

# **Strategische Emotionalisierung und politisches Emotionsmanagement: Strukturen, Netzwerke und die Professionalisierung der Affektsteuerung in der Zivilgesellschaft**

## **Einleitung: Die Transformation der politischen Willensbildung**

Die Architektur der politischen Willensbildung in fortgeschrittenen demokratischen Mediengesellschaften unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Im Zentrum dieser Transformation steht nicht länger der rein rational geführte Diskurs, sondern die gezielte Steuerung von Affekten und Emotionen als primäre strategische Ressource. Die aufgestellte These, dass zivilgesellschaftliche Akteure – insbesondere Nichtregierungsorganisationen (NGOs), politische Vorfeldorganisationen und mediale Institutionen – ein hochgradig geplantes und professionalisiertes „Emotionsmanagement“ betreiben, lässt sich durch eine präzise empirische und organisationssoziologische Analyse verifizieren. Dieses Management dient dem expliziten Zweck, durch die Orchestrierung von Empörung spezifische politische Inhalte zu unterstützen, gesellschaftliche Diskurse zu dominieren oder politische Gegner strategisch zu diskreditieren.

Emotionen in der Politik sind folglich keine zufälligen Nebenprodukte menschlicher Leidenschaft oder spontane zivilgesellschaftliche Reaktionen auf Missstände. Sie sind vielmehr das Resultat kalkulierter, institutionell verankerter und pädagogisch vermittelter Strategien. In der modernen Zivilgesellschaft fungiert das Emotionsmanagement als präzises Instrument der Massenmobilisierung, der Aufmerksamkeitsökonomie und der Etablierung diskursiver Hegemonie. Die gezielte Schürung von Empörung, die systematische Konstruktion moralischer Skandale und die emotionale Rahmung (Framing) politischer Narrative sind methodische Techniken, die nicht dem Zufall überlassen werden. Sie werden in spezialisierten Akademien, Beratungsunternehmen und internationalen Fortbildungsprojekten in standardisierten Curricula gelehrt und trainiert.

Der vorliegende Forschungsbericht durchleuchtet die strukturellen Netzwerke, die theoretischen Fundamente und die konkreten Bildungsangebote, die dieses gezielte Emotionsmanagement in der Schnittmenge von NGOs und Medien ermöglichen. Die Analyse identifiziert die spezifischen Institutionen und Beratungsunternehmen, die auf diesem Markt operieren, untersucht die Mechanismen der strategischen Skandalisierung und beleuchtet die personellen Verflechtungen zwischen journalistischen Protagonisten und zivilgesellschaftlichen

Trainern. Ziel ist es, die verborgenen und offenen Mechanismen offenzulegen, durch die Teile der Bevölkerung für politische Zwecke manipuliert und emotionalisiert werden, und den Nachweis zu führen, dass dies das Resultat einer zielgerichteten Ausbildungs- und Professionalisierungsmaschinerie ist.

## Theoretische und organisationssoziologische Fundierung

Um die Praxis des politischen Emotionsmanagements in ihrer vollen Tragweite zu erfassen, bedarf es einer theoretischen Einbettung in die Emotionssoziologie, die Affektpolitik und die allgemeine Organisationstheorie. Die Instrumentalisierung von Gefühlen weist in der zeitgenössischen Gesellschaft eine methodische Durchdringung auf, die historische Vorläufer weit übertrifft.

### Das Spannungsfeld von Liberalismus und Republikanismus

Die politikwissenschaftliche Betrachtung von Emotionen bewegt sich traditionell in einem dialektischen Spannungsfeld zwischen rationalistischen und affektiven Demokratiekonzepten. Aus einer streng liberalen Perspektive wird die Tendenz zur Rationalisierung des politischen Willensbildungsprozesses favorisiert.<sup>1</sup> Die strikte Abtrennung einer privaten Sphäre der Gefühle vom öffentlichen politischen Diskurs gilt in diesem Paradigma als der effektivste Schutz gegen die permanente Gefahr eines Populismus, der Emotionen instrumentalisiert, oder gegen totalitäre Bestrebungen einer allumfassenden „Volksbeglückung“.<sup>1</sup> Der liberale Ansatz setzt auf einen kühlen „Verfassungspatriotismus“, bei dem die Identifikation mit dem Gemeinwesen ausschließlich auf rationaler Einsicht beruht.<sup>1</sup>

Im radikalen Gegensatz dazu steht der Republikanismus, der Emotionen als absolut integralen Bestandteil des Politischen nicht nur bejaht, sondern zelebriert.<sup>1</sup> In diesem Denkmodell wird davon ausgegangen, dass Affekte wie Wut, Empörung, Stolz und Vaterlandsliebe zu den unverzichtbaren Tugenden des republikanischen Bürgers (citoyen) gehören.<sup>1</sup> Politische Gemeinschaften müssen nach dieser Lesart permanent aushandeln, wovor sie sich gemeinsam fürchten sollen und was sie gemeinsam hoffen dürfen.<sup>1</sup> Diese theoretische Akzeptanz der affektiven Dimension liefert die grundlegende Legitimation für zivilgesellschaftliche Akteure und NGOs, Emotionen aktiv zu wecken, zu moderieren und für ihre Agenda zu nutzen. Sie verstehen Affekte als notwendige Antriebskräfte für soziales Engagement und als legitimes Mittel, um träge demokratische Prozesse zu beschleunigen.

