

**Politische Stakeholder überzeugen**  
**2., überarbeitete und erweiterte Auflage**

**Kapitel 1**  
**Leseprobe**

## 1.3 Erfolgreiche Interessenvertretung im komplexen EU-Entscheidungssystem

### 1.3.1 Erfolgsformel

Vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Abschnitten geschilderten Veränderungen und Herausforderungen im komplexen politischen Entscheidungssystem der EU lassen sich die Variablen einer erfolgreichen politischen Interessenvertretung greifbar machen. Wie lassen sich die Interessen von – beispielsweise – Unternehmen und Verbänden also weiterhin erfolgreich vertreten bzw. begleiten? Der Autor beantwortet diese Frage durch eine veranschaulichende Formel – die »Formel des Erfolgs in der Interessenvertretung« (siehe Abbildung 1.1). Hintergrund der Formel sind – neben wissenschaftlichen Untersuchungen zur Interessenvertretung des Autors der vergangenen Jahrzehnte – insbesondere auch seine praktischen Erfahrungen in mehr als 30 Jahren erfolgreicher Interessenvertretung auf EU- ebenso wie auf mitgliedstaatlicher Ebene. Die Grundlagen der Formel wurden vom Autor bereits in seiner Dissertation vor mehr als 30 Jahren gelegt und in zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten weiterentwickelt. Im Jahr 2015 wurden die Ergebnisse dieser Arbeit erstmals als vollständige »Erfolgsformel« publiziert.

Die verbale Kurzversion dieser Formel lautet wie folgt: Für eine erfolgreiche Interessenvertretung in der EU ist ein wohldosiertes Zusammenspiel aus inhaltlicher und prozessualer Kompetenz die Grundvoraussetzung. Dieser Erfolg lässt sich aber noch potenzieren, wenn es gelingt,

- (1) sich durch einen Perspektivenwechsel so für das Anliegen eines Betroffenen einzusetzen, dass die positiven Auswirkungen für das Gemeinwohl in den Vordergrund rücken, und
- (2) das Anliegen dieses Betroffenen in sorgfältiger Detailarbeit jeden Tag EU-weit voranzutreiben.

In der praktischen Umsetzung dieser Formel begleitet eine Governmental-Relations-Agentur (Governmental Relations bezeichnet eine auf Prozesskompetenz spezialisierte Form der Interessenvertretung, siehe Abschnitt 3.2.2 und Abschnitt 7.4.1.3.3) den Stakeholder (Kunden) als unabhängiger Intermediär durch das Labyrinth der europäischen Politik – dies zusätzlich zur klassischen inhaltlichen Interessenvertretung durch Unternehmensrepräsentanzen, Verbände, Public-Affairs-Agenturen und Anwaltskanzleien. Ziel dieses komplementären Ansatzes ist es, die bisherige Perspektive auf ein Problem zu verändern und neue Lösungswege zu entdecken. Statt des früher üblichen »Was will ich – und warum?« legt dieser Ansatz den Schwerpunkt auf »Warum sollte mein Anliegen den Entscheidungsträger interessieren?«.

Die einzelnen Komponenten der Formel (siehe Abschnitt 1.3.2.4 bis 1.3.2.7) und deren Anwendung in der Praxis sind Gegenstand des Beispiels in Abschnitt 1.3.2.

[...]

### 1.3.2.6 Bedeutung der Perspektivenwechselkompetenz (PwK)

Interessenvertretung kann nur erfolgreich sein, wenn sie in der Lage ist, sich in die Situation und Perspektive der beteiligten Entscheidungsträger – beispielsweise der Legislative oder Exekutive in politischen Entscheidungsprozessen – hineinzusetzen.

Ein Kernproblem der Kommunikation («Übersetzungskonflikte«, siehe Kapitel 2.1) zwischen Unternehmen und Politik besteht darin, dass ihre Vertreter denselben Sachverhalt häufig ausschließlich aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und insofern die Probleme des jeweils anderen nicht nachvollziehen können – sie sprechen dann nicht dieselbe »Sprache«, haben keine kommunikative Schnittmenge. Ein Beispiel: Für den Homo oeconomicus (an Nutzenmaximierung orientierter Unternehmer, siehe Kapitel 4.8.1) führen verschärfte Lärmvorschriften dazu, dass die Arbeit in seinem eigenen Unternehmen erst später beginnen, aber früher wieder aufhören muss – das Unternehmen erleidet also einen finanziellen Verlust. Für den Homo politicus (am Gemeinwesen orientierter politischer Entscheidungsträger, siehe Kapitel 4.8.2) kann derselbe Sachverhalt hingegen bedeuten, dass sich die Anwohner in der Nähe des Unternehmens über eine höhere Lebensqualität freuen – und ihn bei der nächsten Wahl in seinem Amt bestätigen. Die beteiligten Akteure (Politik vs. Wirtschaft), die miteinander in einen Austausch treten, verfolgen also oft gegensätzliche Ziele, vertreten unterschiedliche Werte oder haben unterschiedliche Bedürfnisse. Verständigungsbarrieren und Interessenkonflikte sind dann vorprogrammiert. Übertragen auf die Vorgehensweise der Interessenvertretung, ist für eine problemlösungsorientierte Kommunikation über System- und Wertegrenzen hinweg eine Übersetzungsleistung (Perspektivenwechsel) notwendig, die eine differenzierte Meinungsbildung aller Akteure über Einzelinteressen hinaus ermöglicht.

