3., aktualisierte und neu bearb. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, 543).
- Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.) (2006): *Handbook of party politics*. London: SAGE.
- Katz, Richard S; Mair, Peter (1995): *Changing Models of Party Organizations and Party Democracy. The Emergence of the Cartel Party*. In: *Party Politics*, Jg. 1, H. 1, S. 5–28.
- Katz, Richard S./Mair, Peter (Hg.) (1994): *How Parties Organize. Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies*, London/Thousand Oaks/New Delhi:Sage.
- Katz, Richard S.; Mair, Peter (1993): *The Evolution of Party Organizations in Europe: The Three Faces of Party Organization*. In: *American Review of Politics*, Vol. 14, S. 593-617.
- Katz, Richard S.; Mair, Peter (Hg.) (1992): *Party Organizations. A Data Handbook*. London: SAGE Publ.
- Katz, Richard (1990): *Party as Linkage. A Vestigial Function?* In: *European Journal of Political Research*, Vol. 18 (1), S. 143-161.
- Kelle, Udo (1994): *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung*. Weinheim: Dt. Studien-Verl. (Status passages and the life course, 6).
- Kepplinger, Hans Mathias (2000): *Die Demontage der Politik in der Informationsgesellschaft*. 2. Aufl. Freiburg: Alber (Alber-Reihe Kommunikation, 24).
- Kevenhörster, Paul (1998): *Repräsentation*. In: Jarren, Otfried (Hg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen u. a.: Westdt. Verl., S. 292–297.
- Key, V. O. (1949): *Southern Politics in State and Nation*. New York: Knopf.
- King, Anthony (Hg.) (1988): *The British Prime Minister*. 2. ed., reprint. Basingstoke: Macmillan Education.

- Kirchheimer, Otto (1966): The Transformation of the Western European Party System. In: LaPalombara, Joseph; Weiner, Myron (Hg.): Political Parties and Political Development. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, S. 177–200.
- Klein, Markus (Hg.) (2000): 50 Jahre empirische Wahlforschung in Deutschland. Entwicklung, Befunde, Perspektiven, Daten. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Kleinsteuber, Hans J. (1999): Federal Republic of Germany (FRG). In: Østergaard, Bernt Stubbe (Hg.): The Media in Western Europe. The Euromedia Handbook. 2. ed. London: SAGE Publ. (Sage Communications in Society), S. 75–97.
- Klingemann, Hans-Dieter; Fuchs, Dieter (Hg.) (1995): Citizens and the State. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Kolodny, Robin; Logan, Angela (1998): Political Consultants and the Extension of Party Goals. In: Political Science and Politics, Volume 31 (2), S. 155-159.
- Kolodny, Robin (2000): Towards a Theory of Political Party Institutional Capacity, or Why Parties need Political Consultants to Remain viable in the C20th. Paper Presented at the Elections Public Opinion and Parties Working Group of the Political Studies Association. Edinburgh, September 8-10.
- König, Eckard (Hg.) (1995): Grundlagen qualitativer Forschung. Weinheim: Dt. Studien-Verl. (Bilanz qualitativer Forschung, / hrsg. von Eckard König u. Peter Zedler ; Bd. 1).
- Korte, Karl-Rudolf (2003): Information und Entscheidung. Die Rolle von Machtmaklern im Entscheidungsprozess von Spitzenakteuren. (Internetausgabe). In: APuZ, Jg. 43.
- Korte, Karl-Rudolf; Fröhlich, Manuel (2009): Politik und Regieren in Deutschland. Strukturen, Prozesse, Entscheidungen. 3., aktualisierte u. überarb. Aufl. Paderborn: Schöningh (Grundkurs Politikwissenschaft, 2436).
- Koß, Michael (2008): Staatliche Parteienfinanzierung und politischer Wettbewerb. Die Entwicklung der Finanzierungsregimes in Deutschland, Schweden, Grossbritannien und Frankreich. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (VS Research).
- Kotler, Philip; Kotler, Neil (1999): Political Marketing. Generating Effective Candidates, Campaigns and Causes. In: Newman, Bruce I (Hg.): Handbook of Political Marketing. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, S. 3–18.
- Krause, Birgit; Erbring, Lutz (Hg.) (2007): Fortschritte der politischen Kommunikationsforschung. Festschrift für Lutz Erbring. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Forschung Kommunikation).
- Krotz, Friedrich (2003): Zivilisationsprozess und Mediatisierung. Zum Zusammenhang von Medien- und Gesellschaftswandel. In: Behmer, Markus (Hg.): Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel. Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 15–37.
- Krotz, Friedrich (2005): Einführung: Mediengesellschaft, Mediatisierung, Mythen-Einige Begriffe und Überlegungen. In: Rössler, Patrick; Krotz, Friedrich (Hg.): Mythen der Mediengesellschaft. The Media Society and its Myths. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 32), S. 9–32.

- Krotz, Friedrich (2007): Mediatisierung. Fallstudien zum Wandel von Kommunikation. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90414-6>.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz PVU.
- LaPalombara, Joseph; Weiner, Myron (Hg.) (1966): Political Parties and Political Development. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Lasotta, Kristina (2007): Integrierte Kommunikation in mehrstufigen Märkten. Theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Schweizer Mobilfunkbranche. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Laver, Michael; Benoit, Kenneth (2003): Extracting Policy Positions from Political Texts Using Words as Data. In: American Political Science Review, Jg. 97, H. 2, S. 311–331.
- Laver, Michael; Hunt, Ben W. (1992): Policy and Party Competition. New York: Routledge.
- Laver, Michael; Shepsle, Kenneth A. (1996): Making and Breaking Governments. Cabinets and Legislatures in Parliamentary Democracies. Repr. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Political Economy of Institutions and Decisions).
- Lawson, Kay (1980): Political Parties and Linkage. A Comparative Study. New Haven u.a.: Yale Univ. Press.
- Lees-Marshment, Jennifer (2010): Global Political Marketing. In: Lees-Marshment, Jennifer; Strömbäck, Jesper; Rudd, Chris (Hg.): Global Political Marketing. London, New York: Routledge (Routledge Research in Political Communication, 3), S. 1–15.
- Leggewie, Claus (2009): Die Medien der Demokratie. Eine realistische Theorie der Wechselwirkung von Demokratisierung und Medialisierung. In: Marcinkowski, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.): Politik in der Mediendemokratie, Reihe Politische Vierteljahresschrift Sonderhefte, Band 42, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss., S. 70-83.
- Lehmbruch, Gerhard (1998): Parteienwettbewerb im Bundesstaat. Regelsysteme und Spannungslagen im Institutionengefüge der Bundesrepublik. Opladen: Westdt. Verl.
- Leif, Thomas (2009): Angepasst und ausgebrannt. Die Parteien in der Nachwuchsfalle – warum Deutschland der Stillstand droht. Gütersloh: Bertelsmann Verlag.
- Leipziger, Jürgen W. (2004): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Inst.
- Lijphart, Arend (1999): Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries. New Haven, Conn.: Yale Univ. Press.
- Lilleker, Darren G.; Lees-Marshment, Jennifer (Hg.) (2005): Political Marketing. A Comparative Perspective. Manchester: Manchester Univ. Press.



