

A man in a dark suit, white shirt, and patterned tie is shown from the chest up. He is looking directly at the camera. Overlaid on his face and the background is a complex digital interface. A large, semi-transparent globe is centered behind him. The globe is covered in a network of white lines and nodes. Various data elements are scattered across the scene: a circular gauge on the left, a grid of data points in the center, and several percentage values (19.21%, 2.43%, 2.7%, 2.56%, 2.46%, 2.19%) and a number (0.12085045574253) are visible. The overall color palette is dominated by blues and greys, with white highlights from the digital elements.

WAS MACHT DIE DIGITALISIERUNG MIT DEM LOBBYING?

Mit dieser Frage hat sich die Verbandswelt in den letzten Jahren intensiv auseinandergesetzt. Manche sehen die Antwort in der medienübergreifenden Bereitstellung von Informationen. Andere positionieren sich darüber hinaus persönlich in vorderster digitaler Frontlinie. Die Drehgeschwindigkeit von Meldungen und Meinungen auf Kanälen wie Twitter & Co. ist enorm. Was davon hängen bleibt, ist wohl eher ungewiss.

Verbände stehen für Fakten und Haltungen. Und Lobbying ist eher Marathon als Sprint. Um langfristig mit Sachverstand und den Verbandsanliegen auf den Radar von Politik und Verwaltung zu gelangen, ist der persönliche Austausch mit wichtigen Ansprechpartnern unverzichtbar. Das haben gerade die letzten Monate klar gezeigt. Ein fundiertes Lobbygespräch muss aber auch gut vorbereitet sein, sonst kann dieses wichtige Instrument im schlimmsten Fall sogar mehr Schaden als Nutzen bringen.

Mit Hubert Koch haben wir einen altgedienten und erfahrenen Lobbyisten gebeten, die Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Politikergespräch zu skizzieren.

DAS LOBBYGESPRÄCH

Wichtigstes Instrument zur Durchsetzung politischer Ziele

Nach der Bundestagswahl am 26. September 2021 wird erfahrungsgemäß etwa ein Drittel der Abgeordneten neu in den Deutschen Bundestag kommen. Viele davon werden deutlich jünger sein als die ausscheidenden Abgeordneten und haben deshalb ein anderes Kommunikationsverhalten. Digitale Endgeräte und die sogenannten sozialen Medien spielen eine deutlich größere Rolle in ihrem Alltag. Dies wird auch das politische Kommunikationsverhalten bestimmen. Die Diskussionen werden schneller, direkter und öffentlicher sein als in der Vergangenheit. Darauf müssen die Verantwortlichen in den Verbänden reagieren und haben dies vielfältig schon in den letzten Jahren getan.

Hubert Koch

So wichtig aber (öffentliche) Kommunikation über die sozialen Medien ist, so falsch ist die Annahme, diese wäre für sich genommen schon Lobbying. Dialog über soziale Medien ist Vorfeld-Lobbying. Er kann helfen, Kontakte mit Abgeordneten zu pflegen und dauerhaft im Austausch zu bleiben. Er ersetzt aber in keinem Fall direkte persönliche Gespräche und den Austausch zwischen Menschen. Zentrales Lobbyinstrument ist und bleibt auch in Zukunft das Lobbygespräch, wie es schon der klassische Lobbyisten-Grundsatz ausdrückt: Talk, don't write. Dabei ist mit Lobbygespräch hier das Einzelgespräch mit einem politischen Entscheider (Minister, Staatssekretär, Bundestagsabgeordneter) gemeint.

Ein solches bietet, anders als Twitter, Facebook und Co, die Möglichkeit eines echten Dialogs. Gut geplant und professionell vorbereitet, können die Verbandsvertreter dabei nicht nur ihre Positionen

adressieren, Verständnis wecken und gegebenenfalls den Gesprächspartner von der eigenen Position überzeugen, sondern auch viel über die Sichtweisen und Überlegungen des Gesprächspartners lernen und einen Einblick in den Stand der politischen Diskussionen bekommen, in der jeweiligen Fraktion, in den Ausschüssen und im Deutschen Bundestag. Dadurch lässt sich die eigene Lobbystrategie weiterentwickeln und optimieren, insbesondere, wenn man die Erkenntnisse aus vielen Lobbygesprächen aggregiert.

