

VOLKSPARTEIEN IN DER FALLE DER REFORMKOMMUNIKATION

Karl-Rudolf Korte

Die Volksparteien sind unter Druck geraten. Die Erosionsprozesse schreiten im Windschatten der Großen Koalition voran. Das Ausfransen an den politischen Rändern ist ein Europäisierungstrend, der auch die deutsche Parteienlandschaft erreicht hat. Politik bedeutet für individuelle Akteure, die mit Stimme und Gesicht eine Partei nach außen repräsentieren, Reden mit Folgen. Politik ist Wiederholung. Ohne Kommunikation gibt es keine Legitimation. Wer sein Handeln nicht ausreichend erklärt, kann keine Gefolgschaft mobilisieren. Doch mit wem soll was, wann und wie kommuniziert werden, um zur Entscheidungsfindung zu kommen? Macht-taktisch sind solche Fragen von besonderer Relevanz für politische Entscheidungsträger. Vor allem im Hinblick auf eine Regierungssteuerung, bei der Macht- und Sachfragen immer zusammen bedacht werden müssen.¹

Im Zentrum dieses Handelns steht die Erreichung materieller Politikziele als Lösung von Problemen. Um ein solches Politikziel zu erreichen, bedarf es der politischen Entscheidung.² Auch die Nichtentscheidung – also der Verzicht auf bzw. das Verhindern einer Entscheidung – ist eine mögliche Handlungsoption. Politische Akteure treffen ihre Entscheidungen nach einem mehrstufigen Prozess der Informationsverarbei-

tung. Will man verstehen, warum Akteure bestimmte Entscheidungen treffen, muss vor allem dieser Prozess betrachtet werden: Wie kommen Entscheidungen im Rahmen der Interaktion zwischen den am politischen Prozess beteiligten Akteuren zustande und wer ist beteiligt? Dass sich dieser Prozess nachvollziehen lässt, ist auch für die Legitimität staatlicher Autorität (wie etwa der Regierung) von Bedeutung. Regierungshandeln als politisches Handeln ist somit von einer Kombination von Entscheidungsstilen und Steuerungsformen bestimmt. Zu den Grundlagen und Ressourcen des Regierens gehört es, die Politik steuerbar (zwischen Regelung und Strategie), vermittelbar (zwischen Kommunikation und *Agenda-Setting*) und umsetzbar (zwischen Machterwerb und Machterhalt) zu machen.

Aussichtsreich scheint im Hinblick auf die wissenschaftliche Betrachtung der Regierungssteuerung das Verknüpfen von Regierungsorganisation und politischer Führung zu einem Gesamtzusammenhang zu sein. Der Blick auf Regierungssteuerung im Bereich der „Kernexekutive“³ führt dabei zwangsläufig zur näheren Beschäftigung mit Fragen der Informationsbeschaffung und -verarbeitung der relevanten Akteure. Die internen Routinen, Arbeitsabläufe sowie Abstimmungsmechanismen in den Administrationen und politischen Lenkungsorganen rücken somit unter der Perspektive der Strategie in den Blick.

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet das Politikmanagement.⁴ Es stellt die Verbindung zwischen der Steuerungsfähigkeit der wichtigen politischen Akteure und der Steuerbarkeit des politischen Systems her. Die jeweiligen Entscheidungen des Politikmanagements, das Tun und Lassen der Regierungen, sind abhängig von den Informationsgrundlagen der Regierenden. Die politische Lageanalyse ist das Fundament jedweder Regierungssteuerung. Sach- und Machtfragen sind dabei stets als ineinander verwoben zu betrachten: Sachliche Überlegungen vermischen sich mit machtpolitischen Absichten und persönlichen Profilierungssüchten. Nur wer von Beginn an mit dieser Verknüpfung kalkulierend rechnet, kann aktiv Politikmanagement betreiben. Wenn materielle Politikziele erreicht werden sollen, muss die politische Führung darauf aus sein, Mehrheiten aus unterschiedlichen Interessengruppen zu schmieden. Dabei gilt es, die Sachrationalität der geplanten Maßnahme mit der politischen Vermittlungs- und Durchsetzungsrationalität abzuwägen. Politikmanagement ist deshalb mehr pragmatische Moderation als hierarchische Steuerung.

DREI ARENEN DES POLITIKMANAGEMENTS

Regierungssteuerung kann nur funktionieren, wenn die unterschiedlichen Rollenprofile aktiviert werden und somit die Mischung aus Hierarchie und Verhandlung zum Politikmanagement einsetzt. Das klassische Repertoire der in der Verfassung zugrunde gelegten Institutionen reicht dazu nicht aus. Man könnte sogar noch zuspitzen: Die formalen Institutionen sind längst ergänzt – keineswegs ersetzt – worden durch informelle Netzwerke. Um das Räderwerk der Politik in Schwung zu halten, muss jede Regierung beachten, dass sie je nach Lageeinschätzung höchst unterschiedliche Steuerungsmechanismen aktiviert. Wie sich die Regierungssteuerung konkret gestalten kann, ist auch davon abhängig, in welcher Arena sie sich abspielt. Drei Arenen sind dabei grundsätzlich zu unterscheiden: Die parlamentarische, die administrative und die öffentliche Arena.⁵ Alle drei Arenen verfügen über ausdifferenzierte Handlungsebenen mit eigenen Handlungslogiken und Handlungsanforderungen, unterschiedlichen Reichweiten, Grenzen und verschiedenen Beteiligungschancen der Bürger.

Die Grundthese ist dabei, dass sich diese drei Handlungsebenen des Regierens im Zuge der Professionalisierung von Politik in den letzten Jahrzehnten zunehmend ausdifferenziert haben.⁶ Dadurch ist das Prinzip der repräsentativen Demokratie belastet worden. Denn die Herstellung und Legitimation verbindlicher kollektiver Entscheidungen ist aus der dafür vorgesehenen parlamentarischen Arena durch Überlagerung, Ergänzung und Erweiterung von Regelsystemen der repräsentativen Demokratie ausgewandert.⁷

Die Ebene der Parteiendemokratie

Auf der Ebene der Parteiendemokratie folgt das politische Steuern den Mehrheitsregeln des Parlamentarismus. Kurzfristige Kalküle dominieren im Dauerwahlkampf. Alle Zuordnungen bei Sachfragen, alle Lösungsoptionen orientieren sich primär am Dualismus Regierung versus Opposition. Entschieden wird nicht primär nach dem Gesichtspunkt optimaler Problemlösung, sondern nach machtpolitischen, mehrheits- und wiederwahlsichernden Aspekten. Die parlamentarische Arena bildet zusammen mit der administrativen Arena den Ort, wo sich die politischen Verhandlungsprozesse abspielen. Hier werden die allgemein verbindlichen politischen Entscheidungen gefällt.