- Littger, Peter (2008): Großbritannien. In: Hachmeister, Lutz; Burkhardt, Kai (Hg.): Grundlagen der Medienpolitik. Ein Handbuch. 1. Aufl. München: DVA, S. 136–141.
- Lösche, Peter (1993): Lose verkoppelte Anarchien. Zur aktuellen Situation von Volksparteien am Beispiel der SPD. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 43, S. 20–28.
- Lösche, Peter; Walter, Franz (1992): Die SPD. Klassenpartei - Volkspartei – Quotenpartei. Zur Entwicklung der Sozialdemokratie von Weimar bis zur deutschen Vereinigung. Darmstadt: Wiss. Buchges.
- Luhmann, Niklas (1995): Die Realität der Massenmedien. Opladen: Westdt. Verl.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen u.a.: Westdt. Verl.
- Luther, Kurt Richard; Müller-Rommel, Ferdinand; Bardi, Luciano (Hg.) (2005): Political Parties in the New Europe. Political and Analytical Challenges. 1. publ. in paperback. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative Politics).
- Machnig, Matthias (Hg.) (2002): Politik, Medien, Wähler. Wahlkampf im Medienzeitalter. Opladen: Leske + Budrich.
- Mair, Peter (1994): Party Organizations: From Civil Society to the State. In: Katz, Richard S./Mair, Peter (Hg.): How Parties Organize. Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies, London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage, S. 1-22.
- Mair, Peter; Müller, Wolfgang C.; Plasser, Fritz (1999): Veränderungen in den Wählermärkten: Herausforderungen für die Parteien und deren Antworten. In: Mair, Peter, Müller, Wolfgang C., Plasser, Fritz (Hg.) : Parteien auf komplexen Wählermärkten. Reaktionsstrategien politischer Parteien in Westeuropa. Wien: Signum-Verl. (Schriftenreihe des Zentrums für Angewandte Politikforschung, 20), S. 11-30.
- Manheim, Jarol B. (1998): The News Shapers. Strategic Communication as a Third Force in News Making. In: Graber, Doris A (Hg.): The Politics of News. The News of Politics. Washington, D.C: CQ Press, S. 94–109.
- Maor, Moshe (1997): Political Parties and Party Systems. Comparative Approaches and the British Experience. London: Routledge (Theory and Practice in British Politics).
- March, James G.; Olsen, Johan P. (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York: Free Pr. u.a.
- March, James G.; Olsen, Johan P. (1996): Institutional Perspectives on Political Institutions. In: Governance, Jg. 9, H. 3, S. 247–264.
- Marcinkowski, Frank (2005): Die "Medialisierbarkeit" politischer Institutionen. In: Rössler, Patrick; Krotz, Friedrich (Hg.): Mythen der Mediengesellschaft. The Media Society and its Myths. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 32), S. 341–370.
- Marcinkowski, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.) (2009): Politik in der Mediendemokratie, Jg. 42/2009. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Margetts, Helen (2006): Cyber Parties. In: Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.): Handbook of Party Politics. London: SAGE, S. 528–535.
- Marotzki, Winfried (1995): Qualitative Bildungsforschung. In: König, Eckard (Hg.): Grundlagen qualitativer Forschung. Weinheim: Dt. Studien-Verl. (Bilanz qualitativer Forschung, / hrsg. von Eckard König u. Peter Zedler ; Bd. 1), S. 55–89.
- Marschall, Stefan (2007): Das politische System Deutschlands. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (UTB UTB basics, 2923).
- Martinsen, Renate (2009): Öffentlichkeit in der „Mediendemokratie“ aus der Perspektive konkurrierender Demokratietheorien. In: Marcinkowski, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.): Politik in der Mediendemokratie, Reihe Politische Vierteljahresschrift Sonderhefte, Band 42, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss., S. 37-69.
- Mathes, Rainer (1992): Hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen. Über das Verhältnis von quantitativen und qualitativen Verfahren der Textanalyse und die Möglichkeit ihrer Kombination. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hg.): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdt. Verl. (ZUMA-Publikationen), S. 402–424.
- Maurer, Ulrich (Hg.) (2005): Überholt wird links. Was kann, was will, was soll die Linkspartei? Berlin: Ed. Ost.
- Mayring, Philipp (2001): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Studium).
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10., neu ausgestattete Aufl., Dr. nach Typoskr. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).
- Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (2005): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz (UTB Pädagogik, Psychologie, 8069 i.e. 8269).
- Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.) (2008): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. 2., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz (Pädagogik).
- McCombs, Maxwell; Shaw, Donald (1972): The Agenda Setting Function of Mass Media. In: Public Opinion Quarterly, Jg. 36, S. 176–187.
- Meier, Frank (2004): Der Akteur, der Agent und der Andere. Elemente einer neo-institutionalistischen Theorie der Beratung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 221–238.
- Meinefeld, Werner (1997): Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: Zwischen "fehl am Platz" und "unverzichtbar". In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 26, H. 1, S. 22–34.
- Meinefeld, Werner (2009): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628), S. 265-275.

