

8. Advanced Power Lobbying

Stimmungsdemokratie – Öffentliche Aufmerksamkeit als gesellschaftlicher Leitwert – Public Affairs – It's a people's business – Public Affairs is becoming more public

Inmitten der Kompletterveränderung der politischen Landschaft sind Public Affairs mehr denn je eine kritische Unternehmensfunktion zur Wahrung und Durchsetzung der Unternehmensinteressen. Vor dem Hintergrund steigender politischer Dynamik, zunehmender Regulierungsdichte, der digitalen Parallelwelten von social networks sowie völlig neuer gesellschaftlicher Herausforderungen sind professionelle Public Affairs zu einem zentralen Teil der Corporate Governance erwachsen, der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Weltweit reagieren Unternehmen und Verbände auf die transformativen Kräfte des Wandels von Politik, Medien und Werten, die wachsenden ökologischen Herausforderungen, den steigenden Zweifel am Wirtschaftssystem sowie eine globale Öffentlichkeit mit neuen Anforderungsprofilen an Public Affairs. Verschärft wird der Druck noch durch den Aktionismus vieler gesellschaftlicher Akteure, denn speziell bei NGOs, Gewerkschaften, Bürgergruppen und den neuen sogenannten Bewegungen lässt sich eine durchwegs aggressive Campaigning-Strategie feststellen.

Public Affairs sind integraler Bestandteil aller unternehmerischen Entscheidungen. Ganzheitlich verstanden bieten Public Affairs jeder Organisation und jedem Unternehmen eine ganze Breite an greifbaren Vorteilen, von der Unterstützung bei der Erkennung und Nutzung potenzieller Marktchancen über die Reduzierung von Risiken aus dem Unternehmensumfeld bis hin zum Schutz der Unternehmensreputation, welche einen immateriellen Vermögenswert darstellt.

8.1. Stimmungsdemokratie

In Summe betrachtet erscheint das gesellschaftspolitische Umfeld aktuell durchaus brisant zu sein: Immer neue Wellen an politischem Populismus, links wie rechts der politischen Mitte, Referenden, Abstimmungen und Bürgerbefragungen in immer schnellerer Frequenz. Vormalige Großparteien verlieren von Wahl zu Wahl, neue Parteien steigen rasant auf. Manche haben mit klassischen Parteien kaum mehr etwas gemeinsam und sind vielmehr Bewegungen oder Plattformen. Nie zuvor dagewesene Regierungskonstellationen, vorgezogene Neuwahlen, Wahlwiederholungen und Rücktritte gehen mit Banken Krisen, Finanzkrisen, Anti-Globalisierungskampagnen und zunehmender Unternehmensfeindlichkeit einher. Diese neue Unternehmensfeindlichkeit trifft nicht nur alle großen Unternehmen ganz generell, sondern speziell US-amerikanische Firmen und dabei vor allem die neuen Shootingstars der „Digital-Wirtschaft“ und der sharing economy. Misstrauen

und Skepsis den Firmen gegenüber scheint eine Art Grundkonsens geworden zu sein. Der Terrorismus in Europa schürt die Ängste der Menschen und lässt das subjektive Sicherheitsgefühl erodieren, was wiederum hitzige Debatten um eine neue Sicherheitspolitik auf den Plan ruft. Der politische Zank rund um den Umgang mit Migrationsströmen reißt gesellschaftliche Gräben auf. Nicht ganz 30 Jahre nach dem historischen Fall des Eisernen Vorhangs werden wieder Zäune und Mauern gebaut in Europa und mit dem Exit aus der Europäischen Union wird von ganz links bis ganz rechts gleichermaßen gedroht und geliebäugelt. Anders gesagt: Es herrschen schriller Alarmismus, Unsicherheit und Hysterie, beflügelt nicht zuletzt durch die Möglichkeiten von Boulevardmedien, sozialen Plattformen und digitalen Medien. Das alles ist, wenn auch hier durchaus zugespitzt formuliert, eine enorme Herausforderung nicht nur für Public Affairs im engeren Sinn, sondern für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ganz allgemein.