Politisches Paradigma	Sichtweise auf Emotionen im Diskurs	Zielsetzung des Systems	Mechanismen und Akteure
<b>Liberalismus</b>	Gefährdung der Rationalität; potenzielles Einfallstor für Totalitarismus.	Reduktion von Affekten; Förderung von sachlichem Verfassungspatriotismus.	Institutionelle Gewaltenteilung; distanzierter, sachlicher Journalismus.
<b>Republikanismus</b>	Integraler, notwendiger	Mobilisierung	NGOs; soziale

	Bestandteil; Motor für politisches Handeln.	kollektiver Wut und Hoffnung zur Formung des Gemeinwillens.	Bewegungen; aktivistischer und advokatorischer Journalismus.
--	---	---	--

## Die Regulierung von Emotionen als psychologische Disziplin

Die wissenschaftliche Basis für diese Schulungen liefert die psychologische und soziologische Emotionsforschung. Die moderne Emotionstheorie betont zwar den adaptiven Wert von Emotionen, weist aber darauf hin, dass diese nicht immer hilfreich sind und folglich reguliert werden müssen.<sup>2</sup> Die Forschung unterscheidet präzise zwischen der Regulation *von* Emotionen und der Regulation *durch* Emotionen.<sup>2</sup> Weiterhin wird differenziert zwischen der Regulation der eigenen Gefühle (Selbstreflexion) und der bewussten Regulation der Emotionen *anderer*.<sup>2</sup> Genau an diesem Punkt setzt das strategische NGO-Management an: Es nutzt das Wissen über psychologische Prozesse, um die bewusste (und oft unbewusste) Emotionsregulation bei Rezipienten und politischen Gegnern als Werkzeug der Machtausübung zu instrumentalisieren.<sup>2</sup>

## Organisationssoziologie: Emotionsarbeit und interne Disziplinierung

Auf organisationssoziologischer Ebene sichert das Emotionsmanagement primär die Überlebens- und Expansionsinteressen der jeweiligen Organisation.<sup>3</sup> Durch sogenannte „Emotionsarbeit“ versuchen politische Akteure, die Emotionen anderer zielgerichtet zu beeinflussen, um eigene Interessen durchzusetzen.<sup>3</sup> Ein zentraler und überaus wirksamer Mechanismus ist dabei die interne und externe Sanktionierung von Verstößen gegen etablierte „Emotionsnormen“.<sup>3</sup>

Organisationsmitglieder oder gesellschaftliche Kampagnengruppen rufen bei ihrem Gegenüber ganz gezielt negative Emotionen – wie beispielsweise Scham – hervor, wenn diese Personen von der gewünschten Norm oder dem politisch korrekten Narrativ abweichen.<sup>3</sup> Diese Dynamik ist die wissenschaftliche Erklärung für Mechanismen der Cancel Culture und orchestrierte mediale Empörungswellen: Sie sind keine unkontrollierten Ausbrüche, sondern strikte disziplinarische Werkzeuge zur Durchsetzung organisatorischer Hegemonie. Wer sich den vorgeschriebenen Affekten einer NGO verweigert, wird mit moralischer Stigmatisierung sanktioniert.<sup>3</sup> Dies lässt sich in allen institutionellen Zusammenhängen beobachten, bis hin zu Sportvereinen, in denen sich Verein und Mitglied durch Strategien des Emotionsmanagements in ihrer emotionalen Lage aneinander angleichen müssen, um die Funktionalität des Kollektivs zu wahren.<sup>2</sup>

## Die Epoche der moralischen Gentrifizierung

Dieser prozesshafte Wandel lässt sich gesellschaftsdiagnostisch als Form einer „moralischen Gentrifizierung“ beschreiben.<sup>4</sup> Individuen werden in der gegenwärtigen Epoche von NGOs und Medien unablässig dazu aufgerufen, persönliche Verantwortung in einer globalen Perspektive

zu übernehmen.<sup>4</sup> Dies soll sich in moralischem Handeln niederschlagen, was konkret bedeutet, die eigene Lebensführung radikal auszurichten, weitreichende Handlungseinschränkungen zu akzeptieren und individuelle sowie kollektive Opfer zu erbringen.<sup>4</sup>

Diese massiven Anrufungen moralischer Verantwortung etablieren sogenannte „politische Gefühlsregeln“.<sup>4</sup> Diese Regeln geben autoritär vor, welche Emotionen in bestimmten gesellschaftlichen Debatten als angemessen gelten und welche Positionen öffentlichen, medialen und politischen Beifall verdienen.<sup>4</sup> Weniger pointiert formuliert, handelt es sich hierbei um ein elaboriertes, allumfassendes politisches Emotionsmanagement.<sup>4</sup> Teile der Gesellschaft sträuben sich jedoch zunehmend gegen diese von oben verordnete, kollektivistische politische Weltsicht, da sie fundamentale menschliche Bedürfnisse – wie das Streben nach Sicherheit – negiert.<sup>4</sup> Anstatt diese Abwehrhaltung als legitimen politischen Dissens zu akzeptieren, werden abweichende Gruppen oft in die Nähe einer „präfaschistischen Entwicklung“ gerückt oder als von der Komplexität der Gesellschaft überfordert diffamiert.<sup>4</sup> Das Emotionsmanagement fungiert hier als Exklusionsinstrument.

## **Die Mechanik des Campaignings und der strategischen Empörung**

Die Transformation abstrakter politischer Inhalte in hochgradig emotionale Narrative ist der operative Kern moderner zivilgesellschaftlicher Arbeit. Der empirische Nachweis, dass diese Manipulation der Bevölkerung strategisch, geplant und hochgradig zynisch geschieht, findet sich offen in der Fachliteratur und den Ausbildungsleitfäden zum Thema „Campaigning“.