- Melchert, Florian (Hg.) (2006): In der Mitte der Kampagne. Grassroots und Mobilisierung im Bundestagswahlkampf 2005. Berlin: poli-c-books Fachverl. für Politische Kommunikation.
- Mertes, Michael (2003): Bundeskanzleramt und Bundespresseamt. Das Informations- und Entscheidungsmanagement der Regierungszentrale. In: Hirscher, Gerhard; Korte, Karl-Rudolf (Hg.): Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 52-78.
- Meyer, John (1987): The World Polity and the Authority of the Nation State. In: Thomas, George M (Hg.): Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual. Newbury Park: SAGE, S. 41–70.
- Meyer, Thomas (2001): Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch das Mediensystem. Orig.-Ausg. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (Edition Suhrkamp, 2204).
- Müller, Wolfgang Claudius; Strøm, Kaare (Hg.) (1999): Policy, Office, or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Cambridge Studies in Comparative Politics).
- Münkler, Herfried; Llanque, Markus (1998): Ideengeschichte (politische Philosophie). In: Jarren, Otfried (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen u. a.: Westdt. Verl., S. 65–80.
- Nawratil, Ute (2008): Das qualitative Interview. Die Darstellung von Erfahrungen. In: Wagner, Hans; Schönhagen, Philomen; Nawratil, Ute; Starkulla, Heinz (Hg.): Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch. Vollst. überarb., erw. und erg. Neuaufl. München: Fischer, S. 319–332.
- Neidhardt, Friedhelm (Hg.) (1994): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Opladen: Westdt. Verl. (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft, 34).
- Newman, Bruce I. (Hg.) (1999): Handbook of Political Marketing. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Newman, Bruce I; Perloff, Richard M. (2004): Political Marketing. Theory, Research and Applications. In: Kaid, Lynda Lee (Hg.): Handbook of Political Communication Research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc. (LEA's Communication Series), S. 17–44.
- Nicolai, Alexander T (2000): Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Univ., Diss.--Oldenburg, 2000. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.] (Gabler Edition Wissenschaft).
- Niedermayer, Oskar (1999): Die Bundestagswahl 1998: Ausnahmewahl oder Ausdruck langfristiger Entwicklungen der Parteien und des Parteiensystems? In: Niedermayer, Oskar (Hg.): Die Parteien nach der Bundestagswahl 1998. Opladen: Leske + Budrich, S. 9-36.
- Niedermayer, Oskar (Hg.) (2006): Die Parteiensysteme Westeuropas. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Niedermayer, Oskar (2008): Die Parteien nach der Bundestagswahl 2005. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90797-0>.
- Nittel, Dieter; Marotzki, Winfried (Hg.) (1997): Berufslaufbahn und biographische Lernstrategien. Eine Fallstudie über Pädagogen in der Privatwirtschaft. Hohengehren: Schneider.
- Nohlen, Dieter (Hg.) (1991): Wörterbuch Staat und Politik. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Nohlen, Dieter (2004): Wahlrecht und Parteiensystem. Zur Theorie der Wahlsysteme. 4. korrigierte und aktualisierte Aufl. Opladen: Leske + Budrich (UTB, 1527).
- Nohlen, Dieter (2007): Wahlrecht und Parteiensystem. Zur Theorie und Empirie der Wahlsysteme. (UTB Politikwissenschaft). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783825215279/1/0>.
- Norris, Pippa (1997): Electoral Change in Britain since 1945 / Pippa Norris. Oxford: Blackwell (Making contemporary Britain series).
- Norris, Pippa (1997): Introduction. The Rise of Postmodern Political Communications. In: Norris, Pippa (Hg.): Politics and the Press. The News Media and Their Influences. Boulder, Colo.: Rienner, S. 1–17.
- Norris, Pippa (1999): On Message. Communicating the Campaign. London: SAGE.
- Norris, Pippa (2000): A Virtuous Circle. Political Communications in Postindustrial Societies. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Communication, Society, and Politics).
- Oberreuter, Heinrich; Kranenpohl, Uwe (2000): Die politischen Parteien in Deutschland. Geschichte, Programmatik, Organisation, Personen, Finanzierung. 26. aktualisierte Aufl. / München: Olzog (Geschichte und Staat, 277).
- Oeckl, Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddeutscher Verlag.
- Oeckl, Albert (1967): PR in Deutschland. Ihre Entwicklung, ihr gegenwärtiger Stand und ihre Aussichten in der Zukunft. Hamburg.
- Ostrogorski, Mosie (1926): Democracy and the Party System in the United States. Original Work Published 1889. New York: Macmillan.
- Ostrogorski, Mosie (1964): Democracy and the Organization of Political Parties. Chicago: Quadrangle Books.
- Panbianco, Angelo (1988): Political Parties. Organization and Power. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Studies in Modern Political Economies).
- Pappi, Franz U.; Stoffel, Michael F.; Seher, Nicole M. (2009): Regierungsbildungen im fragmentierten deutschen Parteiensystem. Working Paper. Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung. (129).
- Petracca, Mark P. (1989): Political Consultants and Democratic Governance. In: Political Science and Politics (2), S. 11-14.
- Pfetsch, Barbara (2003): Politische Kommunikationskultur. Politische Sprecher und Journalisten in der Bundesrepublik und den USA im Vergleich. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.