Der nüchterne politikwissenschaftliche Befund des aktuell stattfindenden Umbruchs lässt an Klarheit auch nicht zu wünschen übrig: Wir befinden uns heute in einer „Stimmungsdemokratie“, in der alles auf die Mobilisierung von Ad-hoc-Mehrheiten abzielt. (orf.at, 19.5.2016) Von „postfaktischer Politik“ ist die Rede, in der „Wahrheit zum Kampfbegriff geworden ist und Fakten nicht mehr der Goldstandard in öffentlichen Debatten“ sind. In der digitalen Online-Gesellschaft hat „die vernetzte Öffentlichkeit in der Jetzt-Form kein Gedächtnis, sondern lässt sich von emotionalen Sofortreaktionen leiten“. (Zeit Online, 2.7.2016) Der Wählermarkt ist hochgradig volatil geworden und die Vertrauenskrise in das politische System und in die Institutionen hat massive Ausmaße angenommen.

Im beinharten täglichen Wettbewerb um mediale Aufmerksamkeit kämpfen immer mehr Akteure mit immer elaborierteren Methoden gegeneinander. Die medialen Selektionskriterien sind aufgrund immer kleinerer Redaktionen, des massiven wirtschaftlichen Drucks auf Medienunternehmen, des Erstarkens von Gratismedien im knallharten Boulevardstil sowie des medieninternen Duells zwischen analog und digital mehr und mehr blockiert. Konsumenten und Wähler sind mit ihren Smartphones permanent online: Ein via Instagram hochgeladenes und mit Kurzkritik versehenes Wahlplakat kann eine Parteizentrale in den Krisenmodus versetzen. Zugleich ist die Anonymität eines vertraulichen Gesprächs selbst auf der Straße oder im Kaffeehaus Geschichte, denn Smartphone-Kameras können in Sekunden eine breitenwirksame Öffentlichkeit herstellen. Die Kehrseite von falsch verstandener Transparenz ist der Verlust von Vertrauen und Vertraulichkeit.

Die neuen digitalen Kommunikationskanäle sind in Summe eine enorme Erweiterung des Handlungsspielraums und des kommunikativen Aktionsradius. Sie sind ebenso ein hervorragendes Instrument für geübte Campaigner und Aktivisten, die sich des Hypes und der Techniken der sozialen Medien perfekt bedienen. Benötigte es noch vor wenigen Jahren Unterschriftenlisten und Demonstrationen, um gegen ein Unternehmen zu kampagnisieren und mediale Aufmerksamkeit zu erlangen, so funktioniert dies heute nicht nur deutlich einfacher, sondern auch wesentlich rascher und ökonomisch günstiger. Daher braucht es auch oftmals nicht einmal mehr einen Verband oder eine NGO, denn ein einzelner geschickter Aktivist erfährt heute mindestens ebenso breite Aufmerksamkeit und Einfluss. Kein Wunder, dass viele Beobachter soziale Medien daher nicht nur

im Sinne von gesteigerter politischer Involvierung und Partizipation betrachten, sondern auch als Paradies für Aktivisten. Ein Foto von einem falsch etikettierten Lebensmittel in einem Supermarkt verbreitet sich gekoppelt mit einem Boykott-Aufruf gegen den Supermarkt in Sekundenschnelle über soziale Medien, wird hundertfach geteilt, erhält Tausende Likes und wird vom analogen Boulevard aufgenommen. All das kann binnen weniger Minuten Hektik und Hysterie auslösen, Reaktionszeiten fast verunmöglichen und einen Politiker dazu verführen, sich dieser kleinsten Frage für ein kurzes Statement anzunehmen, um die Welle des Hypes an Aufmerksamkeit für seine eigene Agenda zu nützen.

Damit verbunden ist weiters ein Generalumbau des tradierten Interessenvermittlungssystems, eine Neuaufstellung der Akteure der Interessenvertretung. In gewisser Weise wird heute die Macht der Organisation durch die Macht von „Information und Kommunikation“ verdrängt. Während Organisationsmacht auf der Bündelung von Mitgliederinteressen und ihrer Vertretung in der Politik beruhte, basiert modernes Lobbying im Wesentlichen auf Informationstransfer.