Die Ebene der Verhandlungsdemokratie

Auf der Ebene der Verhandlungsdemokratie entscheidet der Konsens das institutionelle Arrangement. Wesentliche Entscheidungen werden nicht mit Stimmenmehrheit, sondern auf dem Wege von Aushandlungsprozessen getroffen. Sieger und Besiegte sind nicht wie auf der Ebene des Parteienwettbewerbs erkennbar. Im Gegenteil: Der Parteienwettbewerb wird durch konsensdemokratische („gütliches Einvernehmen“) und konkordanzdemokratische Arrangements überlagert. Die Steuerung ist nicht-hierarchisch, nicht-majoritär. Die freiwillige Einigung charakterisiert das Ergebnis. Der Anteil der Akteure an den Details des geschnürten Verhandlungspakets bleibt gezielt geheim, sie verfügen über eine Abschlussvollmacht. Blockierende Verflechtungsfallen können dennoch ebenso drohen wie Konsensfallen, in welche die jeweilige Opposition geraten kann. Bei der administrativen Arena spielen zusätzlich zu den Parteivertretern die Interessengruppen und die Vertreter der bürokratischen Verwaltungssteuerung eine wichtige Rolle.

Die Ebene der Mediendemokratie

Auf der Ebene der Mediendemokratie hat sich die politische Entscheidung an den Erfolgsbedingungen der medialen Öffentlichkeit zu orientieren.⁸ Aufmerksamkeit entscheidet, weniger die sachliche Notwendigkeit. Die Zustimmung zu den politischen Akteuren und den von ihnen vertretenen Positionen ist wichtiger als die Lösung von Problemen. Medienadressierte Personalisierung (Darstellungspolitik) ist wichtig, nicht das verschwiegene Aushandeln in der Verhandlungsdemokratie. Die Steuerung läuft über die Beeinflussung und Aktivierung von Stimmungen, nicht über Hierarchie, Mehrheit und Konsens. In dieser Arena findet primär die politische Kommunikation zwischen den politischen Akteuren und den Bürgern statt.⁹ Die politische Kommunikation und die politische Mobilisierung in der öffentlichen Arena ist zur Erlangung von Zustimmung des Publikums für alle Beteiligten eine entscheidende Voraussetzung zur Durchsetzung ihrer politischen Anliegen.

Die Handlungsbedingungen und Funktionslogiken sind somit auf allen drei Ebenen sehr unterschiedlich. Die Politik steckt offenbar in einem „Steuerungstrilemma“. Was sich in der einen Arena als Erfolgsrezept herausbildet, ist schädlich für die Entscheidungsfindung in der anderen Arena.

WAS BEDEUTET REFORMKOMMUNIKATION UND POLITIKMANAGEMENT FÜR DIE VOLKSPARTEIEN?

Am Fallbeispiel der Reformkommunikation für Modernisierungen im Bereich des Wohlfahrtsstaates soll der Zusammenhang zwischen Kommunikation und politischer Entscheidung aufgezeigt werden.¹⁰ Welche strategischen Konsequenzen hat das für die Volksparteien? Zehn Komponenten sind zu berücksichtigen, wenn eine Mobilisierung für unpopuläre Entscheidungen in Zeiten ökonomischer Knappheit gelingen soll. Diese Komponenten gelten für Volksparteien, die mit ihrer Führungsmannschaft strategische Reformkommunikation betreiben können.¹¹

Nüchterne Ehrlichkeit

Dominierte bis 2006 noch ein öffentlicher Diskurs über ökonomische Knappheit, klingt seitdem die mediale Botschaft anders: Konjunkturaufschwung. Gemeint sind sprudelnde Steuerquellen und damit einhergehend erstmals wieder ausgeglichene öffentliche Haushalte. Doch die Bürger nehmen die konjunkturellen Veränderungen als Globalisierungsaufschwung wahr: Die Flut steigt zwar, hebt allerdings erstmals nicht gleichzeitig alle Boote. Gesellschaftliche Ungleichheit nimmt zu¹², die Sensibilität der Bürger für soziale Gerechtigkeit bleibt hoch. Modernisierungsmaßnahmen in Kernbereichen des Wohlfahrtsstaates sind unter diesen Bedingungen extrem schwer zu begründen, aber eben nicht unmöglich – wie die Konstruktion des Reformsensors zeigen soll.

Reformen in den Sozialsystemen sind unpopulär, weil sie grundsätzlich verdachtsbestimmt sind. Die Wähler sind sozial extrem sensibel geworden. Jede Ankündigung von Veränderungen im Bereich der Transfereinkommen muss sich mit dem Verdacht auseinandersetzen, ungerecht zu sein und zu einer Verschlechterung der individuellen Situation zu führen. Zudem bergen die Reformen in den Sozialsystemen des Wohlfahrtsstaates in Zeiten ökonomischer Knappheit verschärfte Verteilungskonflikte. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gestaltungsmöglichkeiten der politischen Akteure für Reformen angesichts noch lang abzutragender öffentlich finanzierter Schuldenberge beschränkt bleiben.

Die Verteilungskonflikte zu verschweigen oder Handlungsmöglichkeiten zu signalisieren, wo es keine gibt, führen zu steigendem Verdruss über Politik und Politiker. Das andere Extrem, der Rückgriff auf Krisenrhetorik

und Sachzwanglogik, führt ebenso wenig zum Ziel, Mehrheiten für die Volksparteien und notwendige Reformschritte zu erlangen.

Langfristiges Vertrauen der Bürger in die Handlungsfähigkeit von Politik kann nur durch Anerkennung der Realitäten gelingen. Hierzu gehören einerseits zwangsläufig notwendige Reformen der gesellschaftlichen Regelungssysteme, andererseits aber auch die widerstreitenden Interessen, die unterschiedliche Zielvorstellungen haben. Die Botschaft sollte wahr, aber nicht in jedem Detail klar sein. Am Ende fördert eine falsche Klarheit den Verdruss der Bürger gegenüber der Politik. Wer sich jedoch in der Politik der Unwahrheit bemächtigt, hat wenig Chancen, politisches Vertrauen zu generieren. Die extreme Kandidatenorientierung der Wähler ist auf die Ressource Vertrauen angewiesen.¹³ Wer dieses politische Kapital verspielt, kann nicht mehrheitsfähig bleiben. Umso wichtiger ist es, vertrauensvoll auch auf die Risiken der jeweiligen Modernisierungsmaßnahme zu verweisen. Wer populistisch zu viel verspricht, ohne es einlösen zu können, hat keine Chance zur Wiederwahl.