[...]

Das individuelle Anliegen eines Betroffenen (beispielsweise die Vermeidung finanzieller Verluste durch ein Unternehmen als Folge einer bestimmten Rechtsetzung) lässt sich bei Legislative und Exekutive immer dann erfolgversprechend vertreten, wenn es gelingt, dass der Absender bei seiner inhaltlichen Argumentation die Perspektive des Empfängers einnimmt, dessen Position berücksichtigt und womöglich sogar dessen bevorzugte Sprachregelungen übernimmt. Dieser Prozess ist Bestandteil jedes erfolgreichen Perspektivenwechsels von der Individual- in die Gemeinwohlperspektive: Der Interessenvertreter ist so in der Lage, vom eigenen (vertretenen) Partikularinteresse zu abstrahieren und das jeweilige Anliegen so zu kommunizieren, dass es für den adressierten Entscheidungsträger von Relevanz ist.

Schon zu Beginn eines Interessenvertretungsprojekts muss durch einen Perspektivenwechsel geprüft werden, ob das Anliegen in der »politischen Wirklichkeit« überhaupt erfolgversprechend kommuniziert werden kann. In der Praxis einer Governmental-Relations-Agentur findet dieser Perspektivenwechsel in einem ersten Schritt ausschließlich theoretisch statt – in einem »Steering Committee«, bestehend aus Vertretern des Betroffenen, dessen Interessen vertreten werden, und Vertretern der Governmental-Relations-Agentur. Zu den ständigen Mitgliedern dieses Gremiums gehört ein Mitglied der unternehmerischen Führungsebene des Betroffenen (C-Level, d. h. hochrangige Führungspositionen im Unternehmen), der Leiter der Fachabteilung des Unternehmens und ein projektverantwortlicher Mitarbeiter der Governmental-Relations-Agentur («Schnittstellenmanager«). Im Steering Committee wird durch hypothetische Einnahme der Position der relevanten Entscheidungsträger der Gang des Entscheidungsverfahrens simuliert. Ist ein Anliegen nicht erfolgversprechend kommunizierbar, wird es nicht weiterverfolgt (siehe Punkt »A« auf Abbildung 1.7).

Je nach Bedarf kann im weiteren Verlauf das Steering Committee noch um projektbezogene Teilnehmer erweitert werden. Auf der Seite der Prozesskompetenz können dies neben weiteren Mitarbeitern der Governmental-Relations-Agentur auch deren strukturelle Berater sein. Die strukturellen Berater sind dabei für einen erfolgreichen Perspektivenwechsel oft ausschlaggebend, verfügen sie doch über umfangreiches Wissen hinsichtlich politischer Entscheidungsprozesse (Verfahrensfragen) und sind aufgrund ihrer Expertise und politischen Erfahrung in der Lage, sich in die Entscheiderperspektive (Legislative und Exekutive) überzeugend hineinzusetzen. Auf der Seite der Inhaltskompetenz lässt sich das Steering Committee situativ um einen Verbandsvertreter, einen Vertreter einer Public-Affairs-Agentur oder im Thema ausgewiesene Juristen ergänzen, um zusätzliche inhaltliche Argumente beizusteuern. Je nach Komplexität des Falles kann das Steering Committee somit eine Vielzahl von Personen umfassen.

[...]

Am Ende der Beratungen im Steering Committee entscheidet die Geschäftsführung des Unternehmens, bei welchen Anliegen ein zuvor entwickelter Perspektivenwechsel erfolgsversprechend erscheint. Auch hier kann jedoch die Entscheidung gefällt werden, ein Anliegen nicht weiterzuverfolgen (siehe Punkt »B« in Abbildung 1.7). Erfahrungswerte zeigen, dass in bis zu 15 Prozent der Fälle eine Interessenvertretung von Beginn an aussichtslos wäre, weil aus der Perspektive der maßgeblichen Entscheidungsträger keine überzeugende Argumentation für das Anliegen entwickelt werden kann. In diesen Fällen wird das Anliegen nicht weiterverfolgt. Dem betroffenen Unternehmen erspart dies häufig enorme Ressourcen und ermöglicht in diesem Punkt eine strategische Neuorientierung, um sich auf die neue Rechts- und Sachlage einstellen zu können.