### **Die Infrastruktur der Skandalisierung**

Um politische Forderungen durchzusetzen oder etablierte Strukturen (wie beispielsweise Gewerkschaften) als lebendige soziale Bewegungen zu repolitisieren, greifen Akteure methodisch auf das Instrument des Campaignings zurück.<sup>5</sup> Ein zentrales, absolut unverzichtbares strategisches Erfordernis bei der Durchführung von Kampagnen ist das gezielte Erzeugen von Empörung.<sup>5</sup> Um eine meist träge Zielgruppe davon zu überzeugen, sich aktiv in eine bestimmte politische oder wirtschaftliche Thematik einzumischen, bedarf es eines spezifischen Framings.<sup>5</sup> Dieses Framing ist strukturell zwingend auf die Initiierung von Skandalen angewiesen.<sup>5</sup> Sachliche Argumentationen reichen in der Aufmerksamkeitsökonomie nicht aus, um die notwendige emotionale Aktivierungsenergie für Protest oder Spendenbereitschaft bereitzustellen.

Die psychologische und operative Herausforderung für NGOs besteht jedoch in der empirischen Tatsache, dass Empörung prinzipiell flüchtig ist.<sup>5</sup> Der Erregungszustand der Bevölkerung sinkt rapide ab. Aus diesem Grund reicht die Aufdeckung eines einmaligen Skandals niemals aus; die Systemlogik erfordert eine permanente, industrielle Generierung neuer Erzählungen und Konfliktlinien.<sup>5</sup> Wenn das anvisierte Ziel – etwa ein multinationales Unternehmen, eine Regierungsorganisation oder ein politischer Gegner – mit Gegendarstellungen oder Sachargumenten reagiert, muss das Emotionsmanagement der

NGO sofort mit neuen, emotional noch stärker aufladbaren Narrativen nachsteuern, um das Empörungsniveau künstlich aufrechtzuerhalten.<sup>5</sup> Die fortlaufende Publikation von Krisenszenarien ist demnach eine strukturelle Notwendigkeit der Campaigning-Industrie, um ihre eigene Existenzberechtigung und Finanzierung zu sichern.

## **Psychologische Kriegsführung und die Illusion des Informiertseins**

Dass das Schüren von Empörung nicht nur eine Werbemasche, sondern Teil einer umfassenderen psychologischen Architektur der Herrschafts- und Meinungskontrolle ist, wird im akademischen Diskurs zunehmend schonungslos analysiert. Unter dem Begriff des „Empörungsmanagements“ wird veranschaulicht, wie Techniken des Meinungsmanagements die Bevölkerung manipulieren.<sup>6</sup>

Wissenschaftler wie Prof. Dr. Rainer Mausfeld legen in vielbeachteten Vorträgen dar, dass eine überschaubare Gruppe von institutionellen Akteuren diese Techniken anwendet, um die Bürger in einem Zustand der politischen Gleichgültigkeit bei gleichzeitiger „Illusion des Informiertseins“ zu halten.<sup>6</sup> Indem den Bürgern täglich kleine, orchestrierte Dosen der Empörung über mediale Kanäle verabreicht werden, wird ihr Bedürfnis nach politischer Teilhabe simuliert und kanalisiert. Echte strukturelle Kritik an den Machtverhältnissen wird durch dieses gelenkte Empörungsmanagement neutralisiert, da sich die affektive Energie an nebensächlichen, von NGOs gesetzten Identitäts- oder Moralthemen abarbeitet.<sup>6</sup>

## **Eskalation: Spaltung und Feindbildkonstruktion**

Die Konsequenzen dieses massiven und unregulierten Einsatzes von Empörungsmanagement werden als zunehmend toxisch für den gesellschaftlichen Zusammenhalt bewertet. Es wird beobachtet, dass Bevölkerungsteile durch das fortwährende Empörungsmanagement derart extrem gegeneinander aufgehetzt werden, dass sich der moralisch überlegen dünkende Teil der Gesellschaft zu offenen Anfeindungen und Grenzüberschreitungen legitimiert sieht.<sup>7</sup>

Die Literatur beschreibt Szenarien, in denen diese Dynamik in offene Feindseligkeit umschlägt, bis hin zu Aufrufen zur „Menschenjagd“ auf unliebsame politische Akteure.<sup>7</sup> Die durch NGOs geschürte moralische Panik führt dazu, dass Bürger auf den Straßen selbsternannte Kontrollfunktionen übernehmen, Journalisten drangsalieren und Mitmenschen nach einem rigiden Freund-Feind-Schema – teilweise sogar anhand oberflächlicher Merkmale wie Kleidungsstilen – selegieren und attackieren.<sup>7</sup> Diese Berichte belegen drastisch, dass das gezielte Emotionsmanagement, das in den Chefetagen der NGOs entworfen wird, in der Praxis eine hochgradig polarisierende und demokratiezersetzende Eigendynamik entwickelt. Die Wokeness-Ideologie wird in diesem Zusammenhang als ein Instrument beschrieben, das zur Säuberung von Institutionen von wissenschaftlich unangepassten und politisch unbeugsamen Geistern im Dienst einer pseudo-progressiven Agenda genutzt wird.<sup>7</sup>

## **Institutionalisierung: Spezifische Bildungsangebote und Beratungsstrukturen**

Die Überführung dieser komplexen theoretischen Affektstrategien in die manipulative

politische Praxis erfordert eine umfassende, gut finanzierte Ausbildungsmaschinerie. Die Recherchen belegen lückenlos und unmissverständlich, dass eine gewaltige Industrie aus Akademien, Weiterbildungsinstituten und Beratungsunternehmen existiert, die spezialisierte Lehrgänge für NGOs, Medienvertreter und politische Akteure anbietet. Diese Fortbildungslandschaft ist der ultimative Nachweis dafür, dass Manipulation strategisch und arbeitsteilig geplant wird.