- Pfetsch, Barbara; Marcinkowski, Frank (2009): Problemlagen der „Mediendemokratie“ – Theorien und Befunde zur Medialisierung von Politik. In: Marcinkowski, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.): Politik in der Mediendemokratie, Sonderheft Nr. 42. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 11–33.
- Plasser, Fritz (2003): Vom Selling zum Marketing von Politik. Wahlkämpfe im Zeichen des politischen Marketings. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges., S. 237–248.
- Plasser, Fritz (2004): Politische Kommunikation in medienzentrierten Demokratien. Eine Einleitung. In: Plasser, Fritz (Hg.): Politische Kommunikation in Österreich. Ein praxisnahes Handbuch. Wien: WUV-Univ.-Verl. (Schriftenreihe des Zentrums für Angewandte Politikforschung, 29), S. 21–36.
- Plasser, Fritz (2002): Global Political Campaigning. A Worldwide Analysis of Campaign Professionals and Their Practices. Westport, Conn.: Praeger (Praeger Series in Political Communication).
- Poguntke, Thomas (2000): Parteiorganisation im Wandel. Gesellschaftliche Verankerung und organisatorische Anpassung im europäischen Vergleich. Zugl.: Mannheim, Univ., Habil-Schr. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Poguntke, Thomas (2003): International Vergleichende Parteienforschung. Keele European Parties Research Unit (KEPRU), Working Paper 17, Keele: School of Politics, International Relations and the Environment (SPIRE), Keele University.
- Poguntke, Thomas; Webb, Paul (Hg.) (2005): The Presidentialization of Politics. A Comparative Study of Modern Democracies. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics).
- Pontzen, Daniel (2006): Nur Bild, BamS und Glotze? Medialisierung der Politik. Hamburg: LIT (/Politikwissenschaft, 129).
- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Przeworski, Adam; Teune, Henry (1970): The Logic of Social Inquiry. New York: Wiley.
- Pütz, Christine (2004): Parteienwandel in Frankreich. Präsidentschaftswahlen und Parteien zwischen Tradition und Anpassung. Univ., Diss.--Mannheim, 2004. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Frankreich-Studien, 8).
- Radunski, Peter (1996): Politisches Kommunikationsmanagement. Die Amerikanisierung der Wahlkämpfe. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Politik überzeugend vermitteln. Wahlkampfstrategien in Deutschland und den USA. Gütersloh, S. 33-52.
- Raschke, Joachim; Heinrich, Gudrun (1993): Die Grünen. Wie sie wurden, was sie sind. Köln: Bund-Verl.
- Raschke, Joachim; Tils, Ralf (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90410-8>.

- Raupp, Juliana (Hg.) (2004): *Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement. Bestandsaufnahmen und Entwicklungen.* Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Reiter, Howard L. (1989): *Party Decline in the West. A Sceptic's View.* In: *Journal of Theoretical Politics*, Jg. 1, H. 3, S. 325–348.
- Reitze, Helmut (Hg.) (2006): *Massenkommunikation VII. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964 - 2005.* 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Schriftenreihe Media-Perspektiven, Bd. 19).
- Rhomberg, Markus (2009): *Politische Kommunikation. Eine Einführung für Politikwissenschaftler.* Paderborn: Fink (UTB Politikwissenschaft, Medien, 3143).
- Riker, William Harrison (1962): *The Theory of Political.* New Haven: Yale Univ. Pr.
- Riker, William Harrison (1975): *Federalism.* In: Greenstein, Fred I. (Hg.): *Handbook of Political Science.* Reading, Mass.: Addison-Wesley (Addison-Wesley Series in Political Science), S. 93–172.
- Römmele, Andrea (2003): *Political Parties, Party Communication and New Information and Communication Technologies.* In: *Party Politics*, Jg. 9, H. 1, S. 7–20.
- Römmele, Andrea (2005): *Direkte Kommunikation zwischen Parteien und Wählern. Professionalisierte Wahlkampftechnologien in den USA und in der BRD.* Freie Univ., Habil.-Schr.--Berlin. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Rössler, Patrick; Krotz, Friedrich (Hg.) (2005): *Mythen der Mediengesellschaft. The Media Society and its Myths.* Konstanz: UVK Verl.-Ges. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 32).
- Röttger, Ulrike (2000): *Public Relations - Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie.* Univ., Diss./2000--Zürich, 1999. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisationskommunikation-Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement).
- Röttger, Ulrike (Hg.) (2004): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Röttger, Ulrike (2006): *Campaigns (f)or a better world?* In: Röttger, Ulrike (Hg.): *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit.* 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 9–26.
- Röttger, Ulrike (Hg.) (2006): *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit.* 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Röttger, Ulrike; Zielmann, Sarah (2009): *Entwurf einer Theorie der PR-Beratung.* In: Röttger, Ulrike; Zielmann, Sarah (Hg.): *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 35–58.
- Rohrschneider, Robert (2002): *Mobilizing Versus Chasing: How Do Parties Target Voters in Election Campaigns?* In: *Electoral Studies* 21, S. 367-382.
- Roosendaal, Peter van (1992): *Cabinets in Multi-Party Democracies. The Effect of Dominant and Central Parties on Cabinet Composition and Durability.* Zugl.: Groningen, Univ., Diss., 1992. Amsterdam: Thesis Publ.

- Ruler, Betteke van; Dejan Verčič (2004): Chapter 1. Overview of Public Relations and Communication Management in Europe. In: Ruler, van Betteke; Dejan Verčič (Hg.): *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin: De Gruyter, S. 1-12.
- Ruler, Betteke van; Verčič, Dejan (2004): *Communication Management across Europe. A Developing Research Field*. In: Raupp, Juliana (Hg.): *Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement ; Bestandsaufnahmen und Entwicklungen*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 238–250.
- Sabato, Larry J. (1981): *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*. New York: Basic Books.
- Sandhu, Swaran (2009): *Legitimitätsexperten in eigener Sache? Zur sozialen Konstruktion von PR-Beratung*. In: Röttger, Ulrike; Zielmann, Sarah (Hg.): *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 151–171.
- Sarcinelli, Ulrich (1987): *Politikvermittlung und demokratische Kommunikationskultur*. In: Sarcinelli, Ulrich; Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn (Hg.): *Politikvermittlung; Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. s.l.: Herausgeber, S. 19–45.
- Sarcinelli, Ulrich (1998a): *Legitimität*. In: Jarren, Otfried (Hg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen u. a.: Westdt. Verl., S. 253–267.
- Sarcinelli, Ulrich (1998b): *Parteien und Politikvermittlung. Von der Parteien- zur Mediendemokratie*. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Opladen: Westdt. Verl., S. 273–296.
- Sarcinelli, Ulrich (Hg.) (2003): *Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Sarcinelli, Ulrich (2009): *Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System*. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91458-9>.
- Sartori, Giovanni (1976): *Parties and Party Systems. A Framework for Analysis*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Sartori, Giovanni (1968): *The Sociology of Parties. A Critical Review*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Savigny, Heather (2008): *The Problem of Political Marketing*. London: The Continuum International Publishing Group Inc.
- Saxer, Ulrich (1998): *Mediengesellschaft: Verständnisse und Mißverständnisse*. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Opladen: Westdt. Verl., S. 52–73.