Ein Vergleich hat gezeigt, dass in anderen europäischen Wohlfahrtsstaaten die Rhetorik der nüchternen Ehrlichkeit sowie die Anwendung des Argumentationstyps des „Kümmerers“ zur Findung eines solchen Konsenses beigetragen hat und so Problembewusstsein geschaffen wurde, das eine Grundlage für die Durchsetzung von vorher unpopulären Maßnahmen darstellte.¹⁴ Die Reduzierung der Botschaft auf die Notwendigkeit von Reformen ist allerdings nicht allein Erfolg versprechend – vielmehr müssen Komponenten der normativen Reformbegründung hinzukommen, die verdeutlichen, wofür Einschnitte nötig sind. Die eindeutig große Mehrheit der Wähler belohnt nicht die Vorkämpfer sozialer Errungenschaften. Beharrungs- und Sozialpopulisten sammeln sich in Defizit-Parteien – zumal einer Retro-Linken. Tendenziell haben alle Bundesparteitage des Jahres 2007 eine Antwort auf die seit der Bundestagswahl von 2005 wachsende Renaissance des Sozialen formuliert. Insofern reagieren die Volksparteien auf die neue Herausforderung durch „Die Linke“.¹⁵

Doch der Linkstrend lässt sich nicht mehr traditionell als Wunsch nach mehr Gleichheit, neuer Umverteilung, mehr Emanzipation oder dem Ausbau des Sozialstaats einordnen. Links zielt heute in Zeiten der alltagspraktisch erlebten Globalisierung mehrheitlich auf linkskonservative Motive: Die Faszination von staatlicher Verlässlichkeit (gegen weitere Deregulierung und Privatisierung), die Renaissance des Sozialen als

Antwort auf elementare Gerechtigkeitsfragen und das Primat der Politik gegen die Herrschaft des Ökonomischen über alle Lebensbereiche. Hinter dieser Themenvielfalt steckt eher Sicherheitskonservatismus als Befreiungsrhetorik linker Ideologien. Alle Parteien haben sich nach der Bundestagswahl in teils dramatischer Abkehr von den alten Wahlprogrammen diesen neuen Mobilisierungsthemen zugewandt.

Dieser neue Kurs entspricht einem öffentlichen Diskurswechsel.¹⁶ Erfolgreich im Kontext einer strategischen Reformkommunikation wirkt er allerdings nur, wenn er nicht in Sozialpopulismus abdriftet und damit zu viel verspricht, was nicht eingehalten werden kann. Denn gewählt wird nicht, wer die Wirklichkeit verschweigt. Kostenbewusst fragen die Wähler mittlerweile, welche Regierung sie sich leisten können. In Zeiten der Aufbruchlosigkeit wählen Bürger in Kategorien der Schadensbegrenzung. So schadet die explizite Wende zum Weniger keinem Wahlprogramm im Blick auf Mobilisierungschancen.

Polarisierende Richtungsentscheidung

Nutzenorientierte Wähler richten sich sehr stark nach der Problemlösungskompetenz der Spitzenkandidaten. Ohne die Möglichkeiten der Zuordnung von Leistungen oder auch Zukunftsperspektiven zu einer bestimmten Partei wird der wählerische Wechselwähler Realität, der sich ohne feste Parteibindung von Wahl zu Wahl situativ umorientiert. Gezeigt wurde auch, dass sich fast alle gesellschaftlichen Gruppen bei ihrer Wahlentscheidung an Inhalten orientieren, allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen.¹⁷ Die Konfrontation mit den Parteipositionen muss zielgruppengerecht und in Orientierung an der jeweiligen Wohlfahrtsstaatskultur erfolgen. Die Parteien müssen klar machen, wofür sie stehen und wie sie sich dadurch von anderen Parteien abgrenzen. Sie können ihre inhaltlichen Positionen organisatorisch durch partizipative Verfahren oder durch Meinungsumfragen fundieren, wichtig ist dabei die Balance. Die Beteiligung der Mitglieder ist vor allem bei der Zielsetzung auf innerparteiliche Partizipation (*democracy-seeking*) relevant.¹⁸ Gewährleistet werden muss dabei die Anknüpfung der Positionen in den einzelnen Politikfeldern an die Linie der Partei. Geplante Reformvorhaben müssen anschlussfähig an den Wertekanon der Partei sein.

Eine polarisierende Richtungsentscheidung bedeutet auch den Mut zur Rückkehr der Politik, eine Politisierung des Wettstreits um Problemlösun-

gen. Allzu oft verkommt Politik in der Politikvermittlung zu einer anderen Form der Unterhaltung, die Machtfragen, aber nicht Sachfragen priorisiert.¹⁹ Große Koalitionen reduzieren in der Regel in der ersten Hälfte der Legislaturperiode den öffentlichen Wettstreit. Sie lähmen den Parteienwettbewerb und verlagern die Konflikte auf eine informelle, nicht öffentliche Ebene. Das gilt sicher nicht mehr, wenn die Parteien in die Wahlkampfformation einsteigen und der Konkurrenzdruck zunimmt. Insofern verschleiern Große Koalitionen systematisch eine polarisierende Richtungsentscheidung. Sie professionalisieren alle Formen und Formate der Verhandlungsdemokratie und stilisieren den Konsens zum zentralen Entscheidungsmodell. In Vergessenheit gerät dabei, dass in den zurückliegenden Jahrzehnten zentrale innen- und parteipolitische Gemeinsamkeiten nicht im Konsens, sondern im Konflikt entstanden sind.²⁰ Erst nachträglich sind aus diesen parlamentarischen Konflikten Konsenspositionen geworden. Eine komplexe Gesellschaft beruht nicht auf der Suche nach Übereinstimmung, sondern auf der Einübung von zivilem Umgang mit dem Widerspruch. Eine nach formalen Verfahrensregeln gestaltete Demokratie hält so etwas aus. Insofern ist eine polarisierende Richtungsentscheidung mit divergierenden politischen Angeboten nicht nur aus Sicht der Wähler am Wahltag attraktiv, sondern für die Erhaltung der liberalen Demokratie unverzichtbar.