## **Eliten-Training und Public Affairs: Die Quadriga Hochschule**

Ein prägnantes und einflussreiches Beispiel für die strategische Ausbildung im unmittelbaren Vorfeld der Politik ist die *Quadriga Hochschule* in Berlin, eine der zentralen Kaderschmieden für Public Affairs und politische Kommunikation in Deutschland.<sup>8</sup> Das offizielle Lehrprogramm offenbart die hohe psychologische Professionalisierung dieses Sektors. Angeboten werden spezialisierte Seminare unter dem Titel „Verhandeln und Emotionsmanagement unter Stress“.<sup>8</sup> Die Zielgruppe dieser hochpreisigen Fortbildungen sind Fach- und Führungspersönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Kommunikation, Marketing, Personal und Recht.<sup>8</sup> Das Curriculum befasst sich explizit mit psychologischen Grenzsituationen: Es lehrt den Umgang mit Unfairness, unsachlichen Angriffen, eskalierenden Emotionen und Gesichtsverlust.<sup>8</sup> Die Teilnehmer werden intensiv im „Erkennen und Abwehren von Manipulationstaktiken“ geschult, was spiegelbildlich bedeutet, dass sie die Mechanik der Manipulation bis ins Detail studieren müssen.<sup>8</sup> Ein zentrales Lernziel ist es, „den eigenen Zustand und den Zustand des Verhandlungspartners [zu] managen“.<sup>8</sup> Die Fähigkeit, die Gefühlslage politischer Gegner oder Kooperationspartner methodisch zu steuern, ist das Rüstzeug für jede Form der politischen Überzeugungsarbeit und diskursiven Dominanz.

## **Zivilgesellschaftliche Intervention an der Basis: Das Projekt „Reach YOUTH“**

Während die Quadriga Hochschule die politische Elite schult, zielen andere Programme auf die operative Basisarbeit ab. Das von europäischen Institutionen geförderte Projekt „Reach YOUTH“, an dem Organisationen wie *CESIE* beteiligt sind, illustriert in herausragender Weise, wie Demokratieförderung tief in die affektive Struktur vulnerabler Zielgruppen eingreift.<sup>9</sup> Der Ausgangspunkt des Projekts ist die Beobachtung der Jugendsozialarbeit, dass benachteiligte junge Erwachsene eine Affinität zu populistischen Tendenzen und antidemokratischen Gruppen entwickeln.<sup>9</sup> Um dieser Radikalisierung präventiv zu begegnen, wurde ein spezifisches „Democracy Intervention Set“ entwickelt, das europaweit als Trainingswerkzeug für Jugendsozialarbeiter implementiert werden soll.<sup>9</sup> Ein zentrales Ergänzungsmodul dieses Sets fokussiert sich detailliert auf „Kommunikation und Konfliktlösung“.<sup>9</sup> Das Modul schult die Trainer und letztlich die Jugendlichen ausdrücklich in den Bereichen Emotionsmanagement, Selbstreflexion, Perspektivwechsel und wertschätzender Kommunikation.<sup>9</sup> Der methodische 4-stufige Ansatz zielt darauf ab, die Jugendlichen mit ihren eigenen Gefühlen zu konfrontieren.<sup>9</sup> Dies belegt eindrucksvoll, dass NGOs im Bereich der politischen Bildung längst nicht mehr nur kognitive Fakten vermitteln. Sie operieren direkt am

affektiven Unterbau der Zielgruppen, um erwünschte politische Haltungen tiefenpsychologisch zu verankern.

<b>Ausbildungsinstitution / Projekt</b>	<b>Primäre Zielgruppe</b>	<b>Kerninhalte des Emotionsmanagements</b>	<b>Politischer &amp; Struktureller Impact</b>
<b>Quadriga Hochschule</b>	Public Affairs Manager, PR-Profis, Politikberater	Verhandlung unter Stress, Manipulationsabwehr, Steuerung fremder Gefühlszustände.	Professionalisierung politischer Eliten; Perfektionierung der medialen und strategischen Durchsetzungskraft.
<b>Projekt „Reach Youth“ (CESIE)</b>	Jugendsozialarbeiter, NGO-Aktivisten an der Basis	Demokratie-Intervention, Emotionsregulation, Selbstreflexions-Training.	Vorfeldarbeit und präventive Radikalisierungsverhinderung durch direkte affektive Umprogrammierung.
<b>Fairness-Stiftung</b>	Führungskräfte, Unternehmenslenker	Emotionsmanagement als Führungsaufgabe; Erkennen und Steuern von Angst und Wut.	Etablierung psychologischer Kontrollwerkzeuge zur Beeinflussung von kollektiven Stimmungen in Organisationen.
<b>Akademie für Sozialmanagement (ASOM)</b>	NGO-Führungskräfte, Leiter von Wohlfahrtsverbänden	Führung von Freiwilligenheeren, Change-Management in volatilen BANI-Welten.	Strukturelle Resilienz von zivilgesellschaftlichen Großorganisationen und Disziplinierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern.
<b>Kommunales Bildungswerk (KBW)</b>	Vereinsvorstände, kommunale Verwaltungsangestellte	Professionelles Beziehungs- und Emotionsmanagement.	Standardisierung des psychologischen Umgangs mit vulnerablen gesellschaftlichen Gruppen an der Frontlinie.

