

Zeitschrift: SVPW-Jahrbuch = Annuaire ASSP
Herausgeber: Schweizerische Vereinigung für Politische Wissenschaft
Band: 29 (1989)

Artikel: Auf dem Weg zur modernen politischen Kommunikation : zur Nutzung des politischen Marketings durch die Milizpartei
Autor: Fagagnini, Hans Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-172715>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 23.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Hans Peter Fagagnini

Auf dem Weg zur modernen politischen Kommunikation

Zur Nutzung des politischen Marketings durch die Milizpartei

Wenn sich Politiker oder Parteien anschicken, ihre Arbeit zu vermarkten, dann stossen sie, zumindest in der Schweiz, meist auf kritische Beobachter. Umgekehrt muss sich Politik zuweilen vorwerfen lassen, sie sei zu kompliziert und bewege zu sehr im engeren eigenen Kreis. Man kann es offenbar drehen und wenden wie man will, das Verhältnis von Politik und Kommunikation oder enger: Politik und Marketing erscheint wenig geklärt. Das ist eigentlich eigenartig. Denn die schweizerische politische Wirklichkeit lebt von der permanenten Abfolge von Abstimmungskämpfen und Wahlen auf allen Ebenen. Analysiert und aufgearbeitet ist aber wenig. Die Theorie ist schwach bis nicht vorhanden. Die nachstehenden Überlegungen können darum nicht viel mehr als ein empirisch nicht durchgehend abgestützter Essay sein, der einiges ordnen, manches ansprechen und ein Stück weit Probleme moderner politischer Führung erhellen will.

Lorsque les hommes politiques ou les partis désirent vulgariser leur travail, ils se heurtent, du moins en Suisse, à des objections critiques. Inversement, on reproche parfois à la politique d'être trop compliquée et de vouloir demeurer dans un cercle restreint. De quelque manière que ce soit, le rapport entre la politique et la communication ou, plus spécifiquement, entre la politique et le marketing, reste ambigu. Cet aspect est singulier, car la réalité de politique suisse est caractérisée par une succession de campagnes de votations et d'élections à tous les niveaux. Mais l'analyse est peu répandue, la théorie faiblement, voir pas développée. C'est pourquoi les réflexions suivantes ne peuvent être qu'un essai manquant d'une base suffisante de données sur certains points, mais cherchant néanmoins à cerner le thème, à élargir le champ et à éclaircir la problématique de la gestion politique moderne.

I. Die politische Szenerie

Die politische Szenerie bildet für sich eine Struktur bzw. ein System, ist aber eingebettet in eine grössere Struktur der Gesellschaft. Auch ein blosser Kurzbeschrieb der politischen Szenerie muss daher von einem übergeordneten Kontext ausgehen, um den wechselseitigen Austauschlagen gerecht zu werden.

1. Der gesellschaftliche Kontext

Theoretisch lässt sich die Gesellschaft entweder als Ort beliebiger Funktionsbereiche, welche sich ohne übergreifenden Bezug ausdifferenzieren, beschreiben¹. Oder man versucht, sie gemäss den Grundelementen des Handelns zu rekonstruieren. Dies ergibt dann die folgenden vier Subsysteme:

- das gemeinschaftliche System (Solidarität)
- das ökonomische System (Tausch)
- das sozialkulturelle System (Diskurs)
- das politische System (Macht)².

Jeder der vier Bereiche weist eigene Charakteristika auf. In der Wirtschaft dominieren Tausch, Nutzen und Präferenzen, im kulturellen Bereich der Diskurs, im gemeinschaftlichen die gegenseitige Verbundenheit, Solidarität und Konsens, während im politischen System Macht und gesamtgesellschaftliche Entscheide konstitutiv sind.

Zwischen den Funktionsbereichen und/oder Subsystemen bestehen wechselseitige Abhängigkeiten. Dies führt zu Austauschprozessen, so dass sich die verschiedenen Bereiche gegenseitig durchdringen. Solidaritäten und sozialer Konsens werden z. B. durch kulturelle Wertüberzeugungen gestützt und umgekehrt. Die Wirtschaft beansprucht Ressourcen anderer Bereiche, befriedigt aber auch deren Bedürfnisse. Der kulturelle Bereich bewertet Arbeit und Entgelte; die Wirtschaft zeigt, wie gross der Markt für kulturelle Erzeugnisse ist. Politische Entscheide prägen das menschliche Zusammenleben, während Politik ohne Unterstützung auf Dauer kaum möglich wäre. Kein Bereich aber kann Aufgaben für den anderen übernehmen; die Wirtschaft nicht jene der Politik, die Politik nicht jene der Wirtschaft, der Kultur oder gar der Familie. Die gegenseitige Durchdringung birgt allerdings das Risiko in sich, dass ein Bereich Funktionsmechanismen anderer Bereiche gewollt oder ungewollt ausser Kraft zu setzen versucht, indem er zu dominieren beginnt.

Im gesellschaftlichen Kontext betrachtet ist die politische Szenerie also ein Bereich unter bzw. neben anderen. Welche Bedeutung sie insgesamt aufweist,

1 Niklas Luhmann: Soziologische Aufklärung. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen 1987, 32 ff.

2 Richard Münch: Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften. Frankfurt a/M. 1984.

ist wohl zeitabhängig, variabel. Jedenfalls muss sich die Politik gegenüber anderen Subsystemen behaupten, aber auch der eigenen Grenzen bewusst bleiben. Nach aussen hin äussert sich dies in hörbarer Kritik: die Politik überfordere die Wirtschaft, oder sie würde sich umgekehrt zu sehr von der Wirtschaft vereinnahmen lassen; es mangle ihr an Legitimität, oder sie greife zu sehr in andere Bereiche hinein. Im Kreise der Austauschprozesse erscheint die Politik als Formalobjekt: sie entscheidet zwar für alle, ist dabei aber nicht Zweck an sich³.

Politische Gruppen, allen voran Parteien, verdeutlichen dies. Als organisierte Vereinigungen von Bürgern, die aufgrund gemeinsamer politischer Vorstellungen Einfluss auf die Willensbildung ausüben und Einsitz in politische Ämter anstreben⁴, übersetzen Parteien stets partiell Gegebenheiten der einzelnen Subsysteme in den politischen Prozess. Sie sind darum auch nicht loszulösen vom gesellschaftlichen Kontext.

Irrtümlicherweise setzt man die Parteien meist in Gegensatz zu den sozialen Bewegungen. Zwar ergeben sich in differenzierten Analysen manche Unterschiede. Aber letztlich sind solche Unterschiede graduell und gründen im verschiedenen historischen Entwicklungsstand. Nach einem Normal-Curriculum beginnt eine Partei als soziale Bewegung⁵. Sie organisiert und institutionalisiert sich mit der Zeit, verfestigt sich und erhält auf diese Weise auch Züge mangelnder Reaktionsfähigkeit. Aber wie soziale Bewegungen tragen Parteien ursprüngliche Betroffenheiten vor, aggregieren sie, um sie in möglichst schlagkräftiger Form in den politischen Prozess einzubringen und in Handlungsprogramme umzusetzen.

Aus dem gemeinschaftlichen Bereich schöpfen die Parteien Solidarität. Auch wenn man die Parteien meist funktional betrachtet, konstituieren sie auch ein Stück Gemeinschaft, rekrutieren sie sich doch aus bestimmten Milieus und zählen darauf, dass feste Wählerbindungen entstehen. Wenn sich Wählerbindungen lockern, hängt dies darum auch mit veränderten sozialen Voraussetzungen zusammen. Eine starke soziale Mobilität steht jedenfalls einer festen Wählerbindung entgegen⁶.

Genauso spüren die politischen Parteien die wirtschaftlichen Veränderungen. Das heutige Parteiensystem bildete sich während der Industrialisierungsperiode des letzten Jahrhunderts heraus. Neben dem bereits organisierten liberal-konservativen Gegensatz entstand eine sozialdemokratisch-bürgerliche Konfliktli-

3 Manfred Funke: Die fünfte Gewalt. Sinn und Zweck der Politischen Wissenschaft. In: Das Parlament Nr. 14/7. 4. 1984.

4 Vgl. Maurice Duverger: Les partis politiques. 7. Aufl. Paris 1969. Jean Charlot: Les partis politiques. Paris 1971. Gerhard Schmid: Politische Parteien. Verfassung und Gesetz. Basel/Frankfurt a/M. 1981, 3f.; Erich Gruner: Politische Parteien. In: Handbuch Politisches System der Schweiz. Bd. 2: Strukturen und Prozesse. Bern/Stuttgart 1984, 135 ff.

5 Klaus von Beyme: Der Vergleich in der Politikwissenschaft. München/Zürich 1988, 256.

6 Zur Theorie des Wahlverhaltens vgl. statt vieler: Kaltefleiter/Niessen: Empirische Wahlforschung. Eine Einführung in Theorie und Technik. Paderborn/München/Wien/Zürich 1980; Manfred Küchler: Wahl- und Surveyforschung. In: Klaus von Beyme (Hrsg.): Politikwissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland. PVS-Sonderheft 17/1986, 194 ff.

nie. Beide Gegensätze verfestigten das System und hielten es über Jahrzehnte stabil, auch wenn immer wieder Kleinparteien zu zeitweiligen Erfolgen kamen. Mit der starken Tertiarisierung verstärkt sich aber der Trend der sozialen Differenzierung und Ablösung bisheriger Strukturen. Die wirtschaftliche Prosperität entschärfte zudem ehemals starke Gegensätze, schuf jedoch neue, ökologische.