8.2. Öffentliche Aufmerksamkeit als gesellschaftlicher Leitwert

Ursprünglich war dieser Informationstransfer auf den kleinen Kreis derer beschränkt, die direkt als Abgeordnete oder Beamte in die Gestaltung von Politik involviert waren. Dadurch, dass Interessenvertretung heute breiter angelegt wird, kommt der öffentlichen Meinung ein wichtiger Stellenwert zu. Lobbying ist heute zu einem guten Teil auch „öffentliche Meinungsmache“. (Zimmer/Speth, 2015, S 12 ff) Die Politikwissenschaft nennt das „Verbetriebswirtschaftlichung der Interessenvertretung“ und meint damit Interessenvertretung unter den veränderten Bedingungen einer medienaffinen, hoch strukturierten und im Grundsatz auch marktaffinen Gesellschaft, die in weiten Bereichen gemäß betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Kalküle durchorganisiert ist. Bei dieser marktformigen Koordination von Interessenvertretung gelten die NGOs als Vorreiter dieser Entwicklung, indem sie die Interessenvertretung nicht mehr mitgliederbasiert umsetzen, sondern zunehmend medial organisieren. Es werden Beteiligungsprozesse von der Organisationsspitze geplant und mit den Lobbyingzielen synchronisiert. Top-down organisierte Beteiligungsprozesse tragen damit den Charakter von Grassroots-Campaigning. Für Außenstehende entsteht dadurch der Eindruck eines authentischen Engagements der Mitglieder mit hoher demokratischer Legitimation. De facto handelt es sich aber um eine gemanagte und punktgenau geplante Einbindung von Mitgliedern in die Lobby-Strategie der Interessenvertretungsorganisation.

Dazu gehört auch das Outsourcing von Interessenvertretung. Outsourcing ist dabei eine andere Bezeichnung für die Erledigung von Lobbying-Aufgaben durch professionelle Dienstleister wie etwa Agenturen oder auch die hoch spezialisierten Mitarbeiter für politische Kommunikation in NGOs, Verbänden und Gewerkschaften. Ebenso in diesen Bereich fällt der sich ausbreitende „Adversarial Legalism“. (Rehder, 2015, S 53 ff) Darunter versteht man einen spezifischen Konfliktlösungsstil, dessen Kennzeichen die systematische Nutzung des Rechtssystems als weiterer Kanal der Interessenvermittlung ist, also die Rechtsetzung und Rechtsdurchsetzung durch Gerichtsbeschlüsse. Zu erkennen

ist dies etwa in den Prozessen vor dem EUGH in den Bereichen Verbraucherschutz, wie etwa den Auseinandersetzungen über die Rechte von Reisenden oder die Nichtraucher-schutzpolitik. Auch in der vermehrten Konfliktorientierung der Gewerkschaften und den neuen Arbeitskampfformen sind Muster des Adversarial Legalism zu erkennen. Arbeitskämpfe dienen demnach nicht mehr in erster Linie „der Aushandlung, sondern der Durchsetzung von Tarifverträgen“. Typischerweise handle es sich bei den neuen Praxisformen um „indirekte Arbeitskämpfe mit unbeteiligten Dritten als Adressaten“. Meist stehe das Ziel im Zentrum, die Öffentlichkeit „auf schlechte Arbeitsbedingungen aufmerksam zu machen und die Reputation des jeweiligen Unternehmens bei seinen Geschäftspartnern und vor allem seinen Kunden zu beschädigen“, und zwar durch „zB Flash-Mobs, Online-Kampagnen etc.“ Den so attackierten Unternehmen bleibt oftmals nur mehr die Klage vor Gericht als Mittel.

In einem medialisierten System politischer Interessenvertretung tritt neben Organisations- und Konfliktfähigkeit die „Mediagenität“ von Positionen und Anliegen als zentraler Faktor der Interessenberücksichtigung. (Marcinkowski, 2014, S 71 ff) Die Wissenschaft sagt dazu: „In dem Maße, wie sich öffentliche Aufmerksamkeit zu einem gesellschaftlichen Leitwert und zur generell einsetzbaren Ressource entwickelt, werden mediale Visibilität und publizistische Resonanz von Forderungen und Positionen als gültiger Indikator ihrer Legitimität behandelt. [...] Lobbying wird damit zu einem Teil legitimitätspolitischer Strategien. Expertise und Evidenz werden inzwischen von professionellen Lobbyorganisationen beigebracht, ohne dass es noch eine Rückbindung an Mitglieder bedürfte. Die politische Kommunikation und das Lobbying werden zu Bestandteilen der Legitimitätspolitik, weil sie gleichzeitig die Gründe für die normative Anerkennungswürdigkeit der Akteure und Verfahren mitliefern.“ (Speth/Zimmer, 2015, S 47)