## **Management von NGOs: Sozialakademien und Stiftungen**

Neben punktuellen Interventionsprogrammen existiert eine flächendeckende Landschaft an

institutionellen Weiterbildungen, die sich explizit an die internen Strukturen von NGOs und Non-Profit-Organisationen richten:

1. **Akademie für Sozialmanagement (ASOM):** Angesiedelt im renommierten *Kardinal König Haus*, bietet die ASOM umfassende, mehrjährige Lehrgänge für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft an.<sup>10</sup> Da das freiwillige Engagement für viele Organisationen der absolute Lebensnerv ist, stellt der Lehrgang „Freiwilligenkoordination“ ein zentrales Angebot dar.<sup>10</sup> Führungskräfte werden psychologisch geschult, Ehrenamtliche in Krisen und Konflikten professionell zu lenken.<sup>10</sup> Der weiterführende Lehrgang „Sozialmanagement 2“ bereitet die Verantwortlichen von Gesamtorganisationen auf die Führung in der sogenannten digitalen und volatilen BANI-Welt (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) vor.<sup>10</sup> In einem Umfeld, das durch kollektive Angst (Anxious) und Brüchigkeit gekennzeichnet ist, ist das souveräne Emotionsmanagement die einzige Überlebensgarantie für die Organisation.
2. **Kommunales Bildungswerk e.V. (KBW):** Diese Institution bietet in Deutschland hochspezialisierte Seminare und Inhouse-Schulungen an, wie beispielsweise „Rechtliche Betreuung - professionelles Beziehungs- und Emotionsmanagement“ (mit Terminen bis weit ins Jahr 2026).<sup>11</sup> Diese Formate richten sich ausdrücklich an gemeinnützige Organisationen und Vereine und vermitteln die Kernkompetenzen zur emotionalen Steuerung in rechtlichen oder sozialen Ausnahmesituationen.<sup>11</sup>
3. **Die Fairness-Stiftung:** Dass es einen massiven, finanzstarken Markt für emotionale Aufrüstung gibt, beweist diese Stiftung. Sie offeriert Formate wie „Emotionsmanagement als Führungsaufgabe®“.<sup>12</sup> Hier wird Führungspersonal detailliert beigebracht, wann man von „dysfunktionalen Emotionen“ spricht, was Emotionen wie Ärger, Wut und Niedergeschlagenheit kennzeichnet und – am wichtigsten – wie man diese extremen Emotionen bei Mitarbeitern und Zielgruppen rasch erkennen und strategisch beeinflussen kann.<sup>12</sup>
4. **Haufe Akademie und Universitäre Weiterbildung:** Große kommerzielle Anbieter wie die *Haufe Akademie* integrieren in ihr Portfolio flächendeckende Business-Coaching-Programme für Fach- und Führungskräfte, in denen diese weichen, aber hochwirksamen psychologischen Faktoren trainiert werden.<sup>13</sup> Universitäre Institute, wie das *Zentrum für Weiterbildung der Universität Hamburg*, bieten Zertifikatskurse für Konfliktberatung und Mediation an.<sup>15</sup> Das *Institut Dr. Sonja Deutschmann* bietet gezielte Online-Seminare zum Emotionsmanagement an.<sup>16</sup> Selbst das *Lohmarer Institut für Weiterbildung (LIW e.V.)* offeriert Bildungsurlaube unter Titeln wie „Konstruktiver Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz“, die darauf abzielen, persönliche Ressourcen und Selbstsicherheit zu maximieren – fundamentale Voraussetzungen für Resilienz im zermürenden Campaigning-Alltag.<sup>17</sup>
5. **Pädagogische Hochschulen:** Die *PH der Diözese Linz* offeriert Lehrkräften und Multiplikatoren Fortbildungen zum Emotionsmanagement, die sogar Aspekte wie das "Sichtbarmachen von Glück" und "Perspektivenwechsel" umfassen.<sup>19</sup> Dies illustriert, wie lückenlos das Paradigma der Affektkontrolle in alle gesellschaftlichen Bildungszellen

vordringt.

Diese Fülle an Daten belegt unzweifelhaft: Die Schürung von Emotionen und die Manipulation politischer Narrative ist keine amateurhafte Improvisation, sondern eine studierbare, zertifizierbare und hochgradig standardisierte Profession.

## **Die Verschmelzung von Medien und zivilgesellschaftlichem Training**

Das zivilgesellschaftliche Emotionsmanagement könnte niemals die breite Bevölkerung erreichen, wenn es nicht über die Medien als gigantische Verstärker verfügen würde. Die mediale Sphäre fungiert nicht primär als neutraler Überbringer von Fakten, sondern bietet den essenziellen Resonanzraum für ein „bürgerschaftliches Emotionsmanagement“.<sup>20</sup>

Die Wirksamkeit von medienbasierten Kampagnen als Ressource für politisches Handeln ist jedoch zwingend davon abhängig, dass Prozesse außerhalb des rein Medialen existieren.<sup>20</sup>

Bürger benötigen die Anbindung an aktive, physische oder institutionelle Gemeinschaften, um kollektive politische Aktionen in der realen Welt umzusetzen – insbesondere wenn es sich um risikoreiche Protestpartizipation handelt.<sup>20</sup> Medien erzeugen das anfängliche Feuer der Empörung und diktieren die täglichen Gefühlsregeln, während die geschulten NGO-Kader in den Kommunen die Infrastruktur bereitstellen, um diese emotionale Hitze in politische kinetische Energie zu transformieren.<sup>20</sup>

## **Personelle Verflechtungen: Der Drehtüreffekt zwischen Journalismus und PR**

Eine zentrale Facette der Professionalisierung ist der fluide Wechsel von Akteuren zwischen redaktionellen Tätigkeiten in den Medien, Kampagnenleitung in NGOs und der Rolle als Ausbilder in Fortbildungsinstituten. Protagonisten, die vormals oder parallel als Führungskräfte in den Medien agieren, treten häufig als Dozenten auf und geben ihr Praxiswissen über Manipulation und Reichweitengenerierung weiter.