Aus dem kulturellen Bereich empfangen die Parteien die Legitimation für ihr politisches Handeln. Politik ist immer auch ein Ringen um Entwürfe, die man für richtig hält. Kulturelle Verschiedenheiten finden ihren Niederschlag darum in unterschiedlichen Parteien. In den meisten Fällen vertreten die Parteien eine bestimmte Weltanschauung oder/und Ideologie. Jedenfalls treffen sie Entschiede in einem bestimmten Wertklima. Erhalten sie dabei aus dem kulturellen Bereich zu wenig Sukkurs, verblasst unter Umständen ihre Legitimationsbasis. Im kulturellen Diskurs bauen sich prinzipiell stets neue Konfliktlinien auf, während sich andere verflüssigen oder konstant bleiben. In der Politik verlieren Probleme an Gewicht und Brisanz und mildern sich Gegensätze, je mehr sie bewältigt werden. Das ist eine simple Lebenserfahrung. Parteien aber sind auf Dauer organisierte Kulturkonflikte; sie leben davon, dass bestimmte Konflikte bestehen bleiben.

2. Die Parteien als Kommunikationsunternehmen mit zwei alternativen Strategien

Die Parteien stehen also in einem komplexen Beziehungsgefüge mit für sie vitalen Austauschprozessen. Um so wichtiger sind die Kommunikationen mit allen diesen Gefügen, zumal die gesellschaftliche Differenzierung Funktionsgrenzen und -gräben schafft, jeder Bereich seine Eigendynamik kennt und die gegenseitige Durchdringung ein Dauerproblem darstellt.

Es ist darum wohl vertretbar, die politischen Parteien als *Kommunikationsunternehmen* zu begreifen, als Akteure, deren Aufgaben darin bestehen, Sensoren zu entwickeln, um die vielfältigen Kommunikationen wahrzunehmen und zu verarbeiten, und dabei das eigene Fortkommen zu sichern.

Bei Wahlen, Abstimmungen und anderen politischen Entscheiden bieten die Parteien ihre Leistungen an und erhalten je nachdem grösseren oder kleinen Sukkurs durch die Wählerschaft. Zu den Leistungen zählen Persönlichkeiten, die sich für öffentliche Ämter interessieren, sowie eine Palette von Vorstellungen über zu lösende Probleme.

Dabei bieten sich den Parteien zwei alternative Strategien an:

- Entweder richten sie sich wie wirtschaftliche Unternehmungen nach dem Markt. Dann müssen sie nach bestimmten Methoden die je vorherrschende politische Marktlage erforschen und gestützt darauf ein optimales Potential an Wählern ansprechen. Leitmotiv könnte sein: besser einen Markt als eine Ideologie.

- Oder die Parteien gehen von ihren ursprünglichen Weltanschauungen oder Ideologien aus und trachten danach, dafür so viele Wähler wie möglich zu finden. Leitmotiv könnte hier sein: besser eine Ideologie als einen Markt.

Im einen Fall nehmen sich die Parteien unter ständigen Anpassungszwang, der sie je nachdem ins Gegenteil dessen verkehren kann, wofür sie sich ursprünglich einmal eingesetzt haben. Die Risiken liegen im Verlust an Solidarität und langfristiger Orientierungskraft. Im andern Fall verhalten sie sich Veränderungen gegenüber resistent – zu resistent unter Umständen, verharren auf Positionen und riskieren, Wähleranteile zu verlieren, weil sich Probleme und Sozialstruktur verändern.

Bei beiden Strategien erscheinen die Aussichten also tendenziell schlecht: entweder betreiben die Parteien ihre Selbstauflösung, oder dann riskieren sie ihre Auflösung. Dieses Risiko ist jedoch dem demokratischen politischen Prozess inhärent. Der politische Prozess drängt nach Problemlösungen, und Demokratie weist Macht immer nur auf Zeit zu. Zudem ist das Parteiensystem ein Markt, auf dem freie Konkurrenz mit Verdrängungsrisiken herrscht.

Das ist in konkordanzdemokratischen Verhältnissen nicht überall einsichtig genug. Da verdeckt die Stabilität mitunter die Konkurrenzsituation. Wenn aber die Aussagen und Prognosen zutreffen sollten, dass

- die zunehmende soziale Mobilität politische Solidaritäten lockert;
- die wirtschaftliche Entwicklung die soziale Schichtung noch mehr differenziert;
- im kulturellen Bereich stets Konflikte abgebaut und neue aufgebaut werden und/oder, nach postmodernem Verständnis, mehr und mehr fast zusammenhanglos nebeneinander stehen,

dann werden die Bewährungsproben auch in den schweizerischen Konkordanzverhältnissen grösser. Denn abnehmende Wählerbindungen bedeuten zunehmende Wechselwählerschaften⁷. Es sind dies Wähler, die weniger nach sozialer Herkunft und Tradition, als mehr aufgrund vorhandener Probleme entscheiden, unter Umständen stimmungsabhängig und zum Teil sogar ohne feste Orientierungsmuster sind. Wieweit dieser Trend reicht und welche Auswirkungen er hat, zeigt der politische Prozess. Er macht gleichzeitig deutlich, dass die beiden grundsätzlichen alternativen Strategien eigentlich zwei Pole darstellen, zwischen denen beliebige Anzahl von Strategiemixturen möglich sind.

⁷ Die schweizerischen Verhältnisse zeigen die unveröffentlichten UNIVOX-Studien für die 80er Jahre ebenfalls eine klare Zunahme der parteipolitisch ungebundenen Wähler auf, während der Kreis der Stammwähler schmilzt. Letztlich stellt sich die Frage, ob und wie stark die soziodemographischen Cleavages fortwirken. Kuchler (Anm. 6), 199, geht davon aus, dass sie in den Kerngruppen unvermindert fortwirken, wobei der Anteil dieser Kerngruppen sich verringert. Nach Ronald Inglehart: Politische Kultur und stabile Demokratie. In: PVS 1988, 370, nimmt der Einfluss der Schichtzugehörigkeit auf das Wahlverhalten ab, während z. B. die Religion an Bedeutung gewinnt.

3. Der politische Prozess im öffentlichen Meinungsfeld

Der politische Prozess spielt sich im Rekurs auf die öffentliche Meinung ab und bestimmt seine Grenzen letztlich selber. Er lässt sich theoretisch einfach nach Phasen gliedern: auf die Interessenartikulation folgt die Interessenaggregation und auf diese die Entscheidungsbildung, welche ihrerseits zum Vollzug führt, der neue Interessenartikulationen provozieren kann und so fort.

Aber die ihn begleitende, bedrängende und beeinflussende öffentliche Meinung erweist sich als ein sehr flüssiges Feld. Im weitesten Sinne umschreibt sie die Konkurrenz der öffentlichen Äusserungen, aus der sich eine Meinung oder Meinungen als Öffentlichkeit herausbilden⁸. Das klingt reichlich tautologisch, veranschaulicht jedoch die Schwierigkeit, in der sich nicht nur die wissenschaftlichen Definitionsbemühungen befinden. *Die öffentliche Meinung* gehört wohl in das Reich der Fiktionen⁹.

In der Phase der Interessenartikulation spielen die Parteien und mit ihnen die Interessenverbände die Rolle als Auffanglager von Anliegen aller Art. Aber sie sind schon hier nie völlig unangefochten. Nicht nur ergibt sich eine Konkurrenzsituation unter den dominierenden Parteien. Sie werden auch ständig bedrängt von Klein-, Spontan- und anderen Gruppen, die momentane Stimmungen ausnützen.

Eine massgebliche Rolle aber spielen vor allem die Medien. Je mehr die primären Beziehungen und Erfahrungen schwinden, je mehr treten die Medien an ihre Stellen und vermitteln die Informationen. Die Welten von Politik und Medien verschränken sich darum immer mehr. Sie erscheinen als Parallelsysteme¹⁰, die sich gegenseitig beeinflussen. Ob die Parteien mithalten und die Szene mitbestimmen können, hängt von der Resistenz ihres eigenen Werteklimas ab, das sowohl das Verhalten ihrer Mitglieder und Wähler prägt wie als Selektionsmechanismus gegenüber Aussagen der Medien dient. Im Gespräch verflechten sich dann eigene Meinungen mit Aussagen der Medien, wobei weniger Verankerte sich stärker auf Aussagen der Medien stützen¹¹.

8 Wolfgang Bergsdorf: Die vierte Gewalt. Einführung in die politische Massenkommunikation. Mainz 1980, 27; Jürgen Habermas: Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. 5. Aufl. Neuwied/Berlin 1971, 278 ff.

9 Habermas (Anm. 8), 288.

10 Wolf Linder: Politische Entscheidung und Gesetzesvollzug in der Schweiz. Schlussbericht des Nationalen Forschungsprogramms Nr. 6 Bern/Stuttgart 1987, 195 ff. Vgl. zu diesem Problem aus etwas anderer Perspektive Kurt Eichenberger: Beziehungen zwischen Massenmedien und Demokratie. In: Staat und Gesellschaft. Festschrift für Leo Schürmann zum 70. Geburtstag. Freiburg 1987, 405 ff. Oder am Beispiel der deutschen Bundestagswahlen orientiert vgl. Hans-Jürgen Weiss: Massenmedien und Wahlen. Der Wahlkampf im Alltag des Wählers. In: Politische Willensbildung und Interessenvermittlung. Verhandlungen der Fachtagung der DVPW vom 11.–13. Oktober 1983 in Mannheim. Opladen 1984, 351 ff. – Die Verschränkung wird auch am steigenden Medienkonsum wenn nicht erklärt, so doch untermauert. Vgl. zur schweizerischen Entwicklung Matthias Steinmann: Mehr sehen, mehr hören, weniger lesen. Zur Mediennutzung zwischen 1976 und 1987. In: NZZ Nr. 300 vom 23. Dezember 1988.

11 Bergsdorf (Anm. 8), 64 f.

Dem Trend der abnehmenden Wählerbindungen folgend, könnte man darum annehmen, dass sich die Macht der Medien verstärkt. Aber auch hier können schliesslich Gegensätze die Entwicklungen bestimmen: die prinzipielle Beliebbarkeit der Medien lassen Gegenkräfte in Form von neuen oder wiedererwachenden Resistenzen entstehen. Fundamentalistische Trends der Gegenwart stärken solche Vermutungen, die zunehmende Differenzierung des Mediensystems ebenfalls. Noch arbeiten die Medien nach dem Gesetz der grossen Zahl. Aber die einzelnen Medienerzeugnisse vermehren sich nicht nur, vor allem individualisieren sie sich nach bestimmten Milieus, Segmenten oder Zielgruppen.