8.3. Public Affairs – It's a people's business

Die Artikulation und Durchsetzung der Anliegen von Unternehmen können im Umfeld dieser Dynamiken nur funktionieren, wenn sie sich exakt dieser neuen Methoden, Codes und Logiken bedienen. Der kontinuierliche Umbruch hat direkte Auswirkungen auf Politikgestaltung und damit direkte Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Public-Affairs-Strategien von Unternehmen gegenüber der Politik heute effektiv zu gestalten sind. Denn ein zentraler Wesenszug von Public Affairs ist, dass sie sich adaptiv gegenüber der Politik verhalten müssen, um erfolgreich zu sein. Das bedeutet etwa schlichtweg, dass Public Affairs neue Strategien und Argumente für die Durchsetzung eines Anliegens suchen müssen, wenn die dafür zuständige Politik gerade mit permanentem Wahlkampf oder politischen Meta-Themen beschäftigt ist und sich eines Anliegens nicht annehmen kann oder besser gesagt: nicht annehmen will. Für Public Affairs, die die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu optimieren suchen, resultieren daraus im Verbund mit dem ebenfalls im Umbruch befindlichen System der ehemals mächtigen politischen Parteien und Verbände völlig neue Herausforderungen. Denn klar ist: Gegen Politik und Gesellschaft ist kein Unternehmen erfolgreich zu führen. Wer seine legitimen Interessen gehört wissen will, muss sich aktiv darum kümmern – auch wenn Lösungs-kapazität und Gestaltungswille der Politik selbst unter Druck stehen.

Public Affairs sind eine facettenreiche Funktion, unter deren Dach Lobbyisten, Grass-roots-Spezialisten, Politikfeld-Experten und Kommunikations-Fachleute ihre Aktivitäten koordinieren, um erfolgreiche politische Einflussnahme auszuüben. Heute zählt bei manchen Aufgabenstellungen der Bereich Digital Public Affairs mit seinen Möglichkeiten etwa im Bereich der Steuerung von Themen und des Aufbaus von breiter Unterstützung dazu. Digital Public Affairs sind nicht nur neu, sondern verändern sich rapide. Unternehmen und Organisationen sind daher herausgefordert, mit den raschen Entwicklungen Schritt zu halten. Und sie sind herausgefordert, Digital-and-social-media-Kampagnen aktiv für sich selbst zu nutzen und die gegen sie gerichteten Kampagnen abzuwehren.

Public Affairs sind keine Technologie. Es zählt die persönliche Integrität der Public-Affairs-Akteure. Anstelle lauter, bunter Ad-hoc-Interventionen, die sich technologisch anbieten, zählt langfristig nur die kontinuierliche Vertrauensarbeit. Denn erfolgreiches Lobbying benötigt regelmäßige Begegnungen und eine am politischen System ausgerichtete Strategie. It's a people's business.

Moderne Public Affairs sind daher ein Hybrid zwischen dem auf der persönlichen Reputation des Akteurs aufbauenden Dialog mit einer Vielzahl von Stakeholdern sowie dem punktuellen und spezifischen Einschreiten bei politischen Entscheidungen, die den Handlungsspielraum des Unternehmens beeinflussen. Politische Entscheidungen entstehen nicht mehr nur im Vakuum, sondern werden von einem komplexen Stakeholder-Ökosystem mit ganz unterschiedlichen Interessen und Intentionen produziert. Heute arbeiten Public Affairs daher auf Basis eines kontinuierlichen Multi-Stakeholder-Dialogs mit dem umfassenden Verständnis und Wissen jener Issues, die die Gesellschaft und Politik beeinflussen können. Dieses neue Normal zu navigieren, also neben dem klassischen Lobbying kontinuierlich mit Politikern, Beamten, NGOs, Verbänden, Kammern, Wissenschaftlern, Aktivisten und Medien an der Verankerung der eigenen Anliegen und Positionen zu arbeiten, ist die Job Description moderner und professioneller Public-Affairs-Akteure.