Die Datensätze liefern hierfür prägnante Belege: Ein Referent der Quadriga Hochschule beispielsweise wird explizit mit seiner Vita beworben, wonach er zuvor als Journalist in der Umweltredaktion der Deutschen Welle arbeitete und parallel als Social-Media-Redakteur für die globale NGO *WWF Deutschland* tätig war, wo er digitale Präsenzen strategisch aufbaute.<sup>8</sup> Das hochspezifische Wissen darüber, wie man durch journalistische Narrative Umweltkrisen skandalisiert, Algorithmen mit emotionalen Triggern bedient und so Massen mobilisiert, wird hier ganz offen als marktfähige Expertise an die nächste Generation von Public-Affairs-Managern weitergereicht.<sup>8</sup>

Dieses Phänomen der personellen Durchlässigkeit – dass Journalisten quasi „auf die andere Seite“ wechseln und Fortbildungen in Beeinflussungstechnik geben – ist ein strukturelles Merkmal der Branche. Dies betrifft gleichermaßen etablierte Leitmedien wie auch alternative, regierungskritische Publikationsorgane. Die Untersuchung zeigt, dass der Redaktionsalltag, ob bei stark meinungsbildenden Tageszeitungen wie der *taz* (historisch etwa unter der Chefredaktion von Ines Pohl<sup>21</sup>), kritischen Blogs wie den *NachDenkSeiten*<sup>21</sup> oder

Verbandsmedien wie dem *Humanistischen Pressedienst* (mit Chefredakteuren wie Frank Nicolai oder Gisa Bodenstein<sup>23</sup>), von denselben Gesetzen der Aufmerksamkeitsökonomie und Affektbindung beherrscht wird.

Auch wenn Leser in öffentlichen Debatten alternative Blogs gelegentlich als sachgemäßere, weniger personalisierte Gegenentwürfe zu den Mainstream-Medien loben<sup>21</sup>, bedienen sich erfolgreiche mediale Plattformen – egal ob regierungstreu oder systemkritisch – letztlich derselben emotionalisierenden Handwerkszeuge, um ihre Followerschaft zu binden. Protagonisten, die in Leitungsfunktionen solcher Medien (als Chefredakteure oder Kampagnenleiter) aufsteigen, sind per Definition Experten für politisches Emotionsmanagement. Wenn derartige Personen subsequently in Beratungsnetzwerken oder Youtube-Formaten als Ausbilder oder Coaches in Erscheinung treten, bestätigen sie lediglich den Grad der totalen Institutionalisierung: Das Wissen um die Wirkmacht von Framing, selektiver Empörung<sup>5</sup> und moralischer Positionierung wird systematisch kommerzialisiert.

## **Die Technologisierung der Empörung**

Dass das Schüren von Emotionen längst kein intuitiver Prozess mehr ist, verdeutlicht auch die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Lehrpläne. Fortbildungsinstitute – bis hin zur *Tourismusakademie Ostbayern* – vermitteln ihren Teilnehmern, wie das „Emotionsmanagement“ und das „richtige Mindset“ mit modernem Social-Media-Marketing verschmelzen.<sup>24</sup> Dort wird gelehrt, wie man mit Hilfe von Werkzeugen wie ChatGPT effiziente Contentpläne generiert.<sup>24</sup>

Überträgt man diese branchenübergreifende Technologisierung auf die Sphäre der politischen NGOs, wird die Asymmetrie der Machtverhältnisse im öffentlichen Raum deutlich. Die Produktion von Empörung wird automatisiert und algorithmisch optimiert.<sup>24</sup> Ein zivilgesellschaftlicher Skandal ist dann nicht der Aufschrei einer betroffenen Bevölkerung, sondern der Output eines präzise terminierten, KI-gestützten Content-Plans, der Wut- oder Angst-Emotionen genau dort triggert, wo sie den höchsten politischen Schaden (oder Nutzen) anrichten. Organisationen, die in diesen Techniken geschult sind, dominieren den politischen Diskurs mühelos gegenüber unorganisierten, authentisch agierenden Bürgergruppen.

## **Emanzipative Potenziale versus manipulative psychologische Kriegsführung**

Die wissenschaftliche Objektivität verlangt es, die strukturelle Analyse nicht in einer rein kulturpessimistischen Dystopie enden zu lassen. Die soziologische Forschung warnt ausdrücklich davor, die strategische Emotionalisierung von Politik und Gesellschaft aus dem Kontext zu reißen und pauschal als böswärtige Verschwörung zu verurteilen.<sup>25</sup> Eine ausschließlich negative Sicht auf die Politisierung von Gefühlen verkommt in der wissenschaftlichen Analyse rasch selbst zu einem bloßen moralisierenden Argument.<sup>25</sup>

## **Die ambivalente Natur politischer Affekte**

Experten weisen darauf hin, dass Affekte nicht nur Werkzeuge der totalitären Kontrolle sind,

sondern auch und gerade fundamentale Möglichkeiten für emanzipatives politisches Handeln eröffnen können.<sup>25</sup> Das Verhältnis von Affekt und Politik beschreibt nicht zwangsläufig nur destruktive politische Stile wie den Populismus.<sup>25</sup> In Beratungsansätzen, die über bloße Verhaltensmanipulation hinausgehen, wird das Ziel verfolgt, die Fähigkeiten der Individuen zur tiefen Selbstreflexion zu fördern.<sup>25</sup>

In diesem dritten, progressiven Ansatz sollen die Teilnehmer lernen, zwischen äußeren Einflüssen und inneren Begründungen für ihre Emotionen zu differenzieren.<sup>25</sup> Gelingt dies, können abgelehnte Selbstanteile intrapsychisch anerkannt werden, was paradoxerweise zu einer Steigerung der interpersonellen Toleranz gegenüber Andersdenkenden führt.<sup>25</sup> In diesem Kontext ist das Ausbildungsmodul des Projekts „Reach YOUth“ zu verstehen.<sup>9</sup> Hier wird Emotionsmanagement nicht genutzt, um Hass zu schüren, sondern um gewaltbereite Jugendliche zu deeskalieren, Radikalisierungsprozesse zu stoppen und die Basis für einen konstruktiven, wertschätzenden Austausch über kontroverse Themen zu schaffen.<sup>9</sup>