INHALTLICHE ASPEKTE DES LOBBYGESPRÄCHS

Zunächst gilt: Ein Lobbygespräch ist immer individuell, weil bei Politikern Person und Sache verschmelzen. Es muss deshalb auch individuell geplant und vorbereitet werden. Der deutsche Philosoph Arthur Schopenhauer (1788-1860) hat dazu den noch heute gültigen Satz geprägt:

„Wer klug ist, wird im Gespräch weniger an das denken, worüber er spricht, als an den, mit dem er spricht.“

Bevor man also seine eigene Argumentation entwickelt und die Gesprächsstrategie festlegt, sollte man sich ein umfassendes Bild des Gesprächspartners machen. Dazu zählen etwa:

- Alter, Geschlecht, Herkunft
- Ausbildung/Beruf
- Parteizugehörigkeit
- Religion
- Mitgliedschaft in Organisationen und Verbänden, gegebenenfalls Funktionen
- Bisheriger Verlauf der (politischen) Karriere
- Aktuelle Position und (politische) Verantwortlichkeit
- Politische Positionierung
- Vorliegende Äußerungen zum Thema (Reden, Presseerklärungen etc.)
- Persönliche Interessen/Hobbys



Beispiel: Ein aktiver Jäger wird sich zur Frage der Novellierung des Waffengesetzes anders positionieren als ein Abgeordneter, in dessen Wahlkreis ein Amoklauf an einer Schule stattgefunden hat. Eine Abgeordnete eines ländlichen Wahlkreises mit viel Wald und Wild wird einen anderen Zugang zum Thema haben als die aus einem großstädtischen Problembezirk mit hoher Kriminalitätsrate.

Quellen für die Erstellung eines persönlichen Profils des Gesprächspartners können die offizielle Internetseite des Deutschen Bundestages, die persönliche Website, Wikipedia-Einträge, Profile auf LinkedIn oder Xing und Presseberichte sein.

In einem zweiten Schritt ist es wichtig, sich in die Entscheidungssituation des Gesprächspartners hineinzuversetzen. Was ist seine Funktion im Gesetzgebungsprozess, welche Rolle spielt er und was sind seine konkreten Interessen, bezogen auf das Thema? Wie stehen die Organisationen und Gruppierungen, in denen er mitarbeitet, dazu. In welchen Spannungs-

verhältnissen und möglicherweise Interessenkonflikten steht er? Worauf muss er Rücksicht nehmen? Wie betrifft das Thema die Wählerschaft in seinem Wahlkreis? Diese wichtige Analyse sollte die Interessen des Gesprächspartners umfassend unter den Aspekten persönliche Interessen, Parteiinteressen, funktionsbezogene Interessen und natürlich Wahlkreisinteressen erfassen.

Beispiel: Beim Thema Kohleausstieg hat es natürlich einen Unterschied gemacht, ob die Abgeordneten einen Wahlkreis in einem Kohleabbaugebiet vertreten oder ob dieser im Hochalpengebiet oder an der Nordseeküste liegt. Und: Der Berichtsersteller zu einem Gesetzentwurf muss die Befindlichkeiten in seiner Arbeitsgruppe und seiner Fraktion stärker beachten als jemand, der nur Mitglied im zuständigen Ausschuss ist und seine persönliche Position entwickelt.

Dies alles gilt es bei der Anlage eines Lobbygesprächs zu reflektieren und einzubeziehen. Generell ist es die Kunst im

Lobbygespräch, die eigenen Anliegen und Positionen so zu formulieren, dass sie beim Gesprächspartner möglichst positiv aufgenommen werden. Diese unterschiedlichen Schnittmengen der Interessen, die man suchen muss, ergeben, dass man in Gesprächen bei an sich immer gleichen (Verbands-)Positionen sehr unterschiedliche Akzente setzt und jeweils andere Aspekte hervorhebt und betont.