- Saxer, Ulrich (1998a): Mediengesellschaft: Verständnisse und Mißverständnisse. In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur. Opladen: Westdt. Verl., S. 52–73.
- Saxer, Ulrich (1998b): System, Systemwandel und politische Kommunikation. In: Jarren, Otfried (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen u. a.: Westdt. Verl., S. 21–64.
- Saxer, Ulrich (2005). In: Rössler, Patrick; Krotz, Friedrich (Hg.): Mythen der Mediengesellschaft. The Media Society and its Myths. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, 32).
- Saxer, Ulrich (2006): PR-Kampagnen, Medienöffentlichkeit und politischer Entscheidungsprozess. Eine Fallstudie zur schweizerischen Abstimmung über den EWR. In: Röttger, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 27–50.
- Scarrow, Susan (2000): Parties Without Members? Party Organization in a Changing Environment. In: Dalton, Russell J; Wattenberg, Martin P. (Hg.): Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 79–101.
- Schatz, Heribert; Rössler, Patrick; Nieland, Jörg-Uwe (Hg.) (2002): Politische Akteure in der Mediendemokratie. Politiker in den Fesseln der Medien? 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Scheufele, Dietram A. (2000): Agenda-Setting, Priming and Framing Revisited: Another Look at Cognitive Effects of Political Communication. In: Mass Communication & Society, 3 (2&3), S. 297-316.
- Schmid, Josef; Zolleis, Udo (2005): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. In: Schmid, Josef; Zolleis, Udo (Hg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 9–21.
- Schmitt, Hermann; Holmberg, Sören (1995): Political Parties in Decline? In: Klingemann, Hans-Dieter; Fuchs, Dieter (Hg.): Citizens and the State. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 95–133.
- Schmitt-Beck, Rüdiger; Pfetsch, Barbara (1994): Politische Akteure und die Medien der Massenkommunikation. In: Neidhardt, Friedhelm (Hg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Opladen: Westdt. Verl. (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft, 34), S. 106–138.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6., völlig überarb. u. erw. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schröder, Wolfgang; Lübberding, Frank (2005): Kommunikation von Reformprojekten. In: Haubner, Dominik (Hg.): Agendasetting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen politischen. Marburg: Metropolis-Verl., S. 249–268.



- Schultze, Rainer-Olaf; Haberl, Othmar Nikola (1991): Föderalismus. In: Nohlen, Dieter (Hg.): Wörterbuch Staat und Politik. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 139–150.
- Schulz, Winfried (2002): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. In: Noelle-Neumann, Elisabeth; Schulz, Winfried; Wilke, Jürgen (Hg.): Das Fischer-Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Aktualisierte, vollst. überarb. und erg. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl. (/Fischer-Taschenbücher] Fischer-Lexikon, 15495), S. 517–545.
- Schulz, Winfried (2003): Politische Kommunikation. In: Bentele, Günter (Hg.): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft), S. 458–480.
- Schulz, Winfried (2008): Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91830-3>.
- Schulz, Winfried; Zeh, Reimar; Quiring, Oliver (2000): Wählerverhalten in der Mediendemokratie. In: Klein, Markus (Hg.): 50 Jahre empirische Wahlforschung in Deutschland. Entwicklung, Befunde, Perspektiven, Daten. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 413–443.
- Schulze, Gerhard (2005): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Um den Anh. gekürzte und mit einem neuen Vorw. vers. [9.] Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl. (Campus-Bibliothek).
- Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.) (2004): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Scott, W. Richard (1987): The Adolescence of Institutional Theory. In: Administrative Science Quarterly, H. 32, S. 493–511.
- Scott, W. Richard (1994): Institutions and Organizations. Towards a Theoretical Synthesis. In: Scott, William Richard (Hg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks: SAGE.
- Scott, W. Richard (2000): Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Scott, W. Richard (2008): Institutions and Organizations. Ideas and Interests. 3. ed. Los Angeles: SAGE.
- Semetko, Holli A. (2006): Parties in the Media Age. In: Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.): Handbook of Party Politics. London: SAGE, S. 515–527.
- Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (2006): Einleitung. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe; Scott, W. Richard (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch), S. 7–34.
- Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe; Scott, W. Richard (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch), S. 35-47.

- Seyd, Patrick; Whiteley, Paul; Richardson, Jeremy (1994): *True Blues: the Politics of Conservative Party Membership*. Oxford: Clarendon Press.
- Sills, David L. (Hg.) (1968): *International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: Macmillan.
- Smith, Martin J. (1999): *The Core Executive in Britain*. New York: St. Martin's Press.
- Soltan, Karol Edward; Uslaner, Eric M.; Haufler, Virginia (Hg.) (1998): *Institutions and Social Order*. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press.
- Speth, Rudolf (2005): *Strategiebildung in der Politik*. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 18 (2), S. 20-37.
- Stegmüller, Wolfgang (1970): *Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie*. 2 Bände. Berlin: Springer (2 Theorie und Erfahrung).
- Strasser, Hansjörg (1992): *Unternehmensberatung aus Sicht des Kunden. Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses*. Dissertation. Zürich.
- Strøm, Kaare (1990): *A Behavioral Theory of Competitive Political Parties*. In: *American Journal of Political Science*, Volume 34 (2), S. 565-598.
- Strøm, Kaare; Müller, Wolfgang Claudius (1999): *Political Parties and Hard Choices*. In: Müller, Wolfgang Claudius; Strøm, Kaare (Hg.): *Policy, Office, or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions*. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Cambridge Studies in Comparative Politics), S. 1–35.
- Sturm, Roland (1983): *Großbritanniens Zweiparteiensystem. Ein Mythos*. In: Wehling, Hans-Georg; Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): *Westeuropas Parteiensysteme im Wandel*. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Taschenbücher Bürger im Staat, 1063), S. 183–197.
- Sturm, Roland (2009): *Das politische System Großbritanniens*. In: Ismayr, Wolfgang; Bohnefeld, Jörg; Fischer, Stephan (Hg.): *Die politischen Systeme Westeuropas*. 4., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 265–306.
- Suchman, Mark (1995): *Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches*. In: *Academy of Management Review*, H. 20, S. 571–610.
- Swaan, Abram de (1973): *Coalition Theories and Cabinet Formations. A Study of Formal Theories of Coalition Formation Applied to Nine European Parliaments After 1918*. Amsterdam: Elsevier (Progress in Mathematical Social Sciences).
- Szyszka, Peter (2004): *PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement*. In: Röttger, Ulrike (Hg.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 149–168.
- Szyszka, Peter (2005): *Organisationsbezogene Ansätze*. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (Hg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln ; mit Lexikon*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 161–176.
- Szyszka, Peter (2008a): *Analyse- und Entscheidungsmodell strategischer PR-Planung. Befunde und Entwurf*. In: Szyszka, Peter; Dürig, Uta-Micaela (Hg.): *Strategische Kommunikationsplanung*. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (PR-Praxis, 16), S. 37–74.