Stilsichere politische Führung

Die Volkspartei muss sich mit dem Zielkonflikt zwischen Effizienz und Partizipation auseinandersetzen.²¹ Die professionalisierte Wählerpartei kann effektiv und effizient agieren und reagieren. Sie ist als Regierungspartei für pragmatische, unideologische Lösungen offen und kann sich externen Zwängen anpassen, diese aber auch nutzen. Die Partizipationspartei schöpft aus einem reichen Ideen- und Themenfundus. Ihre gesellschaftliche Verwurzelung macht sie sensibel für Stimmungen und Konflikte. Doch das Werben um Mehrheiten über die eigene, aktive Mitgliedschaft hinaus und die Umsetzung in Regierungspolitik ist schwierig. Den Parteispitzen fehlt Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Politische Führung kann nur stilsicher sein, wenn auf der einen Seite die Parteiführung in einem gewissen Rahmen frei agieren kann und wenn sie gleichzeitig ein Gespür für relevante Fragestellungen hat sowie mögliche Antworten bereithält. Die Bändigung dieses Konflikts fordert die organisatorische Kreativität der Partei.

Auf dem Feld der politischen Führung hat sich neue Sachlichkeit gepaart mit Bescheidenheit ausgebreitet.²² Populär ist eben nicht nur die starke politische Führung, sondern Stilsicherheit. Authentizität geht dabei vor Kraftmeierei. Die Rolle von Spitzenkandidaten ist von hoher Relevanz für die Mobilisierung im Bereich von wohlfahrtsstaatlichen Modernisierungsmaßnahmen.

Schlüssige Reformkommunikation

Reformkommunikation muss Rücksicht nehmen auf die Wohlfahrtsstaatskultur des eigenen Landes, wenn sie Akzeptanz für unpopuläre Reformmaßnahmen erlangen möchte. Sozialstaatlichkeit gehört zur Staatsräson der Bundesrepublik Deutschland. Jede Reform ohne einen positiven systematischen Bezug zu dieser politisch-kulturellen Konstante muss scheitern. Wer somit Reformen in ihrer Wirkung nicht als gerecht und fair für die Bürger erfahrbar macht, verletzt Grundkonstanten der politischen Kultur in Deutschland. Dabei ist zu beachten:

- Die Orientierung an identifikationsstiftenden Leitthemen, die sich auf die Wohlfahrtsstaatskultur stützen, können über die eigene Zielgruppe einer Volkspartei hinaus die Bevölkerung hinter der Regierung und hinter dem Reformvorhaben vereinen. Bei Missachtung der Wohlfahrtsstaatskultur riskiert eine Volkspartei als Organisation einen Identitätsverlust.
- Die Kommunikation politischer Strukturreformen muss im Kontext von politischem System, politischer Kultur und Wohlfahrtsstaatstyp als langfristiger Prozess angelegt sein.
- Die Herausforderung an die Reformkommunikation liegt nicht nur in der Faktenvermittlung, sondern auch darin, die Reformverlierer ehrlich und direkt anzusprechen, sowie kommunikativ und faktisch abzusichern.
- Ein Dialog mit betroffenen Interessengruppen und die kommunikative Multiplikatorfunktion der Volksparteien bis zur Basis dienen als „kommunikatives Frühwarnsystem“. Proaktive, vorausschauende Reformkommunikation ist dann weniger notwendig.

Zu den Erfolgsbedingungen einer Mehrheitsbildung gehört eine in sich schlüssige Reformkommunikation.²³ Das ist weitaus mehr als eine wärmende Leitidee. Gesucht wird ein übergeordneter Begründungszusammenhang, der die Abfolge politischer Prozesse und damit die weiteren

Reformschritte in verständlicher Sprache glaubwürdig und nachvollziehbar kommuniziert und die Sachschritte in eine übergeordnete Zielperspektive einordnet. Die Botschaft ist der Kern der Strategie. Häufig werden Reformprozesse als alternativlos in der Rhetorik von Kassenwarten dargestellt. Doch die Logik der leeren Kassen hat keinen Mobilisierungsscharme. Wertegestützt, realitätsbasiert und handlungsorientiert begründet sollten Veränderungsprozesse erklärt werden.

Reformkommunikation der Volksparteien muss dabei auf die Mitte der Gesellschaft zielen. Volksparteien sind immer auf der Suche nach dem heiligen Gral der Mitte. In der Mitte der Gesellschaft sind die meisten Wähler für die Volksparteien zu finden, denn mit Abstand die meisten Bürger zählen sich in Deutschland politisch zur Mitte. Doch bei der letzten Bundestagswahl wählten nur noch rund 70 Prozent die beiden großen Volksparteien CSU/CSU und SPD. Die Zahl erscheint zwar hoch, doch vor zwanzig Jahren sammelten sich die Wähler noch zu 90 Prozent um diese Parteien herum. Viele Bürger fühlen sich mit ihrer persönlichen Mitte-Orientierung seit geraumer Zeit nicht mehr bei den Volksparteien beheimatet. Insofern ist es keine Überraschung, dass sich Gerhard Schröder 1998 auf die Suche nach der „Neuen Mitte“ machte und Angela Merkel auf dem Bundesparteitag in Hannover 2007 „Die Mitte“ ins Zentrum rückte.

Wahlsoziologisch ist die Mitte ebenso schwer zu vermessen wie gesellschaftspolitisch. Im Kern geht es um eine gefühlte Zugehörigkeit auf einer Basis gehobener Berufsqualifikation, einer entsprechenden beruflichen Stellung als Angestellter in Leitungsfunktion oder Beamter im öffentlichen Dienst. Doch wenn sich die Mitte bedroht fühlt und erodiert, dann ändert sich auch die Qualität der Demokratie. Denn die Mitte sorgt für den sozialen Zusammenhalt und stützt die Demokratie.

Zeitfenster und Tempowechsel

Wer Mehrheiten hat, sollte sie auch nutzen. Schnell und klar sollte die Abfolge der Reformschritte erfolgen. Das verhindert nicht nur eine geordnete Gegenmobilisierung, sondern ist essentiell, um das Unpopuläre durchzusetzen, ohne das Ziel verändern zu müssen. Tempowechsel können dabei durchaus Teil der Strategie sein. Keiner setzt sich längerfristig zustimmend einem permanenten Stakkato an Veränderungen aus. Die Balance aus Reform und Ruhe ist Bedingung zur Mobilisierung von

Mehrheiten. Beschleunigung zu Beginn, Entschleunigung vor dem nächsten Großprojekt.