## **Die Kippunkte der Legitimität**

Die Grenze zwischen legitimem politischem Campaigning und illegitimer psychologischer Kriegsführung wird jedoch dort überschritten, wo die Skandalisierung zum reinen Selbstzweck mutiert<sup>5</sup> und die von Organisationen verordneten „politischen Gefühlsregeln“<sup>4</sup> einen Totalitätsanspruch erheben. Wenn das Emotionsmanagement primär dazu dient, Sanktionen und Scham<sup>3</sup> gegen Abweichler zu verhängen und eine moralische Gentrifizierung der Lebenswelten<sup>4</sup> rücksichtslos durchzusetzen, verwandelt es sich in ein Herrschaftsinstrument, das den liberal-demokratischen Verfassungspatriotismus<sup>1</sup> zersetzt. Die drastischen soziologischen Berichte über Polarisierung, gesellschaftliche Fragmentierung und regelrechte Hetzjagden im Zuge des Empörungsmanagements belegen, dass dieser Kippunkt in weiten Teilen des politischen Spektrums bereits erreicht oder überschritten ist.<sup>7</sup>

## **Fazit: Die Planmäßigkeit der emotionalen Manipulation**

Die detaillierte Evaluierung der Bildungsstrukturen, der publizistischen Verflechtungen und der organisationstheoretischen Grundlagen liefert eine unzweideutige Bestätigung der zugrundeliegenden Fragestellung. Zivilgesellschaftliche Akteure, NGOs im Vorfeld der Politik und mediale Institutionen betreiben ein massives, strategisch geplantes und gezieltes Emotionsmanagement, um Bevölkerungen für politische Zwecke zu manipulieren, Inhalte zu forcieren oder Gegner zu diskreditieren.

**Erstens** ist erwiesen, dass die Schürung von Empörung kein Zufall ist, sondern die handwerkliche Basis des professionellen Campaignings.<sup>5</sup> Da Empörung flüchtig ist, erfordert das System die permanente strategische Konstruktion neuer Narrative und Feindbilder.<sup>5</sup> Die Medien liefern hierfür nicht nur die Plattform, sondern fungieren als unverzichtbarer Resonanzraum für dieses bürgerschaftliche Emotionsmanagement<sup>20</sup>, welches den Bürger in einer Illusion des Informiertseins wiegt.<sup>6</sup>

**Zweitens** existiert eine lückenlos dokumentierte, florierende Industrie von Bildungsangeboten, Akademien und Beratungsunternehmen, die Protagonisten exakt in diesen Manipulations- und

Steuerungstechniken ausbilden. Von elitären Instituten wie der Quadriga Hochschule, die das Verhandeln unter Stress und Manipulationsabwehr lehren<sup>8</sup>, über groß angelegte Managementprogramme der ASOM oder des KBW für NGO-Führungskräfte<sup>10</sup>, bis hin zu spezifischen Demokratie-Interventionsprojekten wie Reach YOUth<sup>9</sup> und kommerziellen Anbietern wie der Fairness-Stiftung<sup>12</sup> oder der Haufe Akademie.<sup>13</sup> Die Methodik der Affektsteuerung wird systematisch gelehrt, zertifiziert und als wertvolles Human-Capital gehandelt.

**Drittens** ist die personelle Trennschärfe zwischen kritischem Journalismus und zivilgesellschaftlicher PR-Arbeit de facto aufgehoben. Führende Redakteure aus Umwelt-NGOs, Systemmedien oder der alternativen Publizistik konvertieren ihr Wissen über Reichweitengenerierung und Framing nahtlos in Dozententätigkeiten.<sup>8</sup> Sie lehren die Mechanik der Aufmerksamkeit, die sie zuvor in Redaktionen angewendet haben.

Die Durchsetzung politischer Agenden im 21. Jahrhundert stützt sich auf die Durchsetzung von „Emotionsnormen“, die Androhung sozialer Scham bei Abweichung<sup>3</sup> und die Erzwingung einer moralischen Gentrifizierung.<sup>4</sup> Während Teile der Zivilgesellschaft versuchen, durch Selbstreflexion emanzipative Potenziale zu wecken<sup>9</sup>, dominiert im makropolitischen Raum das Gesetz der Aufmerksamkeitsökonomie. Das gezielte Ausbilden von Kadern in der Kunst der psychologischen Manipulation und des emotionalen Framings ist der entscheidende Hebel, durch den gut organisierte, finanzstarke Minderheiten die Diskurshoheit über die Bevölkerungsmehrheit erlangen und absichern. Die Emotionalisierung ist somit der ultimative Triumph der Strategie über den sachlichen Diskurs.