- Szyszka, Peter (2008b): *Organization and Communication. An Integrative Approach to Public Relations and Communication Management*. In: Zerfass, Ansgar; Ruler, Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy; Bentele, Günter (Hg.): *Public Relations Research. European and International perspectives and Innovations*; [this book has been published as a Festschrift for Prof. Dr. Günter Bentele, University of Leipzig, on the occasion of the 60th birthday in March 2008]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 97–110.
- Szyszka, Peter (2009): *Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung. Versuch einer systemtheoretischen Vermessung*. In: Röttger, Ulrike; Zielmann, Sarah (Hg.): *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 59–71.
- Szyszka, Peter; Dürig, Uta-Micaela (Hg.) (2008): *Strategische Kommunikationsplanung*. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (PR-Praxis, 16).
- Tenscher, Jens (2003): *Professionalisierung der Politikvermittlung? Politikvermittlungsexperten im Spannungsfeld von Politik und Massenmedien*. Univ., Diss.--Koblenz-Landau, 2003. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Tenscher, Jens; Esser, Frank (2005): *Berufsfeld Politik*. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (Hg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*; mit Lexikon. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 455–464.
- Thelen, Kathleen (1999): *Historical Institutionalism in Comparative Politics*. In: *Annual Review of Political Science*, H. 2, S. 369–404.
- Thelen, Kathleen; Steinmo, Sven (1992): *Historical Institutionalism in Comparative Politics*. In: Steinmo, Sven; Thelen, Kathleen; Longstreth, Frank (Hg.): *Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr. (Cambridge studies in comparative politics), S. 1–32.
- Thies, Michael (2000): *On the Primacy of Party Government. Why Legislative Parties Can Survive Party Decline in the Electorate*. In: Dalton, Russell J; Wattenberg, Martin P (Hg.): *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies*. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 238–257.
- Thomas, George M. (Hg.) (1987): *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*. Newbury Park: SAGE.
- Tolbert, Pamela (1988): *Institutional Sources of Organizational Culture in Major Law Firms*. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge Mass.: Ballinger Pub. Co., S. 101–113.
- Tunstall, Jeremy (1999): *The United Kingdom*. In: Østergaard, Bernt Stubbe (Hg.): *The Media in Western Europe. The Euromedia Handbook*. 2. ed. London: SAGE Publ. (Sage Communications in Society), S. 244–259.
- Voltmer, Katrin (1998): *Medienqualität und Demokratie. Eine empirische Analyse publizistischer Informations- und Orientierungsleistungen in der Wahlkampf-kommunikation*. Freie Univ., Diss. u.d.T.: Voltmer, Katrin: *Die Informations- und Orientierungsleistung der Medien aus demokratietheoretischer Perspektive*--Berlin, 1996. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Nomos-Universitätsschriften Politik, 94).

- Vowe, Gerhard (2006): Mediatisierung der Politik? In: Publizistik, Volume 51 (4), S. 437-455.
- Vowe, Gerhard; Dohle, Marco (25.-27.5.2006): Ich sehe doch schon die Schlagzeilen vor mir! Mediatisierung der öffentlichen Kommunikation am Beispiel von Parlamentsdebatten. Veranstaltung vom 25.-27.5.2006. Zürich. Veranstalter: Workshop "Öffentlichkeit in der Mediengesellschaft" der Fachgruppe Soziologie der Medienkommunikation der DGPK und des Forschungsbereichs Öffentlichkeit und Gesellschaft.
- Vowe, Gerhard; Wolling, Jens (2000): Amerikanisierung des Wahlkampfes oder Politisches Marketing? Zur Entwicklung der politischen Kommunikation. In: Kamps, Klaus (Hg.): Trans-Atlantik-Trans-Portabel? Die Amerikanisierungsthese in der politischen Kommunikation. Wiesbaden: Westdt. Verl., S.57-92.
- Wagner, Hans; Schönhagen, Philomen; Nawratil, Ute, et al. (Hg.) (2008): Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch. Vollst. überarb., erw. und erg. Neuaufl. München: Fischer.
- Weaver, R. Kent; Rockman, Bert A. (1993): Do Institutions Matter? Government Capabilities in the United States and Abroad. Washington, DC: Brookings Inst.
- Webb, Paul (2000): The Modern British Party System. London: SAGE.
- Webb, Paul (Hg.) (2002): Political Parties in Advanced Industrial Democracies. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative Politics).
- Webb, Paul; Fisher, Justin (2003): Professionalism and the Millbank Tendency. The Political Sociology of New Labour's Employees. In: Politics, Vol. 23 (1), S. 10-20.
- Webb, Paul; Kolodny, Robin (2006): Professional Staff in Political Parties. In: Katz, Richard S; Crotty, William (Hg.): Handbook of Party Politics. London: SAGE, S. 337-347.
- Wehling, Hans-Georg; Schultze, Rainer-Olaf (Hg.) (1983): Westeuropas Parteiensysteme im Wandel. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Taschenbücher Bürger im Staat, 1063).
- Wiesendahl, Elmar (1998): Parteien in Perspektive. Theoretische Ansichten der Organisationswirklichkeit politischer Parteien. Opladen: Westdt. Verl.
- Wiesendahl, Elmar (2006): Mitgliederparteien am Ende? Eine Kritik der Niedergangsdiskussion. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90135-0>.
- Willets, David (1987): The Role of the Prime Minister's Policy Unit. In: Public Administration, Volume 65, S. 443-454.
- Wolinetz, Steven B. (2002): Beyond the Catch-All Party: Approaches to the Study of Parties and Party Organization in Contemporary Democracies. In: Gunther, Richard; Montero, José R; Linz, Juan J (Hg.): Political Parties. Old Concepts and New Challenges. Oxford: Oxford Univ. Press (Comparative politics), S. 136-165.
- Zerfaß, Ansgar (1998): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Organisationskommunikation).