Unbestreitbar ist deshalb lediglich, dass sich die Probleme bei der Interessenaggregation und der Entscheidung verschärfen. Wo sich beliebige Aussagen und Meinungen in letztlich beliebigen, individualisierten Gefässen äussern können, sind alle möglichen Positionen bezogen und damit die denkbaren Lösungen unter Umständen verworfen¹². Hinzu kommt die Konkurrenz mit den Verbänden. Daraus ergeben sich weitere Grenzen des politischen Handelns. Je ne serais pas roi, sagte Louis XIV., si j'avais les sentiments des particuliers. Das gilt auch für die Demokratie und im besonderen für die Konkordanzdemokratie. Darum ist die Bündelung der Interessen und Anliegen unerlässlich.

Das führt die Parteien immer wieder auf ihre grundsätzlichen alternativen Strategien zurück. Wieweit sollen sie konsistent bleiben und Anliegen nur aufnehmen, sowie sie ihren Grundlinien entsprechen? Wieweit müssen sie dann aber mit dem Entzug von Unterstützung rechnen? Wieweit müssen sie im Hinblick auf einen späteren Konsens und auf Volksabstimmungen Abstriche an ihren Grundaussagen in Kauf nehmen? Was gehört überhaupt zum Preis, den man zu zahlen hat dafür, dass man in der Regierung sitzt oder eine Oppositionsrolle erfüllt? Kann und soll man gar das Risiko neuer Parteien in Kauf nehmen oder sich um die Integration von vielleicht sogar abwegigen Anliegen bemühen?

Der Verweis auf Regierung und Opposition bezieht schliesslich das Regierungssystem mit ein. Politics matters, das ist die Schlussfolgerung aus neuesten vergleichenden Arbeiten, die für einmal auch Konkordanzdemokratien einbezogen haben und diesen sogar einen guten Leistungsausweis bescheinigen¹³.

Im Grunde zielt die Konkordanzdemokratie auf einvernehmliches Handeln: zuerst in der Regierung, dann im Parlament und schliesslich bei Volksabstimmungen ist Zusammenarbeit unerlässlich. Dafür verlangt das System keine politische Konsistenz. Im Gegenteil: Oft sogar braucht es zur Stabilität wechselnde Mehrheiten. Zudem kann die Bündelung der Anliegen innerhalb jeder Institution verschieden ausfallen: Parlamentsfraktionen, die nicht mit ihren Regierungsvertretern übereinstimmen, bilden keine Ausnahmen. Politik erscheint auf diese Weise tatsächlich als nie endendes Variieren zwischen verschiedenen

12 Peter Graf Kielmannsegg: Das Experiment der Freiheit. Zur gegenwärtigen Lage des demokratischen Verfassungsstaates. Stuttgart 1988, 91.

13 Manfred G. Schmidt (Hrsg.): Staatstätigkeit. International und historisch vergleichende Analysen PVS-Sonderheft 19/1988, 12 ff.

Alternativen¹⁴. Das ermöglicht das Abfedern von politischem Druck, trägt aber nicht gerade zur Stärkung des Rückgrates der Parteien bei.

Im Vollzug zeigt sich schliesslich, dass die Politik auch ihre eigenen Probleme schaffen kann. Politische Entscheide lösen Zustimmung oder Ablehnung aus, was den Kreislauf ständig in Gang hält. Der Vollzug liefert ein weiteres Kriterium für die Qualität der politischen Arbeit. Der Trend ist denn auch augenfällig: der Vollzug erhält immer mehr öffentliche und politische Begleitung.

II. Mittel und Aufgaben der politischen Kommunikation

Im weitgehend mediatisierten mehrdimensionalen Beziehungsgefüge mit grundsätzlich zwei möglichen alternativen Strategien stehen die Parteien mit- samt ihren Politikern vor erheblichen Führungsfragen. Nicht alle Beteiligten scheinen sich dessen bewusst. Zu oft noch gehört z. B. das Plakat zu den Haupt- problemen vor Wahlen und Abstimmungen. Zu oft stehen vordergründige Ziele ohne strategische Ausrichtung an: Erhöhung der Mandate und Wähleranteile, Erreichung einer Ja- oder Nein-Mehrheit.

Dabei geht es eigentlich immer um eine Strategie oder einen Strategiemix. Das aber öffnet das ganze Feld der politischen Kommunikation. Im politischen Kommunikationsprozess tauschen die politischen Einheiten und ihre Umwelten Symbole aus, und zwar in rascher Folge, problem-, eignis- und stimmungsbezo- gen. Genau dies macht es wahrscheinlich auch schwierig, eine bestimmte Strate- gie langfristig durchzuhalten. Dazu kommt eine starke historische Verwurze- lung der Parteien und eine fast ebenso grosse Stabilität in der Konkordanzdemo- kratie. Beides stärkt ihr Strategiebewußtsein nicht unbedingt. Sind die Parteien darum überhaupt noch strategiefähig?

Konkret betrachtet ist die politische Führung stets mit zwei Bereichen kon- frontiert: der Beschaffungs- und der Entscheidungsseite. Beide sind in die glei- chen Umwelten eingebettet (*Abbildung 1*). Die politische Führung muss beide überlagern und durchdringen.

Die Beschaffungsseite verbindet die Parteien mit dem Feld der Betroffenen, Ansprüchen, Gegebenheiten, Restriktionen und Varianten. Im Vordergrund stehen die Suche der geeigneten Mittel, die umfassende Information und die Er- füllung einer bestimmten Einsatzbereitschaft. Die Entscheidungsseite umfasst nach betriebswirtschaftlichen Kategorien die Forschung und Entwicklung, die Produktion und den Absatz von politischen Leistungen. Sie verbindet die Partei deshalb mit dem Feld der Bedürfnisse, Bedingungen und Möglichkeiten.

14 Münch (Anm. 2), 309.

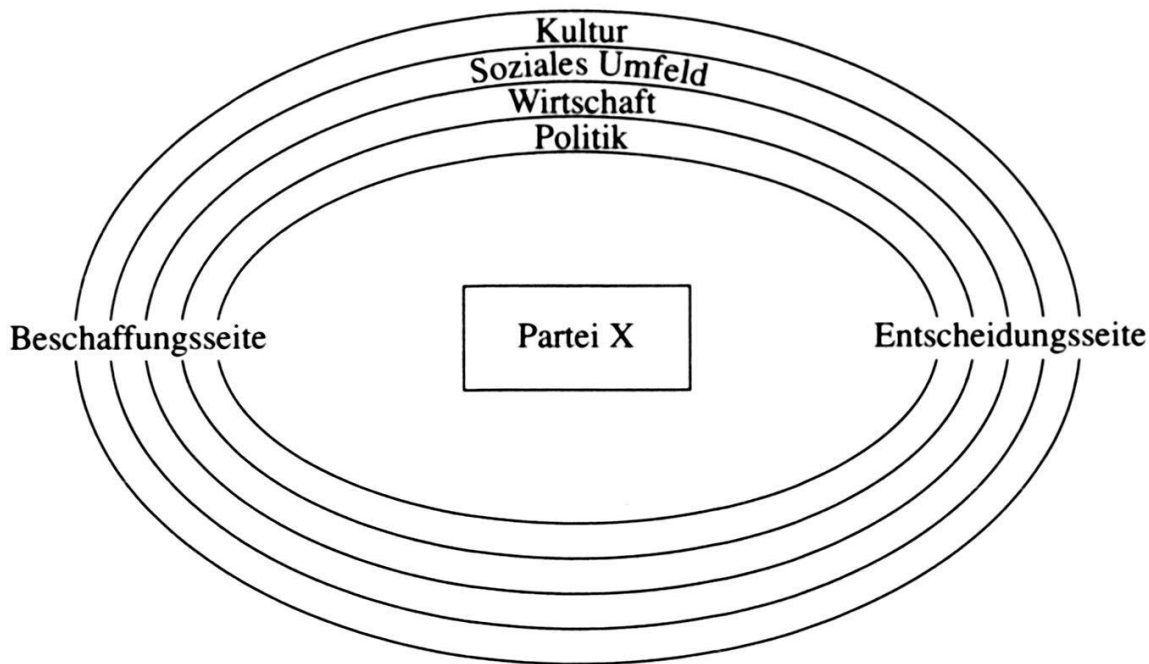


Abb. 1 Die Partei und ihre Umwelten

vgl. Ulrich/Krieg: Das St. Galler Management-Modell. 2. Aufl. 1973, 21.

1. Die Beschaffungsseite

Mehr als auf der Entscheidungsseite machen sich im Beschaffungsbereich die helvetischen Eigenheiten bemerkbar. Die Parteien leben weit mehr mit Restriktionen, Betroffenheiten und Ansprüchen als mit Varianten und grösseren Handlungsspielräumen. Zwar traditionell verankert und als Kinder der Volksrechte auch strukturell ins politische System eingebunden, sind die Parteien stärker in der Analyse und der Theorie als der Praxis. Jedenfalls fehlt es nicht an Klagen über mangelnde Bewegungsfreiheit und schwaches Durchsetzungsvermögen. Vielleicht hängt dies auch damit zusammen, dass sie im vereinigten Regierungslager öffentliche Leistungen erbringen, an denen alle Bürger Nutzen ziehen, ohne dass sich sehr viele an der Produktion beteiligen müssen.

Über die Leistungsfähigkeit der Parteien geben drei Bereiche Auskunft: ihre Wähler- und Mitgliederbasis, ihre spezifische Organisation, ihre Ressourcen und die besondere Art der Informationsbeschaffung.