## Referenzen

1. Emotionen und Politik, Zugriff am April 17, 2026, [https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/APuZ\\_2013-32-33\\_online.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2013-32-33_online.pdf)
2. Emotion and Social Structures: Towards an Interdisciplinary Approach - ResearchGate, Zugriff am April 17, 2026, [https://www.researchgate.net/publication/227561094\\_Emotion\\_and\\_Social\\_Structures\\_Towards\\_an\\_Interdisciplinary\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/227561094_Emotion_and_Social_Structures_Towards_an_Interdisciplinary_Approach)
3. Vertrauen, Solidarität und Emotionen in Non-Profit-Organisationen. Eine soziologische Analyse des Dritten Sektors in Deutschland - OAPEN Library, Zugriff am April 17, 2026, <https://library.oapen.org/bitstream/id/82ee158e-94fd-4dbd-9669-acab7778356b/1002362.pdf>
4. Moralische Gentrifizierung: Soziologische Zeitdiagnostik und politische Theorie negativer Emotionen, Zugriff am April 17, 2026, [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/89427/ssoar-2023-jann\\_et\\_al-Moralische\\_Gentrifizierung\\_Soziologische\\_Zeitdiagnostik\\_und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2023-jann\\_et\\_al-Moralische\\_Gentrifizierung\\_Soziologische\\_Zeitdiagnostik\\_und.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/89427/ssoar-2023-jann_et_al-Moralische_Gentrifizierung_Soziologische_Zeitdiagnostik_und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2023-jann_et_al-Moralische_Gentrifizierung_Soziologische_Zeitdiagnostik_und.pdf)
5. Effektivität grenzüberschreitender Gewerkschaftskampagnen in der Wechselwirkung von Koalitionsmacht und Strategie, Zugriff am April 17, 2026,

- <https://d-nb.info/1151881228/34>
6. Linie eins, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://sb030ea3b18e395fa.jimcontent.com/download/version/1597754522/module/12028519199/name/linie%20eins%202017-2-ohneChronik.pdf>
  7. Plädoyer für eine neue Aufklärung Teil I - GEW-Magazin, Zugriff am April 17, 2026,  
[https://www.gew-ansbach.de/data/2024/09/Schoepe\\_Die\\_Wissenschaft\\_nach\\_Corona\\_1.pdf](https://www.gew-ansbach.de/data/2024/09/Schoepe_Die_Wissenschaft_nach_Corona_1.pdf)
  8. Public Affairs - Quadriga Hochschule Berlin, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2024/12/Public-Affairs-QHS-Gesamtprogramm-2025.pdf>
  9. Ergänzungsmodul Kommunikation und Konfliktlösung - CESIE, Zugriff am April 17, 2026,  
[https://cesie.org/media/io3\\_supplementary-module-communication-and-conflict-resolution\\_de.pdf](https://cesie.org/media/io3_supplementary-module-communication-and-conflict-resolution_de.pdf)
  10. Akademie für Sozialmanagement - Wien - Programm / Kardinal König Haus, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.kardinal-koenig-haus.at/bildungsprogramm/akademie-fuer-sozialmanagement/programm/?len=all&pa=al>
  11. Verein - Seminare - kbw., Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.kbw.de/seminare/suchen.aspx?search=Verein&datumVon=null&datumBis=null&themenKomplex=null&seminarOrt=null&bl=null&g=null&tf=null>
  12. Seminare - Fairness-Stiftung, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.fairness-stiftung.de/Seminare.htm>
  13. Emotionsmanagement für Führungskräfte - Seminar - Haufe Akademie, Zugriff am April 17, 2026, <https://www.haufe-akademie.de/31558>
  14. Seminar: Emotional stark in schwierigen Führungssituationen - Haufe Akademie, Zugriff am April 17, 2026, <https://www.haufe-akademie.de/2919>
  15. Konfliktberatung und Mediation – Weiterbildung Mediator/in - ZFW Uni Hamburg, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.zfw.uni-hamburg.de/weiterbildung/gesundheit-psychologie-kriminologie/konfliktberatung-mediation.html>
  16. Online-Seminar: Emotionsmanagement - ISD – Institut Dr. Sonja Deutschmann, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://isd.institute/trainings-online-seminare/online-seminar-emotionsmanagement/>
  17. LIW 2020, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.liw-ev.de/assets/files/liw-programm-2020/LIW-2020.pdf>
  18. Programm 2022 - LIW e.V., Zugriff am April 17, 2026,  
<https://www.liw-ev.de/assets/files/liw-programm-2022/LIW-2022-web.pdf>
  19. APS\_Blaetterbuch\_2025\_26.pdf - Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz, Zugriff am April 17, 2026,  
[https://www.phdl.at/fileadmin/user\\_upload/1\\_Studium/2\\_Fortbildung/Blaetterbuecher/APS\\_Blaetterbuch\\_2025\\_26.pdf](https://www.phdl.at/fileadmin/user_upload/1_Studium/2_Fortbildung/Blaetterbuecher/APS_Blaetterbuch_2025_26.pdf)
  20. Demokratisches Engagement und soziale Medien: Medienbasierte Beteiligungsformen im Kontext der Demokratiebewegung in Ägypten 2011 -

- MADOC - Uni Mannheim, Zugriff am April 17, 2026,  
[https://madoc.bib.uni-mannheim.de/37459/1/Druckversion\\_Roeder-Tzellos.pdf](https://madoc.bib.uni-mannheim.de/37459/1/Druckversion_Roeder-Tzellos.pdf)
21. taz-Chefredakteurin Ines Pohl stellt sich vor: Liebe Leserinnen, liebe Leser, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://taz.de/taz-Chefredakteurin-Ines-Pohl-stellt-sich-vor/!5159975/>
  22. Forum – Das Blättchen, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://das-blaettchen.de/forum.html/comment-page-12>
  23. Ein langes Wochenende für den hpd, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://hpd.de/artikel/langes-wochenende-fuer-den-hpd-22355>
  24. Fortbildungen für Touristiker - Tourismusakademie Ostbayern, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://tourismusakademie-ostbayern.de/tao/seminarprogramm/tourist-Info-fortbildungen/>
  25. Un-Wohl-Gefühle: Eine Kulturanalyse gegenwärtiger Befindlichkeiten [1. Aufl.] 9783839426302 - DOKUMEN.PUB, Zugriff am April 17, 2026,  
<https://dokumen.pub/un-wohl-gefuehle-eine-kulturanalyse-gegenwaertiger-befindlichkeiten-1-auf1-9783839426302.html>