8.4. Public Affairs is becoming more public

Die neue Logik der Digital Public Affairs kann mit drei Begriffen zusammengefasst werden: Informieren, Involvieren, Mobilisieren. Erscheint diese explizite Einbeziehung der Web-Öffentlichkeit in die jeweilige Public-Affairs-Strategie erfolgversprechend, dann stellen Digital Public Affairs eine neue, zusätzliche und mächtige Methode der Einflussnahme dar. Digital Public Affairs verfolgen ganz allgemein das Ziel, die Mechanismen der digitalen Auseinandersetzung für den Absender nützlich zu organisieren und die breite Öffentlichkeit in die interessengesteuerte Diskussion einzubeziehen. Eine erfolgreiche Digital-Public-Affairs-Strategie beruht dabei auf vier Säulen:

- einer hohen Sichtbarkeit durch die virtuelle Präsenz in Blogs und sozialen Netzwerken,
- einer entsprechenden Reichweite durch den Kontakt zu relevanten Multiplikatoren, Entscheidern und engagierten Stakeholdern,
- einer Wahrnehmung in sozialen Netzwerken, die sich in der Häufigkeit von Empfehlungen, „Retweets“ und „Likes“ ausdrückt, und
- der Fähigkeit, die eigenen „Fans“ und „Followers“ auch zu aktivieren.

Fazit: „Public Affairs is becoming more public“.

Mit anderen Worten: Digital Public Affairs stehen für die Bemühungen einer Organisation, digitale Tools und Instrumente der Online-Kommunikation proaktiv zu nutzen, um das gesellschaftspolitische Umfeld und die Reputation der Organisation zu analysieren, zu managen und zu beeinflussen. Es kristallisiert sich heraus, dass digitale und soziale Medien als komplementäre Instrumente der Public Affairs ihren Platz finden, nicht aber als Ersatz. Die Begründung liegt darin, dass sehr viele Public-Affairs-Zielsetzungen oftmals nach ganz klassischen Strategien, wie etwa dem persönlichen Gespräch, verlangen.

Vor allem Interessengruppen und NGOs verstehen es heute schon exzellent, die Macht der Online-Medien zu nutzen, um Unterstützung zu akquirieren, Mitstreiter zu mobilisieren, Druck auf Entscheidungsträger oder Unternehmen aufzubauen und ihre Anliegen zu „Bewegungen“ zu machen, die von Politik und Medien nur schwer zu ignorieren sind. In diesem Zusammenhang ist in aller Deutlichkeit festzuhalten, dass Kampagnen über soziale Plattformen und digitale Medien das Potenzial haben, unmittelbar und rasch massive Schäden am Unternehmen, seiner Glaubwürdigkeit, seiner Reputation, aber auch seiner Marke zu verursachen. Daher ist auch zu berücksichtigen, dass die digitale Kommunikation in sozialen Medien nicht immer nur ein „must have“ und schon gar nicht immer nur ein Segen ist.

Effiziente und effektive Public Affairs in politisch instabilen Zeiten, eingebettet in gesellschaftspolitische Umbrüche und die digitale Revolution sind eine Herausforderung für das Selbstbewusstsein und die Professionalität der Funktion. Den Unternehmen und ihren legitimen Anliegen weht ein rauer Wind entgegen, Vertrauen und Akzeptanz gehen auf Kosten einer von Aktionismus und Kritik um der medialen Visibilität willen getriebenen Politik mehr und mehr verloren. Wirtschaftliche Anliegen werden in diesem Umfeld heute primär mit Skepsis, Distanz und Misstrauen betrachtet. Einen Vertrauensbonus genießt hingegen ganz offensichtlich, wer lautstark Missstände anprangert, Unternehmen frontal angreift und damit digitale Aufmerksamkeit erhält.

Die Antwort der entsprechend weiterentwickelten Public Affairs liegt in der stets aufmerksamen, situativen und adaptiven Vorgangsweise und der kontinuierlichen, agilen Bearbeitung des relevanten Stakeholder-Ökosystems. Dazu kommen die enge Verzahnung mit juristischen Vorgangsweisen sowie die reaktive und aktive Einbeziehung der Mächtigkeit von sozialen und digitalen Kanälen und dem druckvollen Lobbying. Nur so ist heute die Artikulation und Durchsetzung von Unternehmensanliegen realisierbar. Advanced Power Lobbying steht für dieses strategisch neu ausgerichtete, facettenreiche und auf die Interessendurchsetzung fokussierte Eigenverständnis einer selbstbewussten Public-Affairs-Funktion im Zeitalter der Digitalisierung.

„Alles, was wir hören, ist eine Meinung – keine Tatsache. Alles, was wir sehen, ist eine Perspektive – keine Wahrheit.“

Marc Aurel