1.1. Die Milizorganisation mit kleinen Stäben und geringen Mitteln

Die schweizerischen Parteien tragen alle Merkmale einer Milizorganisation in sich¹⁵. Parteien sind allerdings überall, auch dort, wo sie sich weit mehr auf professionelle Stäbe stützen können als in der Schweiz, auf ehrenamtliche Tätigkeiten angewiesen. Das hängt mit ihrem Charakter und ihren Funktionen zusammen. Ohne Verankerung in ihrem Umfeld sind die Parteien nichts, mit dem Sukkurs aus ihren Umwelten aber unter Umständen sehr viel.

Die Parteien sind auf Mitglieder angewiesen. Mitgliederschwankungen zeigen die momentanen Verankerungen in der Umgebung an. In der Schweiz sind die Mitgliederzahlen aber nicht sehr zuverlässig¹⁶. Der Wille, Mitglieder zu rekrutieren, hält sich zudem in Grenzen. Dort wo die Rekrutierung erfolgen muss, nämlich in den Gemeinden, unterliegen die Parteien oft den grössten Anfechtungen. Dennoch fällt die hohe Zahl der Ortsparteien der Bundesratsparteien auf¹⁷. Sie vermitteln ein Stück direkter, unmittelbarer Präsenz und bilden örtliche Gesprächssysteme. Im grossen Feld von Ortsparteien gelten allerdings auch die Gesetze der grossen Zahl und der Normalverteilung, insbesondere was ihre Qualität anbelangt. Das heisst, längst nicht alle Ortsparteien nehmen ihre Aufgaben voll und ganz wahr.

Eine erste Zusammenfassung erfahren die Parteien auf der Bezirks- und dann vor allem auf der kantonalen Ebene. Die ursprüngliche Parteibildungsphase gründete in kantonalen Mobilisierungsschüben. Auch heute noch bilden die Kantone nach wie vor eigene «politische Märkte», auch wenn sie von der Bundesrepublik überlagert werden. Eine erste ausgeprägtere Struktur findet sich deshalb in den Kantonen.

Insbesondere seit den 70er Jahren haben die Kantonalparteien verstärkt vollamtliche Parteisekretariate geschaffen. Sie sollen die politische Art verstetigen und den Parteigremien zur Seite stehen. Der gleiche Trend vollzog sich auch auf Bundesebene. Insgesamt aber blieb die Professionalisierung gering. Einem Vergleich mit den Verbänden können die Parteien nicht standhalten, ausländische Beispiele kaum nachahmen.

Die Strukturierung und der Ausbau der Stäbe haben am Prinzip der Freiwilligkeit als Grundlage des politischen Handelns der Parteien nichts geändert. Institutionelle Mechanismen, die wie in den parlamentarischen Demokratien Disziplin erzwingen, fehlen. Die Fraktionen können ihr eigenes Leben führen. Partei- und Fraktionsorganisation befinden sich darum in einem permanenten Spannungsverhältnis, und es braucht Broker und Vermittler auf beiden Seiten, um Differenzen im Rahmen zu halten.

15 Zu den Vor- und Nachteilen der Milizorganisation vgl. Alois Riklin: Milizdemokratie. In: Staatorganisation und Staatsfunktionen im Wandel. Festschrift für Kurt Eichenberger zum 60. Geburtstag. Basel/Frankfurt a/M 1982, 41 ff.

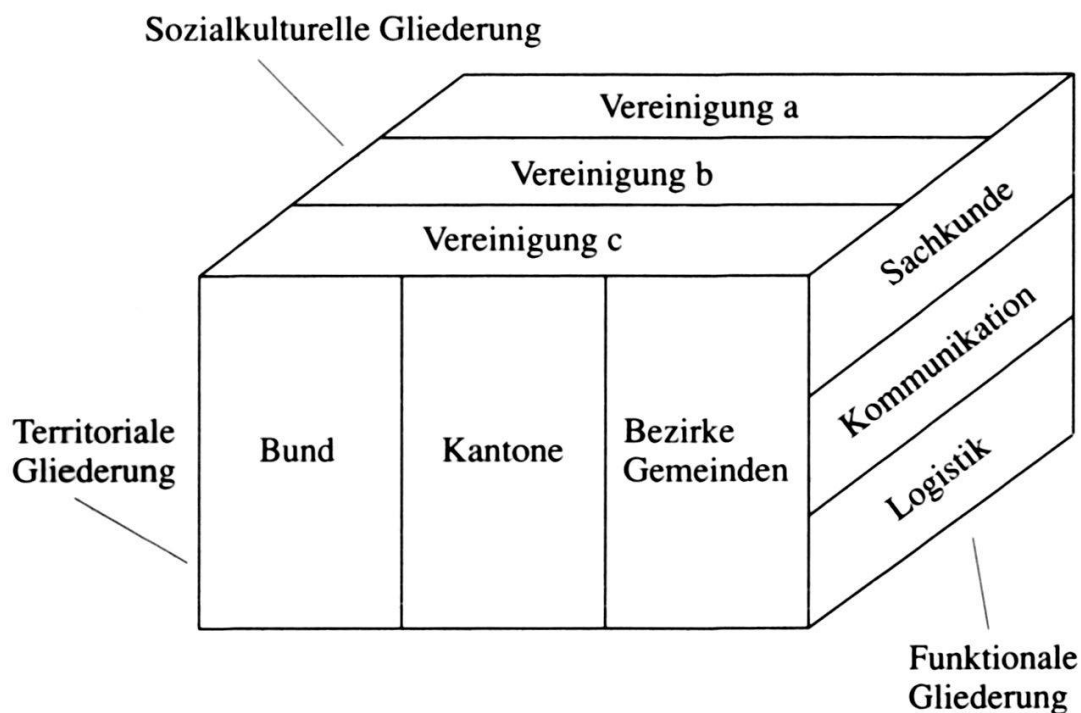
16 Die publizierten Mitgliederzahlen der verschiedenen Parteien sind wissenschaftlich nicht aufgearbeitet und bewertet. Gruner (Anm. 4), 158, liefert ein Mitglieder-Wähler-Verhältnis von total ca. 21 %. Dies ist jedoch aus meiner praktischen Erfahrung wahrscheinlich zu hoch gegriffen. Ich gehe von 10–15 % aus.

17 FDB, CVP und SPS können je über 1000 organisierte Ortsparteien ausweisen.

Sichtbar werdende Differenzen zeigen, dass sich die Organisation nicht allein am Territorialprinzip orientiert. Eigentlich bildet eine Partei eine Art Matrixorganisation (*Abbildung 2*). Zur territorialen Gliederung gesellt sich meist eine soziale, je nachdem wie breit die Mitglieder- und Wählerbasis ist. Die Aktionsfähigkeit einer Partei ergibt sich eben auch daraus, ob und wie es ihr gelingt, die Wähler- und Mitgliederinteressen zu bündeln. Dazu braucht es unter Umständen eigene Gefässe in Form von internen Vereinigungen oder Untergruppen, die einerseits die Wählerinteressen in die Partei hineintragen und andererseits nach aussen für Anliegen der Partei eintreten.

Beide Gliederungen schliesslich werden ergänzt und überlagert durch eine funktionelle. Ohne spezielle Gefässe, sprich: Kommissionen und Arbeitsgruppen, zur Sammlung von Sachkunde, Lösung logistischer und kommunikatorischer Probleme kommt keine Partei aus. Denn die Parteien integrieren bzw. fügen ihre Teile auf unterschiedliche Weise zu einem Ganzen zusammen: sie integrieren Personen und Personengruppen, betreiben aber auch sachliche und funktionelle Integration – entweder vollständig oder partiell¹⁸.

Abb. 2 Die Matrixorganisation der Parteien



In der Realität nähern sich die Parteien nur mehr oder weniger diesem Modell. Einzelne Parteien brauchen keine Durchstrukturierung, andere erleben vor allem die Nachteile des Milizsystems und wiederum andere spüren die Spannun-

18 Manfred Hättich: Parteien als Integrationssysteme. In: Strukturprobleme des lokalen Parteiensystems. Eichholz 1975, 235 ff.

gen, die von starken Strukturen und von heterogenen Wählerschaften ausgehen. Ein gewisser genereller Widerstand gegen eine Strukturierung ist dem Milizsystem inhärent. Denn die Parteien leben immer noch vom Ideal der freien Bürgerpartizipation.

Erfahrungsgemäss bildet dabei der logistische Teil besondere Schwierigkeiten. Gemeint ist nicht nur der administrative Apparat. Unter ausgesprochenen Milizverhältnissen und ohne staatliche Unterstützung bilden die Parteifinanzen den Klumpfuss¹⁹. Professionalität und Strukturen einer Partei sind immer auch eine Frage der verfügbaren Mittel. Moderne politische Arbeit beruht auf Organisation²⁰, heisst Bereitstellung von Sachkunde, sucht die Mobilisierung, ist politische Kommunikation und lässt sich daher ohne ausreichende Mittel nur beschränkt erfüllen.

Daraus lässt sich allerdings nicht die Vermutung ableiten, die Politik richte sich allein nach der Mittelherkunft²¹. Die Höhe der einzelnen Beiträge ist sehr bescheiden; der Landesring der Unabhängigen bildet eine Ausnahme. Die Haushalte der Bundesratsparteien halten keinen Vergleich mit den Werbebudgets mittlerer Unternehmungen aus und schon gar nicht mit dem Sponsoring im Sport.

1.2. Die Informationsbeschaffung

Politik lebt von den Ereignissen, Themen und Problemen, die je aktuell werden oder sich längerfristig ankündigen. Politische Mobilisierung erfolgt jedesmal dann, wenn eine neue Datenlage mit bestehenden Auffassungen in Konflikt gerät. Die Informationsbeschaffung gibt darum unter Umständen selbst ein Feld politischer Kontroversen ab. Entscheide können auch an unverträglichen Sachverhaltsbeurteilungen scheitern. Die Milizpartei ist hier besonders gefordert.