Es kommt jedoch auch vor, dass das betroffene Unternehmen aus Compliance-Gründen dennoch dazu verpflichtet ist, sein Ansinnen bei Legislative und Exekutive zu vertreten: So etwa, wenn das Unternehmen an der Börse notiert ist und seinen Aktionären nachweisen muss, dass es alles erdenklich Mögliche unternommen hat, um seine Interessen zur Geltung zu bringen.

In mindestens 85 Prozent der Fälle besteht aber eine überwiegende Erfolgsaussicht, weil ein aus Sicht des Entscheidungsträgers überzeugender Wechsel von der Individual- in die Entscheider-Perspektive (Gemeinwohl) möglich ist. In einem weiteren Schritt ist daher der Perspektivenwechsel konkret auszuarbeiten. Dies erfolgt bei einer Governmental-Relations-Agentur über die OnePager-Methodik, d. h. die ganzheitliche Durchdringung eines hochkomplexen Sachverhalts und dessen Darstellung in adressatengerechter Form auf einer einzigen DIN-A4-Seite. Die OnePager-Methodik wirkt im Rahmen der Gesamtstrategie der Interessenvertretung wie ein Kontrastmittel: Sie macht für alle Seiten die komplexe Gesamtsituation klarer, eindeutiger und durchschaubarer.

Die Schwierigkeit liegt dabei in der Komprimierung eines teils hochkomplexen Sachverhaltes nur auf einer Seite. Der Adressat der Darstellung muss möglichst rasch verstehen, worum es geht und welche Bedeutung das damit verfolgte Anliegen bzw. der jeweilige Sachverhalt für seine Wähler, seine Institution, seine Partei und ihn selbst hat. Vor diesem Hintergrund ist eine solche DIN-A4-Seite (OnePager, siehe insbesondere auch Abschnitt 7.4.2.1.7) weit mehr als eine Aktennotiz. Spezialisten der Governmental-Relations-Agentur formulieren den Sachverhalt (gegliedert beispielsweise in »Hintergrund – Problem – Lösung«) so, dass es dem Entscheidungsträger ermöglicht wird, einen übergeordneten Standpunkt einzunehmen, von dem aus Schnittmengen zwischen unterschiedlichen Positionen sichtbar werden. Das Herzstück eines guten OnePagers ist eine für den adressierten Entscheidungsträger schlüssige und überzeugende Argumentation inklusive Lösungsvorschlag als Ergebnis eines gelungenen

Perspektivenwechsels. Der OnePager ist bewusst nicht aus der Sicht des (Partikular-) Interesses des Betroffenen geschrieben. Durch einen erfolgreichen Perspektivenwechsel ergibt sich für den Entscheidungsträger eine eigenständige Logik, tätig zu werden – im Interesse der Allgemeinheit, seiner Institution oder seiner selbst. Der OnePager wird im Steering Committee inhaltlich und sprachlich abgestimmt und, soweit erforderlich, den sich ändernden Gegebenheiten während des Entscheidungsprozesses angepasst.

[...]

Sobald es jedoch gelungen ist, einen OnePager mit adressengerechtem und überzeugendem Perspektivenwechsel zu erstellen, erfolgt im nächsten Schritt die Ansprache der politischen Entscheidungsträger (durch Vertreter der Inhaltskompetenz und/oder der Prozesskompetenz) und damit der finale Machbarkeitscheck. Der Prozess der Interessenvertretung verlässt das Steering Committee und erreicht die Sphäre der Legislative und Exekutive. Die Governmental-Relations-Agentur nimmt dabei für den Dialog zwischen dem Entscheidungsträger und dem Betroffenen (beispielsweise eines Unternehmens) die Rolle eines unabhängigen Intermediärs ein (siehe auch Abschnitt 3.3.3 und 8.3.1.1). Nach langjährigen Erfahrungswerten lassen sich in dem komplexen Entscheidungssystem mithilfe der Prozesskompetenz zwischen zwei und fünf zentrale Stakeholder für das weitere Vorgehen identifizieren. Im Idealfall wird jeder dieser Stakeholder zum »endogenen Prozesstreiber«, indem er sich aus Überzeugung und damit eigenem Antrieb für das vorgebrachte Anliegen einsetzt.

[...]