Zeitfenster, *windows of opportunity*, erleichtern die Herbeiführung von Reformpolitik und die Herstellung von gesellschaftlichem Konsens über die Notwendigkeit von Reformen.²⁴ Zeitfenster können beispielsweise durch krisenhafte Erscheinungen in einem reformbedürftigen Politikfeld entstehen. Zeitfenster und günstige Gelegenheiten sorgen für die Entstehung von Problembewusstsein in der Gesellschaft, was dann das Vorhandensein von „informationellen Erstschlagskapazitäten“ voraussetzt, um die Problemlösung praktisch zeitgleich mit der Problemartikulation bereitzuhalten.

Dem schnellen Handeln beim Öffnen von Zeitfenstern steht der Tempowechsel in der folgenden Phase entgegen. Daraus wird deutlich, dass dem anfänglich schnellen Handeln in der Medienarena eine Entschleunigung in der Partei folgen muss. Die Parteien sind unverzichtbar bei der Herbeiführung von Mehrheiten für Unpopuläres, ihre gesellschaftliche Multiplikatorenfunktion ist nicht zu ersetzen. Somit müssen Regierungsakteure für die Anschlussfähigkeit ihrer Reformpolitik an die normativen Ideale und die Grundprinzipien ihrer Parteien sorgen. Hierbei kommt der Input-Funktion der Parteien große Bedeutung zu – Regionalkonferenzen und Parteiforen sorgen für das Ausfüllen der Aura der Beteiligung mit Leben.

Input-Legitimation der Parteien

Wer weitere Reformeinschnitte als Wende zum Weniger nicht zum Gegenstand neuer Beteiligungschancen und neuer Willensbildungsprozesse innerhalb der Parteien macht, vergibt die Chance, Sach- und Machtfragen längerfristig miteinander zu verknüpfen.²⁵ Die Parteien sind zukünftig nicht nur für die Phase des Machterwerbs elementar, sondern auch als Regierungsparteien existentiell. Dabei sollten die Modernisierungseinschnitte der Reformen zuerst als Kulturleistungen, nicht als Ökonomieprojekt, das Nützlichkeits- oder Effizienzrhetorik koppelt, interpretiert werden. Nur die Integration des Umbruchs in die jeweiligen parteipolitischen Traditionsstränge sichert auch emotional die Unterstützung für Unpopuläres.²⁶ Dabei richtet sich der Blick auch auf die Stammwähler, die es immer noch gibt. Sie sind basisverwurzelte Aktivisten aus der Mitte der lokalen Gesellschaft und zudem extrem enttäuschungsresistent. Für

das Management der Balance zwischen Modernisierung und Beharrung sind sie unverzichtbar. Stammwähler sind Spezialisten für Bodenhaftung und damit wichtig für jede Mobilisierungsstrategie. Wer sie als Partei nicht erreicht, kann auch keine anderen neuen Wählergruppen an sich binden.

Für eine neue Input-Legitimation der Parteien sind zwei Aspekte bedeutend: Parteien brauchen eine Aura des Nutzens und eine Aura der Beteiligung.²⁷ Die Reformüberlegungen der Parteien tendieren in drei Richtungen: plebiszitär (Alle Macht dem Volke!), basisdemokratisch (Alle Macht den Mitgliedern!) und elitär (Alle Macht den Funktionären!). Doch vor den Richtungsentscheidungen für Umstrukturierungen der Willens- und Entscheidungsbildung sollte etwas anderes betont werden: Am Anfang steht der Nutzen für die Bürger im vorpolitischen Raum. Graswurzelparteien sind wie Selbsthilfeorganisationen immer problemlösend und hilfsbereit vor Ort. Die Parteien sollten nicht auf Gäste warten, sondern sich selbst einbringen, wo immer aktueller Bedarf besteht. Gerade angesichts ideologischer Unbekümmertheit geht eine Faszination vom wichtigen Ansprechpartner, einem Problem-Lotsen vor Ort aus, völlig unabhängig von parteipolitischen Zuordnungen.²⁸ Solche geduldigen Missionare beeindrucken durch den Rückzug auf das Wesentliche, durch eine Programmatik des Sichzurücknehmens, der Reduktion. Wenn Parteien wieder diesen Nutzen erreichen, steigt die Attraktivität. Mit der Lösung von Alltagsproblemen wächst automatisch das Reservoir von Wählerstimmen.

Das Erschließen neuer Netzwerke bedeutet die Öffnung der Parteien für neue Ideen und Unterstützergruppen und verspricht neues Potential für Mitgliederwerbung.²⁹ Erhalten die Mitglieder gleichzeitig erweiterte Mitbestimmungsrechte, können sie durch die erhöhte Wirksamkeit inhaltlicher oder formaler Partizipation zu stärkerer Mitarbeit motiviert werden. Parteibindung und Parteiengagement haben eine entscheidende Vorbedingung: Vertrauen. Dieses erwerben Parteieliten durch die Formulierung von umfassenden Sinnbotschaften. Wenn Parteibindungen nicht mehr durch schicht- und milieubedingte Sozialisationsprozesse entstehen, müssen sie durch an Wertvorstellungen und Kausalannahmen orientierte Politikangebote erarbeitet werden. Sinnbotschaften sind der politische Kompass, der Mitglieder und Wähler durch den Dschungel der Tagespolitik führt. Orientierung bedeutet dabei auch, dass Wähler, Sympathisanten und Mitglieder wissen, wo sie die Parteien im politischen Wettbewerb

verorten können. Parteibindungen setzen also ein Mindestmaß an unverwechselbarem Profil voraus. Wo aber eine wahlsoziologisch diffuse „Mitte“ zum allseits umworbenen heiligen Gral des Parteienwettbewerbs mutiert, werden Parteidifferenzen zwangsläufig unsichtbar. Parteibindungen können aber nur dann entstehen, wenn Prioritäten und Alternativen sichtbar bleiben. Gerade dem harten Wettstreit, der Dialektik von Mobilisierung und Gegenmobilisierung verdanken die großen Parteien ihre enormen Mitgliederzuwächse. Davon ist besonders in Zeiten der Großen Koalition nichts zu spüren.³⁰ Inhaltliche Profilierung statt undeutliche Event-Oberflächlichkeit wäre auch eine Antwort auf die Krise.

Das passive Bekennen zu einer Partei und zu ihren Inhalten ist immer weniger Motivation für einen Parteibeitritt. Nur wer glaubt, innerhalb einer Partei im Sinne seiner politischen Anliegen Einfluss nehmen zu können, ist für Mitgliederwerbung erreichbar. Zur Aura der Beteiligung gehört das Bewusstsein über völlig neue Legitimations- und Partizipationsmuster der Bürger. Neue Formen von Öffentlichkeit ergeben sich auch durch das soziale Internet. Für junge Menschen muss ein Flair des Selbstgemachten bei jeder parteipolitischen Beteiligungsform beachtet werden.