Die Hauptbasis für Informationen liefern die primären Gesprächssysteme und die staatlichen Verwaltungen. Indem diese aber mehr und mehr mediatisiert werden, spielen die Medien direkt in die Parteien hinein. Die Hauptlieferanten der Informationen sind darum heute die Medien, in der Schweiz vor allem die Presse. Die Medien prägen auch für die Politiker und Parteien die Realität. Zumindest zeigen sie an, was in der öffentlichen Meinung als wichtig empfunden wird. Dabei verschränken sich Politik und Medien insoweit, als sich die Politiker wegen der Aussagen- und Meinungsvielfalt auf das ihnen Naheliegende und Na-

19 Die jährlichen Haushalte der Bundesparteien der CVP, FDP und SPS liegen derzeit zwischen 1,5 und 2 Mio. Franken. Eine Totalsumme aller Orts-, Bezirks- und Kantonalparteien ist kaum zu erheben.

20 Luhmann (Anm. 1), 120. Nach Luhmann wird Macht in der modernen Gesellschaft nicht mehr auf Grund sozialer Schichtung, sondern auf Grund von formaler Organisation ausgeübt.

21 Gruner/Hertig: Der Stimmbürger und die «neue» Politik. Bern 1983, 130 ff.; Hans Peter Hertig: Sind Abstimmungserfolge käuflich? Elemente der Meinungsbildung bei eidgenössischen Abstimmungen. In: Schweizerisches Jahrbuch für Politische Wissenschaft 1982, 35 ff. Beide sprechen von entsprechenden Einflüssen.

bestehende konzentrieren, so dass eine rationale Auswahl der Informationen kaum erfolgt.

Eine weitere Informationsquelle bildet der wissenschaftliche Raum. Die Wissenschaft kann allerdings keiner Partei einen Entscheid abnehmen. Meist sind ihre Ergebnisse selber kontrovers, wenn ein Thema politische Kontroversen auslöst. Die Einschätzung des Anteils an wissenschaftlicher Beratung in der Politik ist darum schwierig. Wahrscheinlich ist er nur partiell hoch – in den eigenen (partei) politischen Feldern. Das fordert die Wissenschaft mehr als die Politik, steht sie doch damit vor dem Problem der politischen Vereinnahmung.

Aber auch für die Parteien ergeben sich solche Vereinnahmungspositionen – vor allem zur Verwaltung und zu den Interessengruppen hin. Die Stärke der Verbände wie der Verwaltung gegenüber den Parteien liegt in der speziellen Sachkunde und ihren Direktinformationen. Wieweit die Parteien diese Informationen benutzen, lässt sich allerdings nicht generell beantworten. Man darf aber wohl davon ausgehen, dass in wenig kontroversen Fragen Verwaltung und Verbände grosses Gewicht haben.

Da die Parteien immer nur bestimmte, generell begrenzte Segmente der Gesellschaft erfassen, sind sie auf umfassende Informationen angewiesen. Dazu bietet sich die Meinungsumfrage geradezu an. Meinungsumfragen können die Anpassungsfähigkeit des politischen Systems an den gesellschaftlichen Wandel stärken. Sie helfen auch, den auf Parteien und Politikern lastenden Medien- druck zu verringern²², wenn Volksmeinung und Medien divergieren.

Umfragen bestätigen bisher gemachte Erfahrungen und bestärken unter Umständen in bestimmten Auffassungen. Vor allem ermöglichen sie einen steten Überblick über interessierende Themen und Veränderungen in der Wählerschaft. Nicht umsonst hat die Meinungsumfrage in den meisten Demokratien einen festen Platz eingenommen. Vor allem in Konkurrenzdemokratien mit Regierung und Opposition fördern Umfragen auf relativ einfache Art wesentliche Erkenntnisse zutage.

In der Schweiz dagegen spielen die Meinungsumfragen (noch) keine derart vitale Rolle. Das hängt mit verschiedenen Faktoren zusammen. Einmal haben Wahlen in der Konkordanzdemokratie eine andere Bedeutung als in Konkurrenzdemokratien, wo Wechselwähler oder verärgerte Stammwähler über Regierung oder Opposition entscheiden können. Zudem sind die schweizerischen Verhältnisse zwar kleiner, aber komplizierter, da die Kantone noch weitgehend verkammerte politische Einheiten bilden. Die für umfangreiche und detaillierte Wechselwähleranalysen erforderlichen Mittel fehlen weitgehend. Es fehlt auch an Möglichkeiten permanenter Umfragen im selben Felde. Nur die stete Befragung ergibt ein richtiges Bild. Häufig ist aber auch eine gewisse Ratlosigkeit vor Umfragedaten festzustellen.

Ein gewisser Bedarf an Umfragen ergibt sich vor Volksabstimmungen, wenn konkrete Geschäfte auf dem Spiele stehen. Die Volksabstimmungen sind aber

22 Wolfgang Bergsdorf: über die Macht der Kultur. Kommunikation als Gebot der Politik, Stuttgart 1988, 186ff.

auch die grössten Konkurrenten der Umfragetechnik. Denn Abstimmungen bilden zusammen mit Wahlen selber Umfragen. Wenn sie wie in der Schweiz häufig stattfinden, kann der Politiker den Erfolg und Misserfolg seiner Arbeit laufend feststellen. Die politische Reaktion auf Abstimmungen und Wahlen erfolgt denn auch in der Regel rasch.

Bleibt als Letztes der Beizug aussenstehender Fachkunde, vor allem im Public Relations- und Werbebereich. Wenn die Parteien mehr und mehr umweltbezogen arbeiten müssen, müssen sie auch mit den Veränderungen in ihren Umwelten Schritt halten, es sei denn, sie vertreten immune Wählersegmente. Um Erkenntnisse aus dem modernen Marketingbereich kommen darum die meisten Parteien nicht herum. Aussenstehende Agenturen aber gehören keineswegs immer zu den willkommenen Helfern.

Das Zusammenspiel zwischen Partei und Agentur ist in der Regel ein ambivalentes. Agenturen sind nicht die Hebammen des politischen Erfolges. Sie können nur dazu beitragen, dass sich ein ohnehin schon günstiges Umfeld bei Wahlen und Abstimmungen noch besser auswirkt, und verhindern, dass sich eine ungünstige Lage noch mehr verschlechtert. Ihr Einsatz hängt auch weitgehend davon ab, ob die Parteien selber eine umfassende Analyse erstellen und Ziele vorgeben. Oft aber begeben sich Parteien und Politiker entweder fast vertrauensselig in die Hände von PR-Spezialisten oder lehnen solche kategorisch ab. Beides ist falsch. Es gibt eine politische Verantwortung, die eine moderne Beratung durchaus einschliesst. Moderne politische Arbeit besteht aus einem optimalen Zusammenwirken verschiedenster Erkenntnisse und Daten. Ob man sich dabei in den Fängen von modernen Rasputins zu wähnen meint, hängt an der eigenen Charakterstärke.

Fazit. Auf dem Hintergrund primär restriktiver Möglichkeiten steht für die Parteien letztlich die Ausschöpfung aller Ressourcen im Vordergrund. Vergleiche bieten die Struktur moderner Verbände. Die Verbände sind schliesslich die Hauptkonkurrenten im politischen Wettbewerb.

2. Die Entscheidungsseite

Im Feld der Bedürfnisse, Bedingungen und Möglichkeiten haben sich die Parteien mit ihrem inneren und äusseren Erscheinungsbild auseinanderzusetzen. Vor allem aber stehen sie hier vor der Frage, wieweit sie ihre Politik an den jeweiligen politischen Lagen und Stimmungen orientieren, wieweit sie sich langfristig ausrichten oder überhaupt Resistenz beweisen wollen. Eigentlich geht es dabei um drei Bereiche: um Politikinhalt, um Personen und um Marktorientierungen.

2.1. Politikinhalte

Ideologie, aktuelle Programmatik, Entscheide und dauerhafte oder fallweise Allianzen machen das Feld der politischen Inhalte aus. Ausgangspunkt bildet dabei die *Ideologie*, die Umschreibung des massgeblichen Wertsystems, salopper gesprochen die Definition des eigenen Stallgeruchs oder Parfums. Letztlich überlebt wahrscheinlich keine Gruppe ohne Bindung an irrationale, d. h. unanfechtbare und nicht zur Diskussion gestellte Werte²³. Ursprünglich noch festgefügte Weltanschauungen oder Ideologien, haben sich die Wertgebäude der meisten Parteien heute relativiert. Der politische Kampf und die proportionale Integration der Parteien in das Konkordanzmuster sind spürbar. Ideologische Aspekte werden zudem durch die Forderung nach rationalen Grundlagen der Politik zurückgedrängt. Ursprünglich mobilisierende Spannungen flachten ab. Wenn zu Beginn die Wertgebäude der Parteien noch weitgehend binär codiert werden konnten (liberal/konservativ, sozialistisch/bürgerlich), so kamen neue, diese konkurrenzierende Codierungen (ökonomisch/ökologisch, national-traditionalistisch/modern) hinzu.

Nicht umsonst hat man vor Jahren das Zeitalter der Entideologisierung einläuten wollen²⁴. Tatsächlich aber stellen sich Probleme des Wertewandels²⁵ auf dem Hintergrund von sozialen Veränderungen in den einzelnen Wählerschaften.

Im grossen Rückblick gesehen haben sich die Parteien grundsätzlich immer wieder angepasst, wenn auch ein Teil ihres Vokabulars das gleiche geblieben ist. Ganz langfristig gesehen haben sich mit andern Worten die Parteien eigentlich stets der zweiten der erwähnten alternativen Strategien bedient – ob bewusst oder unbewusst, mit Schwierigkeiten oder ohne bleibe hier dahingestellt. Ideologische Grundsatzprogramme bildeten dazu die Wegmarken.

Konkreteres Gewicht haben gewöhnlich die aktuellen *Partei- und Aktionsprogramme*, die in der Regel als Wahlplattformen neu verfasst oder à jour gebracht werden. Sie sind ausgesprochene Kinder ihrer Zeit und können im Rückblick gesehen auch immer nur auf dem jeweils vorherrschenden Kontext beurteilt werden. Erstaunlicherweise hat sich bei den grösseren Parteien ein Trend zu ausführlichen und umfassenden Programmen eingespielt – spezielle Themenpapiere eingeschlossen. Die Bearbeitung solcher Programme verlangt eine interne Mobilisierung und stellt insofern ein Stück politischer Inventur dar. Demokratisch abgestützt, sind sie aber nicht immer der klare Ausdruck von politischer Führung. Programme werden darum meist über- oder unterschätzt.