- Zerfaß, Ansgar (2005): Steuerung und Wertschöpfung von Kommunikation. In: Bentele, Günter; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln ; mit Lexikon. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 533–548.
- Zerfaß, Ansgar; Welker, Martin; Schmidt, Jan (Hg.) (2008): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Grundlagen und Methoden: Von der Gesellschaft zum Individuum. Köln: Halem (1).
- Zolleis, Udo (2008): Die CDU. Das politische Leitbild im Wandel der Zeit. Univ., Diss./2007--Tübingen, 2006. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Zucker, Lynne G. (1987): Institutional Theories of Organizations. In: Annual Review of Sociology, H. 13, S. 443–464.
- Zucker, Lynne G. (Hg.) (1988): Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment. Cambridge Mass.: Ballinger Pub. Co.
- Zucker, Lynne G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, S. 83–107.

# Anhang

## Liste der geführten Experteninterviews

### Großbritannien

1. Labour Party, 18.09.2007
2. Labour Party, 19.11.2007
3. Labour Party, 03.12.2007
4. Labour Party, 07.12.2007
5. Conservatoves, 20.11.2007
6. Conservatives, 21.11.2007
7. Conservatives, 23.11.2007
8. Conservatives, 07.12.2007
9. Liberal Democrats, 08.10.2007
10. Liberal Democrats, 08.10.2011
11. Liberal Democrats, 21.11.2007
12. Liberal Democrats, 23.11.2007

### Deutschland

1. CDU, 15.03.2008
2. CDU, 27.05.2008
3. CDU, 28.05.2008
4. CDU, 01.08.2008
5. SPD, 29.05.2008
6. SPD, 23.07.2008
7. SPD, 23.07.2008
8. SPD, 28.08.2008
9. FDP, 14.03.2008
10. FDP, 01.05.2008
11. FDP, 28.05.2008
12. FDP, 29.07.2008
13. Grüne, 14.03.2008
14. Grüne, 14.03.2008
15. Grüne, 29.05.2008
16. Grüne, 29.05.2008
17. Die Linke, 28.05.2008
18. Die Linke, 28.05.2008
19. Die Linke, 18.07.2008
20. Die Linke, 24.07.2008

## **Interviewleitfaden (Englische Version)**

### Introduction

The aim of the interview is to reconstruct the role of the party headquarters regarding communication policies and activities (communication management) and to analyse the cooperation of the party headquarters with external communication experts and the elected party. The findings will be aggregated and made anonymous (it will not be possible to attribute the findings presented in the publication to the persons interviewed). Do you agree with the recording of the interview?

#### I. Interviewee-party relationship

1. What is your position in the (Labour) Party?
  - ✓ How long have you been working for the party?
  - ✓ What is your current position within the party?

#### II. Party personnel

2. How many people work in the party headquarters today?
3. How has the ratio between communications jobs and other jobs within the party headquarters developed over the past ten years?
  - ✓ How many people occupied with communicative jobs work in the party headquarters today?
4. Is there a special communications department within the party headquarters?  
If yes: What kind of communication jobs is done by it?
5. How has the character of communications jobs developed over the past ten years?
  - ✓ What kind of communications skills are required from the personnel of the party headquarters today?
  - ✓ How has the character of communications skills developed over the last ten years?
6. Is there a kind of further education regarding communication skills for the party headquarters' staff today?
  - ✓ How has the character of education and training regarding communications skills developed over the last ten years?

#### III. External communications specialists

7. Where do the communications experts come from?
  - ✓ Are they recruited from party staff (connection to party)?
  - ✓ Are they recruited from the outside (no connection to party)?

8. Are the contracts with external communications specialists short-term or long-term?
  - ✓ Permanent support of external communication experts?
  - ✓ Support of external communication experts with election campaign focus?
  
9. How has the function of external communications specialists developed over the past ten years?
  
10. Who is responsible for the proceedings with the external communications experts?
  - ✓ Party headquarters?
  - ✓ Candidate?
  - ✓ Elected party?
  
11. How has the responsibility for the proceedings with external communications experts developed over the past ten years?
  - ✓ Is the party headquarters leading?
  - ✓ Is the candidate leading?
  - ✓ Is the elected party leading?
  
12. How high is the number of external communications specialists?
  - ✓ Permanent support?
  - ✓ Election campaigns?
  
13. How has the number of external communication experts developed over the past years?
  
14. To what extent are external communications specialists autonomous in developing communicative strategies?
  - ✓ Do the communications specialists have a privileged position within the party?
  - ✓ Do they shape party strategy?
  - ✓ Do leaders listen to them more than to other senior politicians or elected party officers?
  
15. To what extent are external communications specialists autonomous in deciding on communication strategies (1997-today)?
  - ✓ As regards content?
  - ✓ As regards execution?

#### IV. Candidate

16. How strong is the influence of the candidate regarding the development of communicative strategies?
  
17. To what extent does the candidate give direction to decisions on communicative strategies?



## V. Communicative strategies (election campaigns)

18. Can you please describe the content of communicative strategies during election campaigns?
  - ✓ What is the aim of communicative strategies during election campaigns?
19. To what extent is the communications department of the party headquarters autonomous in developing communicative strategies (development over the past ten years)?
  - ✓ Compared with the elected party?
  - ✓ Compared with the candidate?
  - Compared with external communications specialists?
20. To what extent is the communications department of the party headquarters autonomous in executing communication strategies (development over the past ten years)?
  - ✓ Compared with the elected party?
  - ✓ Compared with the candidate?
  - ✓ Compared with external communications specialists?
21. Who are the people involved in the development of communication strategies )?
22. How are communication strategies developed?
  - ✓ Cooperation between party headquarters and elected party?
  - ✓ Cooperation between party headquarters and candidate?
  - ✓ Cooperation with external communications specialists?