Programmarbeit als Strategiefaktor

Ein neuer Magnetismus an Zustimmung könnte den Parteien mit neuen Ideen, attraktivem Personal, medialer Geschicklichkeit und den richtigen Worten zur richtigen Zeit erwachsen. Die Schwäche der Volksparteien hängt nicht primär mit abnehmender Mitgliederzahl und nachlassender Kampagnenfähigkeit zusammen. Vielmehr sind die Volksparteien weitgehend basislos geworden und weniger gesellschaftlich verankert. Ihnen fehlt die notwendige Repräsentativität, um konfliktensensibel agieren zu können. Sie sind immer weniger Bindeglied in der Funktionslogik des repräsentativen parlamentarischen Systems und kein Resonanzraum für Stimmungen. Der Wettbewerbsdruck führt zu einer dramatischen Gegenwartsfixierung. Es bleibt immer weniger Zeit, um Entscheidungen mit immer längeren Wirkungen zu treffen. Die Volksparteien leiden an strategischer Unsicherheit über ihr jeweiliges Zukunftsprofil und ihre Identität.

Insofern ist es folgerichtig, mit neuen Grundsatzprogrammen nach Identitäts- und Markenkernen zu suchen. Sinnlöcher gilt es aufzufüllen. Die Erneuerungskur ist notwendig, um auch der ewigen Verführung der

Politik durch das Naheliegende zu entkommen. Die 2007 in der SPD, der CDU und der CSU abgeschlossene Programmdiskussion war innerparteilich wichtig, aber nur begrenzt außenwirksam. Nicht immer sind innovative Politikkonzepte eingeflossen. Vielmehr galt es, mit nachholendem Charakter den Vorrat an gemeinsamen Selbstverständlichkeiten wieder aufzufüllen.

Wertorientierte Begründungskontexte

Der Ansatzpunkt für das Fitnessprogramm der Parteien ist ausschließlich inhaltlich ausgerichtet. Denn nur die Partei ist erfolgreich, die als Formation die Kraft besitzt, einem gesellschaftlich bedeutenden Konflikt politischen Ausdruck zu verleihen: Idealtypisch mit Personen und Programmen, die in sich stimmig sind. Antworten auf solche grundlegenden *Cleavages* sind auf drei Ebenen zu suchen: der verteilungspolitischen Konfliktlinie (Umverteilung versus Marktliberalität), der Divergenzen zwischen Zentrum und Peripherie (zwischen Mehrheiten und neuen Minderheiten) und der wertbezogenen, kulturellen Dimension von Konflikten (zwischen gemeinwohlorientierter Bürgerlichkeit und nicht-bürgerlichem Populismus). Eine wiedererkennbare Wertigkeit einer Volkspartei als Antwort auf die elementaren Konfliktlinien müsste kulturell und nicht ökonomisch daher kommen. Dafür sind im Moment die Zeichen der Zeit günstig. Die Sehnsucht nach moralischer Orientierung nimmt empirisch messbar ebenso zu, wie das Wissen um die Kraft einer Wertorientierung.

Das christliche Element der Union könnte in einer modernen Variante beispielsweise so ein Markenkern werden: als Präventivstrategie gegen die Desintegration der Gesellschaft bei der Entwicklung zivilisatorischer Standards im Umgang der Mehrheitsgesellschaft mit Minderheiten. Eine Volkspartei könnte Spürgefühl für die schleichende Bedrohung der normativen Infrastruktur unseres Gemeinwesens entwickeln. Für die SPD werden sicherlich elementare Gerechtigkeitsfragen für alle Politikfelder den wertorientierten Normhorizont ausfüllen. Wenn es darum geht, Identitäten zu mobilisieren, dann sind Verortungen im Mittelfeld der zentralen Konfliktlinien gefordert. Wer mobilisieren möchte, kann in diesem Bereich dem Konflikt Ausdruck und Stimme geben.

Um einer Beliebigkeit und der Pragmatik des Augenblicks bei den Antworten auf diese elementaren Konfliktlinien zu entkommen, muss der Markenkern einer Partei erkennbar sein. Das ist viel mehr als Marketing.³¹

Der Markenkern resultiert aus den jeweiligen Wertefundamenten.³² Führung durch Werte bedeutet nicht Zeitgeistanbiederung, sondern selbst für andere attraktiv zu werden. Führung in diesem Sinne kommt strikt ohne Echo-Demoskopie aus. Regieren und Opponieren besteht gerade in Zeiten ökonomischer Knappheit aus dem Festsetzen von Prioritäten, nicht aus deren scheinbarer Aufhebung.

Eine politische Mitte, die sozial sensibel daher kommt, ohne aber gleichmacherisch zu sein – das wäre eine Kombination aus bürgerlicher Solidität, gemeinwohlorientiertem Kaufmannsgeist und bildungsbürgerlichem Traditionsbewusstsein. Mehrheiten für Unpopuläres sind in so einer Tonalität organisierbar, weil sie mit ganzheitlichen Lebenswelten rechnen und nicht alles auf funktionalistische Leistungsparameter der Wettbewerbsgesellschaft reduzieren.

Bilder von der Zukunft

Zum Politikmanagement einer Regierung gehört zentral die politische Kommunikation in der mediendemokratischen Arena.³³ Darstellungsarm und bescheiden im Stil protestantischer Armutsästhetik präsentiert sich zurzeit die Kanzlerin, was stimmig zum Zeitgeist der neuen Sachlichkeit passt. Aufmerksamkeitsmanagement ist in Großen Koalitionen viel schwerer als in kleinen. Denn die öffentlich verordnete Harmonie der beiden Volksparteien hat keinen medialen Unterhaltungswert, die Willensbildung erfolgt ohne Kameraausleuchtung. Wenn Große Koalitionen erfolgreich sind, müssen sie heldenlos und bildarm agieren. Sie sind strukturell TV-untauglich. Um so mehr kommt es auf einzelne Bilder an. Außer den anfänglichen Honeymoon-Bildern von Merkel und Müntefering gibt es bislang auch nicht im Ansatz ein positives Foto, ein nicht inszeniertes authentisches Bild zum Programm der Bundesregierung. Als wichtiger Bestandteil eines Reformsensors ist die Suche nach adäquaten Bildern ebenso wichtig wie die Entwicklung eines *Master Frames*. Die Bilder sollten sich an der Schnittmenge von Mehrheiten ausrichten: sozial gerecht, ökonomisch effektiv und kulturell modern.