Programmparteitage bilden nur selten echte Zäsuren, sie umschreiben meist

23 Claude Lévi-Strauss: *Mythos und Bedeutung*. Frankfurt a/M 1980, 264 f.

24 Vgl. z. B. Daniel Bell: *The End of Ideology*. Glencoe 1960.

25 Statt vieler zusammenfassend: Ronald Inglehart: *Vergleichende Wertewandelforschung*. In: Berg-Schlosser/Müller-Rommel (Hrsg.): *Vergleichende Politikwissenschaft*. Opladen 1987, 117 ff.; Nohlen/Schultze (Hrsg.): *Politikwissenschaft*. Bd. 1. 2. Aufl. München/Zürich 1987, 1141 f.

mehr oder minder grosse Etappen. Programmparteitage und ihre Produkte, die Programme, sind aber auch nicht einfach für den Tag geschrieben. Sie bilden regelmässig eine Grundlage der politischen Arbeit für die kommende Zeit. Insofern dienen sie auch als Basis für die Bearbeitung und Bewertung der Regierungsprogramme. Die verstärkte Transparenz über die Medien übt zudem einen gewissen Vollzugszwang aus: es fällt leicht nachzuweisen, wann Programme und Taten auseinanderklaffen.

Welche politische Wirkung von Programmen auf die Wahlen ausgehen, ist generell kaum zu eruieren. Das hängt mit den spezifischen Eigenschaften jedes Wahlkampfes zusammen. Es gibt ausgesprochene Programmwahlen, aber auch solche, in denen mehr Personen oder politische Leistungen im Zentrum stehen²⁶. Es gehört darum zu den Führungsproblemen der Parteien, die entscheidenden Komponenten aufzuspüren oder gar selber die Thematik zu bestimmen. Allerdings zeigt sich erst im Markt der politischen Meinungen, was sich durchsetzt.

Das trifft auch für die *politischen Entscheide* zu. Politiker und Parteien treffen ihre Entscheide entweder im Rekurs auf mögliche Wählerreaktionen oder mehr oder weniger unabhängig davon. In einem einigermaßen stabilen Wählermarkt müssen Entscheide, die völlig konträr zu den Interessen einzelner Wählerschichten liegen, noch keine längerfristige Reaktionen bewirken. Aber darauf darf sich keine Partei verlassen. Die zeitweiligen Erfolge von Einthemenparteien belegen nämlich auch das Gegenteil. Autopartei und Grüne beispielsweise sind Reaktionen auf bestimmte Themen, Entscheide und Nicht-Entscheide. Je mehr sich die Wählerbindungen lockern, desto mehr ist auch mit rationalen und vor allem emotionalen Reaktionen zu rechnen. Je mehr also die Parteien in ein flotterendes Wählerfeld treten, um so mehr bekommen sie direkte Reaktionen bei Wahlen und Abstimmungen zu spüren. Bei raschen Szenenwechseln stellen sich erhöhte Anpassungsprobleme, die unter Umständen langfristigen Überlegungen zuwiderlaufen können.

Völlig frei sind die Parteien in ihren Entscheidungen allerdings auch nicht. Die interne Konsensbildung zeigt ihnen ihre politischen no-goes auf, verunmöglicht unter Umständen eine echte politische Führung oder produziert das bekannte Auseinanderfallen in Flügel. Konträre politische Positionen innerhalb ein und derselben Partei müssen sich jedoch nicht unbedingt negativ auswirken. Politik hat schliesslich auch mit Repräsentation, nicht nur mit Entscheiden zu tun. Geschlossenheit ist zudem immer nur Mittel zum Zweck, nicht Zweck selber. Dies wird vor allem bei Kontroversen über Standorte von Einrichtungen deutlich.

Entscheide hängen mit politischen *Allianzen* zusammen. Es gibt nur noch wenige absolute Mehrheitenverhältnisse bei uns und auch diese sind in der direkten Demokratie relativ. Vor allem aber steht die Regierungstätigkeit generell unter

26 Kaltefleiter/Nissen (Anm. 6), 111 ff. Vgl. generell Peter Radunski: Wahlkämpfe. Moderne Wahlkampfführung als politische Kommunikation. München/Wien 1980, und Werner Wolf: Der Wahlkampf. Theorie und Praxis. Köln 1980.

dem Gebot der Mehrheitsfähigkeit²⁷. Unter demokratischen Auspizien ist Politik der permanente Versuch der Mehrheitsbildung. Das macht Zusammenarbeit sogar unter Egoisten nötig, produziert aber Probleme der Machtverteilung.

In der Konkordanzdemokratie ist die Macht grundsätzlich verteilt, da die Regierungssitze nur bei grossen Veränderungen zur Disposition stehen. Die Konkordanzdemokratie ist auch offen für wechselnde Mehrheiten, setzt solche sogar voraus, sie bedarf jedenfalls keiner Koalitionsdisziplin. Trotzdem führt sie zu denselben pathologischen Kooperationsfolgen wie andernorts²⁸: die einzelnen Parteien sind zwar am gemeinsamen Erfolg interessiert, und doch muss jede sich auch profilieren, notfalls auf Kosten der andern. Wer nur auf Zusammenarbeit hält, wirkt mitunter profillos. Bei politischen Entscheidungen kommt es darauf an, wie die einzelnen Parteien abschneiden; die Öffentlichkeit sieht in der Regel, wer bei einem Kompromiss wieviele Haare lassen musste. Darum müssen die Parteien entscheiden, wieweit die Zusammenarbeit mit andern gehen oder auf die Probe gestellt werden soll. Völlige sachpolitische Eigenständigkeit ist dabei nur um den Preis mangelhafter politischer Durchsetzung eigener Ideen zu haben. Wer sich gar nicht kompromissbereit zeigt, geniesst im moderaten helvetischen Kompromissfeld wenig Anerkennung. Handkehrum sind aber Schmerz- und Mehrheitfähigkeitsgrenzen auch nicht generell auszumachen.

Fazit. Die Politikinhalte vermitteln nicht zum vorneherein ein klares Bild. Das hängt mit den politischen Entscheidungslagen, dem Wandel und dem Aspekt der Mehrheitsfähigkeit zusammen. Politik muss darum oft erklärt und dargestellt werden – zum Teil ganz gehörig. Komplizierte Entscheidungsvorgänge erzeugen nicht automatisch Unterstützung und Verständnis. Das führt dazu, dass man die Darstellung gerne über die Inhalte stellt. Der Trend zur Personalisierung und die Marktorientierung verleiten sogar dazu.

2.2. Personalisierte Politik

Unbestreitbar gibt es seit Jahren einen Trend zur Personalisierung. Das heisst, bei Wahlen erhalten die Kandidaten ein zunehmend grösseres Gewicht als Ideologien und Themen. Das heisst aber auch, dass die politischen Formationen mehr und mehr zu einem Forum einer Anzahl von Politikern werden und ihr inneres und äusseres Erscheinungsbild von einer Reihe von Köpfen abhängt. Wenn eine politische Partei sich letztlich aber nur noch als Schar von Köpfen präsentiert, erscheint sie weitgehend atomisiert, wird sie zur Schale einiger weniger unabhängiger Honoratioren, wie dies schon in den Zeiten der Parteigründungen des letzten Jahrhunderts grossenteils der Fall war.

Die Politik und die Parteien haben allerdings immer von politischen Führern

27 Bergsdorf (Anm. 22), 181.

28 Fritz W. Scharpf: Verhandlungssysteme, Verteilungskonflikte und Pathologien der politischen Steuerung. In: Manfred G. Schmidt (Hrsg.): Staatstätigkeit. International und historisch vergleichende Analysen. PVS-Sonderheft 19/1988, 72 ff.

gelebt. Politik und politische Führung sind letztlich Synonyme. Es wäre fatal, in Politik und Parteien den menschlichen Faktor verkennen zu wollen²⁹. Politische Führer als Verkörperung von Idealen und Zielen und als Vertreter von Bewegungen und Gruppen gehörten schon immer zu den Idealvorstellungen der Politik. Die modernen Erscheinungsformen mindern diese Vorstellungen keineswegs.

Sie offenbaren nur stärker eine Reihe von negativen Begleitformen der Personalisierung: der Trend zu mediengerechten, politisch aber unter Umständen kaum oder wenig profilierten und versierten Politikern; ein Trend ferner, die politische Auswahl nach dem Kriterium der Mediengerechtigkeit auszurichten und damit tüchtige, aber weniger präsentable oder weniger bekannte Personen zu benachteiligen.

Ebenfalls nicht nur positiv zu bewerten ist die Herstellung von mediengerechten und öffentlichkeitswirksamen persönlichen Images. Als Nancy Reagan ihren Mann nach Washington begleitete, hatte sie ein Imageproblem. Sie galt als verwöhnt, selbstsüchtig und machthungrig. Unter Anleitung von Fachleuten verwandelte sie sich dann von einer Marie Antoinette in eine glaubwürdige und engagierte Kreuzzüglerin gegen das Rauschgift³⁰. Was aber war sie tatsächlich...? Es gibt auch hier Zonen, wo die Beratertätigkeit aufhört und die Verantwortung der betroffenen Personen beginnt. Nur sind Image und Wirklichkeit oft kaum zu trennen.

Gesamthaft gesehen findet die Personalisierung eine kommunikative Verstärkung durch die Medien – das Fernsehen vor allem – und durch die Komplexität der Probleme. Ein Mann oder eine Frau in Aktion sind eine Nachricht³¹ – komplexe Zusammenhänge nicht unbedingt. Die Medien transportieren Bilder und visualisieren. Der Mann oder die Frau verkörpern eine bestimmte Botschaft und reduzieren auf diese Weise die Komplexität der Dinge und Probleme. Und die Parteien können demonstrieren, dass sie über eine gute Personaldecke verfügen.