## VI. Communication strategies (normal business)

23. Can you describe the content of communications strategies during normal business?
  - ✓ What is the aim of communicative strategies during normal business?
24. To what extent is the communications department of the party headquarters autonomous in developing communications strategies (development over the past ten years)?
  - ✓ Compared with elected party?
  - ✓ Compared with the candidate?
  - ✓ Compared with external communications specialists?
25. To what extent is the communications department of the party headquarters autonomous in executing communication strategies (development over the past ten years)?
  - ✓ Compared with elected party?
  - ✓ Compared with the candidate?
  - ✓ Compared with external communications specialists?

26. Who are the people involved in the development of communications strategies (1997-today)?

27. How are communications strategies developed?

- ✓ Cooperation between party headquarters and elected party?
- ✓ Cooperation between party headquarters and candidate?
- ✓ Cooperation with external communications specialists?

## VII. Budget

To what extent is the party headquarter autonomous concerning communications/campaigning budgetary decisions? How has this developed over the past ten years?

## **Kategorienschema**

### **100 Kommunikationsmanagement: Personelle Ressourcen**

#### **110 Jobs mit Kommunikationsfokus**

- 111 plus
- 112 minus
- 113 Anzahl
- 114 Rolle der Parteizentrale als kommunikativer Knotenpunkt

#### **120 Kommunikationsabteilung in der Parteizentrale**

- 121 Personelle Stärke
- 122 hat sich thematisch ausdifferenziert
- 123 Einzelne Bereiche
- 124 Regelung Aufgabenbereiche einzelne Bereiche

#### **130 Kommunikative Ausbildung von Mitarbeitern der Parteizentrale**

- 131 Relevanz
- 132 Einstellungskriterium professionelle Erfahrung im Bereich Kommunikation

#### **140 Weiterbildung im Bereich Kommunikation**

- 141 wird stärker betrieben
- 142 wird von der Parteizentrale organisiert
- 143 wird durch Stiftung organisiert
- 144 wird in einer eigenen Einrichtung der Partei organisiert
- 145 Art der Weiterbildung

#### **150 Externe Kommunikationsexperten**

- 151 Nähe zur Partei
- 152 unentgeltliche Beratung
- 153 Pitch
- 154 plus
- 155 minus
- 156 Anzahl
- 157 Verträge sind langfristig
- 158 Verträge sind kurzfristig
- 159 Vertragspartner

### **200 Kommunikationsmanagement: finanzielle Ressourcen**

#### **210 Das Budget für Kommunikation ist gestiegen**

- 211 Es wird mehr für Wk ausgegeben
- 212 Es wird mehr für Kommunikation zu nicht Wkzeiten ausgegeben

#### **220 Das Budget für Kommunikation ist gleichgeblieben**

#### **230 Das Budget für Kommunikation ist gesunken**

#### **240 Es gibt ein festes Budget für Kommunikation**

#### **250 Die Kommunikationsabteilung der Parteizentrale hat keinen Einfluss auf die Festsetzung des Budgets**

#### **260 Die Kommunikationsabteilung der Parteizentrale kann innerhalb ihres Budgets frei entscheiden**

**270** Entscheidung über die Festlegung des Budgets

**280** Entscheidung über die Verteilung des Budgets

### **300 Kommunikationsmanagement: Strategieentwicklung**

#### **310** Rolle Kommunikationsabteilung Parteizentrale

311 Kommunikative Strategien werden hier inhaltlich vorbereitet

312 Die Ideen für kommunikative Strategien entstehen hier

313 Die Umsetzung kommunikativer Strategien wird hier organisiert

314 Das Strategiekonzept wird mit durch die Leitung der

Kommunikationsabteilung entschieden

315 Die Kommunikationsabteilung hat eine Zuarbeiterfunktion bei der Entwicklung kommunikativer Strategien

316 Die Kommunikationsabteilung entwirft kommunikative Strategiekonzepte für die Entscheider

317 Die Kommunikationsabteilung ist zuständig für die Zusammenarbeit mit den externen Kommunikationsexperten

#### **320** Rolle externe Kommunikationsexperten

321 bringen sich inhaltlich-strategisch ein

322 sind nur für die Verpackung der Botschaften zuständig

323 arbeiten inhaltlich-strategisch mit und verpacken die Botschaften

324 Haben keinen Einfluss auf die letztendliche Entscheidung für eine kommunikative Strategie

325 Organisation der Zusammenarbeit

#### **330** Rolle Kandidat

331 Hat das letzte Wort bzgl. der letztendlichen kommunikativen Strategie

332 bringt sich bei der Entwicklung kommunikativer Strategien konzeptionell mit ein

333 ist eher nur entscheidend bei der Entwicklung kommunikativer Strategien involviert

#### **340** Rolle Fraktion

341 bringt sich inhaltlich-strategisch über Gremien bei der Entwicklung kommunikativer Strategien mitein

342 setzt Themen durch Arbeit im Bundestag

343 setzt Themen durch Medien/Öffentlichkeitsnähe

#### **350** Rolle Wahlkreiskandidaten

351 sind weitgehend autonom bei der Entwicklung ihrer Wkthemen

352 müssen sich an die groben Themenrichtlinien der Bundespartei halten

353 müssen Wkmaterial bei der Bundespartei kaufen

354 können Wkmaterial bei der Bundespartei kaufen

355 bringen sich inhaltlich-strategisch in die kommunikative Strategie der Bundespartei ein

356 bringen sich nicht inhaltlich-strategisch in die kommunikative Strategie der Bundespartei ein

### **360** Machtverteilung

- 361 ausgewogen zwischen Parteizentrale, Kandidat
- 362 Kandidat entscheidet über die Richtung der Kommunikationsstrategien
- 363 Strategisches Zentrum entscheidet über die Richtung der Kommunikationsstrategien
- 364 Externe Kommunikationsberater haben keinen Richtungseinfluss bzgl. Kommunikationsstrategien
- 365 Zusammensetzung Wkteam
- 366 Präsidium
- 367 Parteigremien
- 368 Bundesgeschäftsführer

### **370** Nicht Wkzeiten

- 371 Kommunikativer Druck ist gestiegen
- 372 Kommunikationsaktivitäten zu nicht Wkzeiten sind stärker geworden
- 373 Externe Kommunikationsexperten werden zu nicht Wkzeiten für Kampagnen engagiert
- 374 Kommunikationsaktivitäten zu nicht Wkzeiten organisiert die Parteizentrale
- 375 Inhalt Kommunikationsaktivitäten