Neben der Reaktivierung der Identitätskerne müssen die Volksparteien die Mitte für sich gewinnen. Dazu gehört es, ein stimmiges gesamtgesellschaftliches Leitbild visuell und kommunikativ zu formulieren, dass Politikinhalt mit habituellen Elementen vereint. Vertrauen muss auch emotional-kulturell mobilisiert und gewonnen werden, was über Sach-

zwanglogik nicht gelingen kann. Zeitgeistsensibilität und Zukunftsverantwortung sind Bauteile eines solchen gedanklichen Raumes.

Worte als Taten

Neue abweichende und langfristige Ideen – auch im Bereich von Reformkommunikation – werden in Think-Tanks oder geschützten Räumen entwickelt und formuliert.³⁴ Diese Orte strategischer Politik- und Kommunikationsentwicklung gilt es in Deutschland auszubauen. Die Parteien sind heute hingegen eher ideenfreie Zonen beziehungsweise Instanzen zur Sprachregelung. Notwendig wäre beispielsweise ein Ausbau der „Schulen der Macht“ – den *Schools of Governance*.³⁵ Dort werden Führungspotentiale vermittelt für kommende Machtmakler. Sie verbinden die Substanz von Politik (*policies*) mit der Vermittlung der Politik. Dort wird Politikmanagement wissenschaftlich gelehrt. Dort kann man erfahren, wie Darstellungs- und Entscheidungspolitik signifikant zusammenhängen.

FAZIT

Die oben dargelegten zehn wichtigsten Komponenten eines Reformensors³⁶ wurden komparativ empirisch ermittelt und strategisch im Sinne von anwendungsorientierter Politikberatung zugespitzt. Reformpolitik scheitert, wenn sie sich nicht produktiv mit diesen Einflussfaktoren und Wirkungslogiken von Reformkommunikation auseinandersetzt. Für die Fortsetzung einer weiteren wissenschaftlichen Analyse wäre es notwendig, die zehn Variablen in einen Kontext einzubringen. Nur so könnte vermessen werden, welche Variablen wichtiger als andere sind, welche Reihenfolge zu beachten wäre und welche Korrelationen untereinander bestehen. Die qualitativen und quantitativen Messgrößen für den Reformsensor als „Fühler“ müssten noch ermittelt werden. Dies ließe sich auf konkrete Politikfelder anwenden, so dass verlässliche Aussagen über die potentielle Mehrheitsfähigkeit in Zeiten ökonomischer Knappheit und wachsender Ungleichheit getroffen werden könnten.

Die Komponenten verdeutlichen, in welchem Maße Gestaltungsspielräume für individuelle Akteure in der politischen Kommunikation bestehen. Kommunikative Macht ist eine zentrale Ressource beim Fahrplan für Modernisierungsprozesse. Sie ist viel mehr als vordergründige Schlagwortentwicklung. Definitionen schaffen Realitäten.

Volksparteien sind heute säkularisierte Kirchen mit ganz eigener Transzendenz. Wer sie als politisches Unternehmen nutzt, um problemlösend zu wirken, braucht Mehrheiten. Ohne Kommunikation keine Mehrheit, ohne Sprache kein Programm.³⁷ Reformprogrammatische ist proaktiv. Sie gehört mit dem Set an notwendigen unpopulären Maßnahmen zum zukunftsfesten Umbau des Sozialstaats und zur Schlüsselaufgabe von Volksparteien. Insofern schützt auch eine komplexe Reformdiskussion innerhalb der Volksparteien davor, selber zu populistischen Volksbelauschern zu werden. Zur Mehrheitsfähigkeit gehört aber ebenso zunehmend auch in Deutschland, Vielparteien-Regierungen auszugestalten. Die Europäisierung des deutschen Parteiensystems schreitet voran. Das wird auch die zukünftige Reformkommunikation vor neue Herausforderungen stellen.

- 1] Vgl. Grasselt, Nico / Korte, Karl-Rudolf: *Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. – (Studien der NRW School of Governance; 1).
- 2] Korte, Karl-Rudolf / Fröhlich, Manuel: *Politik und Regieren in Deutschland. Strukturen, Prozesse, Entscheidungen*. – 2. Aufl. – Paderborn u.a.: Schöningh, 2006. – S. 23 ff.
- 3] Helms, Ludger: *Regierungsorganisation und politische Führung in Deutschland*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005. – S. 85 ff. – (Grundwissen Politik; 38).
- 4] Vgl. Korte / Fröhlich: *Politik und Regieren in Deutschland*. – S. 173 ff. – (Fn. 2) und Korte, Karl-Rudolf: *Die Praxis regierungsförmiger Steuerung*. In: Holtmann, Everhard / Patzelt, Werner J. (Hrsg.): *Führen Regierungen tatsächlich? Zur Praxis gouvernementalen Handelns*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. – S. 59-72.
- 5] Kriesi, Hanspeter: *Die Rolle der Öffentlichkeit im politischen Entscheidungsprozess. Ein konzeptueller Rahmen für ein international vergleichendes Forschungsprojekt*. – Berlin: WZB, 2001. – S. 3-10. – (Discussion Paper / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; P 01-701). – <http://skylla.wzb.eu/pdf/2001/p01-701.pdf>; Rucht, Dieter: *Themes, Logics and Areas of Social Movements: A Structural Approach*. In: Klandermands, Bert u.a. (Hrsg.): *From Structure to Action. Comparing Social Movement Research across Cultures*. – Greenwich, Conn. u.a.: JAI Press, 1988. – S. 322. – (International Social Movement Research; 1).
- 6] Vgl. Grande, Edgar: *Charisma und Komplexität. Verhandlungsdemokratie, Mediendemokratie und der Funktionswandel politischer Eliten*. In: Werle, Raymond / Schimank, Uwe (Hrsg.): *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. – Frankfurt/M.: Campus, 2000. – S. 297-319; Marcinkowski, Frank: *Was kann die politikwissenschaftliche Kommunikationsforschung zu einer modernen Regierungslehre beitragen?* In: Schatz, Heribert u.a. (Hrsg.): *Politische Akteure in der Mediendemokratie. Politiker in den Fesseln der Medien?* – Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002. – S. 357-367 und Korte: *Praxis regierungsförmiger Steuerung*. – S. 59-72. – (Fn. 4).