Das macht Personalpolitik so wichtig. Zur Personalpolitik gehört die Nachwuchsförderung ebenso wie die Auswahl und die Begleitung der Politiker. Der unrühmliche Abgang der ersten Bundesrätin hat ein grelles Licht auf diese Facette der Politik geworfen. Die Kleinheit der schweizerischen Verhältnisse birgt nicht nur Vorteile in sich; sie bildet auch ein Stück Seldwyla, in dem man sich nicht getraut, Kritik direkt zu äussern aus Furcht, bei nächster Gelegenheit dafür bezahlen zu müssen.

Je mehr eine Partei in die Regierungsverantwortung eingebunden ist, umso mehr muss sie sich durch eine überzeugende Personalauslese ausweisen. Dieser

29 Es macht den Anschein, als ob dieser Aspekt auch in der wissenschaftlichen Betrachtung wieder mehr Gewicht erhält. Vgl. dazu das Heft Nr. 1 (Case Studies in Psychopolitics) der International Science Political Review 1989.

30 So die wohl treffende Schilderung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 18. Januar 1989.

31 Peter Radunski: Wahlkampf in den achtziger Jahren. Repolitisierung der Wahlkampfführung und neue Techniken in den Wahlkämpfen der westlichen Demokratien. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 11/1986, 39. Vgl. ferner Wolf (Anm. 26), 191 ff.

Anspruch verstärkt sich noch in Lagen, wo die geschlossene politische Linie fehlt und/oder ideologische Klammern sich auflösen. Oppositionelle und neu auftretende Protestgruppen unterliegen diesem Anspruch weit weniger. Sie verkörpern mehr die Schubkraft momentaner Stimmungen, Themen und Verdrossenheiten und relativieren den Trend zur Personalisierung.

Fazit. Die Personalisierung ist ein Feld, auf dem sich die Parteien bewähren müssen. Die Parteien müssen ihr personelles Image pflegen, dabei aber der Versuchung kurzfristiger Erfolge widerstehen, wenn sie Risiken von Abstürzen vermeiden wollen. Zudem bildet der Personalisierungstrend kein Ersatz für Politik-inhalte.

2.3. Marktbearbeitung

Werbung, Public Relations, Kampagnen und Medienpräsenz umschreiben wichtige kommunikative Felder der Politik. In der Sprache der Betriebswirtschaft handelt es sich um die Marktbearbeitung als Teil des Marketing im Sinne von marktgerechter und damit marktgerichteter Unternehmenspolitik³².

2.3.1. Politisches und kommerzielles Marketing

Man kann es wahrhaben oder nicht: politische Marktbearbeitung kommt jener für Massenkonsumgüter sehr nahe. Jedenfalls ist in diesem Bereich kaum eine markante Trennung zwischen kommerziellem und politischem Marketing auszumachen. Mit der zunehmenden Zahl der Wechselwähler wird die Trennung flüssiger, das Feld der öffentlichen Meinung beliebiger. Wenn die öffentliche Meinung aber immer beliebiger wird, dann wird sie für politische Entscheide immer wichtiger, aber auch zu einer formbaren Masse und damit herstellbarer. Marktorientierung und -bearbeitung werden politisch immer vitaler – wie im wirtschaftlichen Markt.

Wenn man sich fragt, welche Techniken wo zur Anwendung gelangen, so ergeben sich ebenfalls kaum signifikante Unterschiede. Der in der schweizerischen politischen Werbung erheblich geringere Aufwand führt auch nicht zu grundsätzlichen qualitativen Unterschieden. Mehr noch: während bei den Parteien immer mehr die Qualität der Darstellung eine Rolle spielt, nähern sich umgekehrt die Kommerzwerber mehr und mehr den Methoden der politischen PR. Schliesslich sind die professionellen Agenturen dieselben; Differenzierungen gibt es kaum.

In der Literatur ist darum sicher nicht fälschlicherweise von einem Broadening des Marketing³³ die Rede. Neben rein praktischen Konvergenzen ist unverkennbar, dass jede soziale Einheit auf irgendeine Weise Marketing betreibt,

32 Heinz Weinhold-Stünzi: Marketing in 20 Lektionen. 12. Aufl. St. Gallen 1988, 15, 32 ff.

33 Philipp Kotler: Marketing für Non-profit-Organisationen. Stuttgart 1978; Weinhold-Stünzi (Anm. 32), 610 f.

wenn sie mit andern Einheiten Werte austauscht. Parteien sind ausgesprochene extrovertierte Organisationen. Ihre Aufgabe besteht darin, Wähler für ihre Ideen zu gewinnen und für deren Interessen einzutreten. Wenn hier trotzdem Hemmungen bestehen, politisches und kommerzielles Marketing einfach gleichzusetzen, so aus folgenden Gründen:

- weil bei politischen Ideen und Personen öffentliche Güter auf dem Spiel stehen, nicht private;
- weil die direkte Konkurrenz in der politischen Kommunikation wahrscheinlich intensiver ist und perfider sein kann – ein Gesetz über den unlauteren politischen Wettbewerb existiert nicht;
- weil politisches Marketing auch und vor allem Überzeugung der Bürger suchen muss, Unpopuläres erklären soll und nicht nur mit dem Strom schwimmen oder mit den Wölfen heulen kann;
- und weil auch hier grundsätzlich gilt, dass irgendwann die Beratertätigkeit aufhört und die politische Verantwortung beginnt.

2.3.2. Zielgruppen

Der politische Markt erscheint zunehmend pluralisierter und vielschichtiger. Darum ist wesentlich zu wissen, auf wen sich das politische und das Personenangebot beziehen sollen. Bei den Nationalratswahlen 1987 haben die Sozialdemokraten eine gravierende Niederlage erlitten. Sie setzten damals auf die starke Befürwortung des Umweltschutzes in der Bevölkerung. Wahrscheinlich aber schätzten sie ihre Lage doch falsch ein. Denn man kann wohl annehmen, dass sie mit der gewählten Linie möglichst viele Wechsel-, Neu- und Protestwähler ansprechen wollten, darob jedoch den eigenen Anhang vergassen.

Marktbearbeitung zwingt zur genauen Erfassung der Themen- und Wählerveränderungen. Beide, Themen wie Wählerschaften, müssen sich nicht im Gleichschritt verändern; gegenläufige Bewegungen sind möglich. Schliesslich produziert jede thematische Schubkraft Gegenkräfte. Darum müssen momentan modische Themen noch nicht zwingend der Mehrheit der eigenen Wähler entsprechen.

Zu den Hauptentscheiden gehört darum die Frage, worauf sich die Parteien ausrichten sollen, für welche Zielgruppen sie sich einsetzen wollen. Je breiter die Struktur der Wählerschaft ist, um so schwieriger wird die genaue Ansprache, um so mehr muss eine breite Palette von Themen und Inhalten bereitgestellt werden. Differenzieren sich gleichzeitig Milieus, Werthaltungen und Lebensstile aus³⁴, wird die Bestimmung von Zielgruppen noch einmal schwieriger.

Chancen und Probleme mit der Bestimmung von Zielgruppen haben die Par-

34 Zu neueren Arbeiten in Richtung Milieus und Lebenswelten vgl. Hans Peter Fagagnini: Die politischen Parteien im Struktur- und Wertewandel. In: Schweizer Monatsheft 1988, 130ff. Für die schweizerischen Verhältnisse liefert Werner Wyss: Die sechs Typen von Schweizern. Luzern 1983, empirische Anhaltspunkte, die sich allerdings mehr an kommerzielle Marketingbedürfnisse orientieren.

teien nicht nur bei Wahlen, sondern auch bei Abstimmungen. Bei Abstimmungen treffen sich unter Umständen die unterschiedlichsten Gruppen in Aktionskomitees. Dabei müssen sie sich auf eine bestimmte Argumentation und die Ansprache der Stimmbürger einigen. Dies kann einem Spagat gleichkommen und macht zuweilen Kompromisse nötig, die kaum mehr viel aussagen.

Zur inhaltlichen Bestimmung von Zielgruppen gehören im schweizerischen Kontext zwei Entscheide. Sie betreffen den Stammwähler und die Stimmbeteiligung. Soll sich die Politik vornehmlich auf die Stammwähler beziehen, oder will man auch Wechselwähler für sich gewinnen? In der Praxis werden immer wieder Stamm- und Wechselwähler gegeneinander ausgespielt. Dabei bildet die völlige Divergenz zwischen den beiden Wählergruppen nur einer von mehreren möglichen Fällen. Generell gesprochen, gibt es darum kaum ein Entweder-oder, sondern meistens ein Mehr-oder-weniger und Sowohl-als-auch. Befindet sich allerdings eine Partei in der Defensive, wird sie sich besser auf die Stammwähler konzentrieren – um diese nicht auch noch zu verlieren. Fühlt sich eine Partei dagegen stark, kann man ihr eher Ausbrüche empfehlen.

Mit Ausnahme der 1987er Nationalratswahlen blieb die eidgenössische politische Landschaft der letzten Jahre relativ stabil. Daraus lässt sich folgern, dass sich die Parteien insgesamt offenbar soweit öffneten und änderten, als es zum Erhalt ihres politischen Gewichts nötig war. Manches an Stabilität ist allerdings auch von den politischen Institutionen her zu erklären: die Kantone als autonome Wahlbezirke federn nationale Wellenschläge ab. Art und Qualität der Kantonalparteien können manches auffangen oder verstärken.

Staatspolitisch bedeutsam ist die zweite Entscheidung: sollen sich die Parteien oder Abstimmungsallianzen vornehmlich auf die aktiven und treuen Stimmbürger konzentrieren oder sich auch um die Stimmabstinenten bemühen? Zur Hebung der Stimmbeteiligung wäre ein Entscheid nach der zweiten Art eigentlich unumgänglich. Im Blick auf den politischen Erfolg erweist er sich jedoch meist als riskant und wenig chancenreich. Die Konzentration auf die aktive Stimmbürgerschaft verspricht zählbare Resultate – der Rest ist unsicher. Zudem sind selbst die Regierungsparteien zu klein, um aus Anstrengungen gegen die Stimmabstinenten für sich genügend Nutzen ziehen zu können. Auch so ist es wahrscheinlich zu erklären, warum die Stammwählerschaften langsam abbröckeln.

2.3.3. Medienorientierte Methoden

Die Wahl der Methoden erfolgt auf dem Hintergrund der öffentlichen Meinung, die für Politiker und Parteien als Konkurrenzfeld öffentlicher Äusserungen betrachtet wird. Das Gesetz der grossen Zahl verlangt eine Mediatisierung der politischen Kommunikation. Die vorhandenen technischen Mittel bilden Möglichkeiten, zeigen aber zugleich die Grenzen auf³⁵. Klar ist die Ausgangslage: auf dem Meinungsmarkt setzt sich derjenige durch, der sich durch kommunikative

35 Bergsdorf (Anm. 8), 13.

Kompetenz, Überzeugungsmacht und Darstellungskraft auszeichnet³⁶. Denn es geht um die politische Führung bei den vorherrschenden Themen. Kampf um Meinungsführerschaft heisst die entsprechende Kurzformel. Im politischen Meinungsbildungsprozess messen sich beliebig viele Akteure, einschliesslich die Medien selbst. Bedeutsam ist darum, was sich in den Medien artikuliert und am Schluss wenigstens zeitweilig dominiert.

Was sich durchsetzt, ist jedoch nicht im vornherein prognostizierbar. In der Publizistik-, PR- und Werbepalette gibt es keine sogenannten sicheren Erfolgsmethoden. Kommunikative Politik muss darum immer aus einem Mix aus Inhalten, Personen, Stimmungen und Images bestehen. Beispielhaft und stichwortartig ist darum folgendes stets im Spiel:

- *die Sprache*. Eine griffige Sprache soll komplizierte Dinge und Ansichten in schlagkräftige Formen bringen. Die Fachsprache und die politische Sprache brauchen eine kurz gefasste Übersetzung. Meinungsführerschaft baut auf Kurzformeln und Slogans³⁷.
- *der Stil, die Ästhetik, das Bild*. Ein bestimmter Stil, eine bestimmte Ästhetik, Bilder sagen mehr als viele Worte. Sie können Stimmungen erzeugen oder verstärken. Besonderen Einfluss übt dabei das Fernsehen aus, das einen eigentlichen Visualisierungs- und Ritualisierungszwang erzeugt.
- *die dauerhafte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit*. In der Politik muss Beständigkeit erkämpft werden. Der rasche Themenwechsel, neue Fragen, Ereignisse und Skandale verlangen eine permanente Präsenz über entsprechende Gefässe. Verlangt sind ständige Meinungsäusserungen. Sie sollen über die Medien in die Öffentlichkeit transportiert werden, aber auch bei den Medien Verständnis aufbauen. Medien und Politik verschränken sich im Zeitalter der Informationsgesellschaft mehr und mehr. Es gehört fast zu den Axiomen praktischer politischer Arbeit, dass sich Politiker und Parteien um eine ständige Medienpräsenz bemühen müssen. Welche Wirkungen jedoch von der Medienpräsenz ausgehen, ist empirisch kaum umfassend überprüft worden³⁸.
- *die interne Kommunikation*. Politische Gruppen jedweder Art bewähren sich im kommunikativen Feld um so mehr, je mehr sie über eigenen starke Gesprächssysteme verfügen, die auf die öffentliche Meinung zurückwirken. Die politischen Parteien erschienen früher deshalb stärker, weil sie über eine starke eigene Presse verfügten und damit ihre internen Gesprächsforen direkt

36 Bergsdorf (Anm. 22), 185. Dies macht auch spezielle Umfragen mit Blick auf die bei den Bürgern gesichteten Sachkompetenzen der Parteien nötig. – Eine besondere Rolle mit Bezug auf die Meinungsführerschaft spielt dabei das Fernsehen mit seiner Agenda-setting-Funktion. Vgl. dazu Radunski (Anm. 31) und Weiss (Anm. 10). Die schweizerischen Verhältnisse sind allerdings noch durch eine stärkere Dominanz der Presse gekennzeichnet.

37 Bergsdorf (Anm. 22), 35.

38 Peter Spichiger-Carlsson: Die Wirkung vermehrter Information auf das Wählerverhalten. Bern/Stuttgart 1988, liefert eine lokal und zeitlich begrenzte Studie.

nähren konnten. Die Pluralisierung der Medien macht aber bekanntlich der noch politisch orientierten Presse zu schaffen. An der internen Kommunikationsarbeit kommt aber gleichwohl keine erfolgreiche Politik vorbei.

- *die Kampagnen.* Die Durchführung von Kampagnen wird meist nur bei Wahlen und Abstimmungen sichtbar. Kampagnen gehören aber zu den ständigen Instrumenten der Politik. Entsprechend vielfältig sind sie auch: es gibt Imagekampagnen, Mobilisierungskampagnen, Themenkampagnen, Abstimmungskampagnen, Persönlichkeitskampagnen, Angriffs- und leider auch Negativkampagnen usw.
- *der direkte Kontakt.* Trotz weitgehender Mediatisierung bleibt der direkte Kontakt eine massgebliche Kraft. Die traditionellen Formen der Versammlung haben allerdings fast überall Mühe, dass sie immer mehr in Konkurrenz zu andern Anlässen und Freizeitmöglichkeiten geraten. Aber sie sind noch immer ein Barometer dafür, ob und wie stark sich Anhänger um Themen und Personen scharen lassen. Und sie bilden Gelegenheiten für Berichte in den Medien. Weit mehr direkte Kontakte werden in Zukunft aber über computergesteuerte Direktanschriften ergehen. Dies wird Kampagnen ein Stück weit unsichtbar machen und die Medien ein Stück weit relativieren.

Die Bedingungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten sind in diesem Feld der Marktbearbeitung kaum je deckungsgleich. Vor allem stehen Kreativität und Ideenreichtum vor dem beschwerlichen Problem ihrer praktischen Umsetzung. Das hängt einmal mit den erwähnten begrenzten Mitteln zusammen – aber nicht nur. Parteien und Politiker stehen auch in Konkurrenz zu den Medien, die Nachrichten gewichten und relativ eigenständig über deren Weitergabe befinden. Beide, Medien wie Parteien, unterliegen dabei immer wieder der Gefahr der Über- und Unterschätzung der politischen Botschaften. Zudem bildet die Politik in den Medien nur ein Bereich unter anderen – kommerziell betrachtet ist sie meist nicht der wichtigste.

Ob Politik in den Medien genügend Aufmerksamkeit erfährt, steht darum nicht zum vorneherein fest. Das gilt selbst vor Wahlen und Abstimmungen. Dabei besteht nur in der Presse die Ausweichmöglichkeit über relativ kostspielige Inserate. Beschränkungen ergeben sich aber auch durch die besonderen Proportions- und Konkordanzmuster, die grundsätzlich Ausgewogenheit und Gleichbehandlung verlangen. Solche Beschränkungen reduzieren die Attraktivität der Parteien und Politiker, wenn es ihnen nicht gelingt, mit spektakulären Ereignissen und Themen die Medienspielregeln umzustossen. Jedenfalls müssen sich Parteien und Politiker bei ihrer politischen Darstellung an gewisse Regeln halten, nach denen Aufmerksamkeit verteilt wird: die Botschaft muss wertbehaftet und neu sein, Wichtigkeit suggerieren und wenn möglich Krisensymptome enthalten³⁹. Soll und darf sich Politik aber immer nur an solchen Aufmerksamkeitskriterien orientieren . . . ?

39 Bergsdorf (Anm. 22), 33f.

Fazit. Die Marktbearbeitung präsentiert sich als ein sehr umfangreiches Feld. Sie verlangt viele Entscheide, deren Wirkung im vorneherein oft kaum abschätzbar sind. In ihr zeigt sich die Modernisierung der Politik ganz besonders. Politik steht hier unter Anpassungszwang, kann aber die Unterschiede zum kommerziellen Marketing nur schwer herausstellen. Vor allem jedoch verwebt sie sich sehr stark in den Medienbereich hinein, der ihre Botschaften, wenn nicht dem Inhalt, so doch der Form nach, beeinflusst.

III. Schlussbetrachtung

Der vorliegende Essay kann nicht viel mehr sein als eine risikoreiche Schilderung und Analyse der Hauptprobleme der Parteien im Feld der politischen Kommunikation. Die Ergebnisse sind vielfältig. Sie gründen in Anforderungen, die die Parteien sowohl auf der Beschaffungs- wie der Entscheidungsseite wohl immer nur partiell erfüllen können. Im besonderen stellen sich Umsetzungsprobleme, aber auch Fragen, ob und wie die Parteien überhaupt strategiefähig sind. Das hält sie kritikanfällig. Andererseits verlangt der Weg der modernen politischen Kommunikation keine totale Transformation der politischen Arbeit. Es geht um gezielte, umfassende und professionelle Arbeit, die sich vielfach bewähren und Veränderungen berücksichtigen muss. Entscheidende Ausgangspunkte bleiben dabei Politikinhalte, Personen und Allianzen; das war schon immer so.

Die Politik und damit auch die Parteien sind eingebettet in und Ausdruck eines kompliziert gewordenen Kontextes. Die Parteien formen ihr Weltbild und ihre Handlungsentwürfe unter bestimmten Umweltbedingungen, und die Art dieser Bilder und Entwürfe bestimmt die Art und Weise, in der die Gesellschaft auf sie einwirkt. An die Seite der historischen Betrachtung und der Orientierung an der Sozialstruktur oder anderer Determinanten der Politik müssten darum inskünftig vermehrt auch Überlegungen zur politischen Führung in der Kommunikationsgesellschaft angestellt werden – auch und vor allem von wissenschaftlicher Seite.