- 7| Anwendung bei Korte, Karl-Rudolf / Florack, Martin / Grunden, Timo: *Regieren in Nordrhein-Westfalen*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007 und Bergedorfer Gesprächskreis der Körber-Stiftung (Hrsg.): *Verhandlungsdemokratie? Politik des Möglichen – Möglichkeiten der Politik*. – Hamburg: Ed. Körber-Stiftung, 2001. – (Protokoll / Bergedorfer Gesprächskreis; 120).
- 8| Korte, Karl-Rudolf: *Regieren in der Mediendemokratie. Regierungssteuerung der Staats- und Regierungschefs im Vergleich*. In: Schatz, Heribert u.a. (Hrsg.): *Politische Akteure in der Mediendemokratie. Politiker in den Fesseln der Medien?* – Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002. – S. 21-40.
- 9| Neidhardt, Friedhelm: *Prominenz und Prestige. Steuerungsprobleme massenmedialer Öffentlichkeit*. In: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): *Jahrbuch 1994*. – Berlin: Akademie Verlag, 1995. – S. 233-245.
- 10| Delhees, Stefanie / Korte, Karl-Rudolf / Schartau, Florian / Switek, Niko / Weissenbach, Kristina: *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation. Westeuropäische Parteien auf Mehrheitssuche*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- 11| Vgl. Sarcinelli, Ulrich: *Parteienkommunikation in Deutschland: zwischen Reformagentur und Reformblockade*. In: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): *Reformen kommunizieren. Herausforderungen an die Politik*. – Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2007. – S. 109-145 und Kriesi, Hanspeter: *Strategische politische Kommunikation in internationalen Vergleich. Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven*. – Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003. – S. 208-239.
- 12| Bäcker, Gerhard u.a. (Hrsg.): *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland*. – 4. grundlegend überarb. und erw. Aufl. – 2. Bde. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. – S. 43-87 und S. 586-610.
- 13| Korte / Fröhlich: *Politik und Regieren in Deutschland*. – S. 157 ff. – (Fn. 2).
- 14| Delhees u.a.: *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation*. – (Fn. 10).
- 15| Vgl. Korte, Karl-Rudolf: *Linkskonservativ mitfühlend. Kurt Beck als Anwalt der Verunsicherten?* In: *Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte*, 54 (2007) 12, S. 49-52.
- 16| Vgl. ebd.
- 17| Vgl. hierzu Weissenbach, Kristina / Korte, Karl-Rudolf: *Wahlssysteme und Wahltypen: Wahlen als Qualitätskennzeichen einer Demokratie*. In: Derichs, Claudia / Heberer, Thomas (Hrsg.): *Wahlssysteme und Wahltypen. Politische Systeme und regionale Kontexte im Vergleich*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. – S. 26-48.
- 18| Harmel, Robert / Janda, Kenneth: *An Integrated Theory of Party Goals and Party Change*. In: *Journal of Theoretical Politics*, 6 (1994) 4, S. 259-287.
- 19| Sarcinelli, Ulrich: *Parteien in der Kommunikationsfalle? Zwischen politischem Traditionsverein und Event-Agentur*. In: Sarcinelli, Ulrich / Tenscher, Jens (Hrsg.): *Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung*. – Baden-Baden: Nomos, 2003. – S. 49-60.
- 20| Vgl. Herzinger, Richard: *„Einigkeit macht starr“*. In: *Die Zeit*, 5/1998, S. 12.
- 21| Korte / Florack / Grunden: *Regieren in Nordrhein-Westfalen*. – (Fn. 7).
- 22| Vgl. Korte / Fröhlich: *Politik und Regieren in Deutschland*. – S. 187 ff. – (Fn. 2).
- 23| Vgl. Weidenfeld, Werner: *Einführung: Politische Kommunikation in strategischer Perspektive*. In: ders. (Hrsg.): *Reformen kommunizieren. Herausforderungen an die Politik*. – Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2007. – S. 9.
- 24| Raschke, Joachim / Tils, Ralf: *Politische Strategie. Eine Grundüberlegung*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. – S. 186.

- 25| Vgl. Korte / Fröhlich: *Politik und Regieren in Deutschland*. – S. 14. – (Fn. 2).
- 26| Delhees u.a.: *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation*. – (Fn. 10).
- 27| Korte / Florack / Grunden: *Regieren in Nordrhein-Westfalen*. – (Fn. 7).
- 28| Vgl. Delhees u.a.: *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation*. – S. 181-189. – (Fn. 10).
- 29| Vgl. ebd., S. 157-161.
- 30| Weidenfeld: *Einführung*. – S. 8. – (Fn. 23).
- 31| Diermann, Melanie: *Politisches Marketing. Relevanz des Marketingkonzeptes für politische Parteien als Managementstrategie für Wahlkämpfe. Eine vergleichende Fallanalyse am Beispiel der Landtagswahl 2005 in NRW*. – Marburg: Tectum, 2007.
- 32| Diermann, Melanie / Ballensiefen, Moritz / Korte, Karl-Rudolf: *Alles Marketing, oder was? Betrachtung zweier Wahlwerbespots von SPD und CDU aus dem Bundestagswahlkampf 2005 unter Marketingaspekten*. In: Dörner, Andreas / Schicha, Christian (Hrsg.): *Politik im Spot-Format. Zur Semantik, Pragmatik und Ästhetik politischer Werbung in Deutschland*. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. – S. 101-128.
- 33| Vgl. Korte / Fröhlich: *Politik und Regieren in Deutschland*. – S. 259 ff. – (Fn. 2) und Sarcinelli / Tenscher (Hrsg.): *Machtdarstellung und Darstellungsmacht*. – (Fn. 19).
- 34| Sarcinelli / Tenscher (Hrsg.): *Machtdarstellung und Darstellungsmacht*. – (Fn. 19); Berlinpolis / Vodafone Konzernrepräsentanz (Hrsg.): *Wie innovativ ist die Politik in Deutschland? Politische Beratung und Kommunikation auf dem Prüfstand. Dokumentation des Workshops vom 13. April 2004 in Berlin*. – Berlin, 2005. – S. 19-21. – <http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/berlinpolis.pdf> [17. März 2008].
- 35| Grasselt / Korte: *Führung in Politik und Wirtschaft*. – (Fn. 1).
- 36| Siehe ausführlicher Delhees u.a.: *Wohlfahrtsstaatliche Reformkommunikation*. – (Fn. 10).
- 37| Sarcinelli / Tenscher (Hrsg.): *Machtdarstellung und Darstellungsmacht*. – S. 9 ff. – (Fn. 19).