Und schließlich: Im Lobbygespräch gilt es politisch zu argumentieren. Nicht die eigene Betroffenheit des Verbandes und seiner Mitglieder allein gilt es zu formulieren, sondern die politischen Rahmenbedingungen und Auswirkungen von geplanten Gesetzen über den eigenen Verband hinaus. So könnte ein Imkerverband, wenn es um das Verbot von bienenschädlichen Insektiziden geht, nur das Interesse der Imker am Lebenserhalt der (eigenen) Bienen artikulieren; er könnte aber auch – und sollte – die Bedeutung der Bienen für die Befruchtung unterstreichen und damit die Auswirkungen auf die Ertrags-

lage der Obstbauern und generell auf die Ernährung der Bevölkerung aufzeigen und die Wichtigkeit autarker Lebensmittelproduktion in Deutschland betonen. Damit würde er politische Kategorien besetzen (Landwirtschaftspolitik, Ernährungspolitik, Verbraucherpolitik, Autarkie heimischer Lebensmittelproduktion etc.). Gleichzeitig eröffnet eine solche Argumentationsweise Möglichkeiten zur Kooperation mit anderen Interessengruppen (Gärtner, Landwirte etc.). Ein Hinweis aus langjährig negativer Erfahrung: Die Argumentation mit Arbeitsplätzen ist kein scharfes Schwert mehr, da diese zu oft und häufig fälschlich benutzt worden ist und sich bei Politikern verbraucht hat.

Eine gute Hilfe bei der inhaltlichen Vorbereitung ist die Empfehlung von Norman Alexander, der gesagt hat:

„Überlegen Sie sich schon vor einem Gespräch bzw. vor Verhandlungen die drei wichtigsten Gedanken, die Ihrem Gegenüber wahrscheinlich durch den Kopf gehen werden, und bauen Sie diese in die Kommunikation ein.“

FORMALE ASPEKTE DES LOBBYGESPRÄCHS

Mit der Umsetzung des bisher Gesagten können sich Verbandsrepräsentanten inhaltlich, fachlich und persönlich gut auf Lobbygespräche vorbereiten. Nach meiner Erfahrung aus Beratungsmandaten belassen es die meisten Verbände in der Regel dabei. Sie reflektieren und artikulieren die Inhalte, nicht aber die Prozesse. Ein erfolgreiches Lobbygespräch sollte aber beides tun. Dazu gilt es, im Gespräch Fragen zu stellen, die es ermöglichen, einen vertieften Einblick beispielsweise in einen Gesetzgebungsprozess zu bekommen, unterschiedliche Gruppierungen zu identifizieren, mögliche Mehrheiten abzuschätzen und dadurch schließlich die eigene Lobbystrategie weiterzuentwickeln. Um dies zu schaffen, ist es hilfreich und nützlich, sich auf prozessorientierte Fragen vorzubereiten und diese im Lobbygespräch zu stellen.

Mögliche Fragen können sein:

- Wie ist der aktuelle Diskussionsstand zum Gesetzentwurf (zu dem politischen Problem) in der eigenen Arbeitsgruppe oder Fraktion?
- Wie ist der Koalitionspartner (bei Koalitionsregierungen) aufgestellt?
- Wie positioniert sich die Opposition (bzw. bei Gesprächen mit Oppositionspolitikern die Regierung)?
- Wie weit ist die Meinungsbildung jeweils fortgeschritten?
- Welche Punkte sind geklärt, welche offen?
- Gibt es weiterführende Initiativen in der eigenen Fraktion?
- Wie ist der Zeitplan, bezogen auf Kabinettsvorlage, Ausschussarbeit, Plenum?
- Wie schätzen Sie den weiteren Verlauf ein?
- Wie sind die Mehrheitsverhältnisse?
- Wer sind die Hauptprotagonisten, pro und kontra, in den Fraktionen?
- Was waren Ihre bisherigen Gesprächspartner, was werden die nächsten sein?
- Mit wem sollten wir noch sprechen, was ist Ihre Empfehlung?
- Was sollten wir (unser Verband) zusätzlich tun?

Bei einem guten persönlichen Verhältnis, das von Vertrauen geprägt ist, sind Politiker in der Regel bereit, diese Fragen zu beantworten. Dies schafft einen beträchtlichen Mehrwert für den Verband.

ZUSAMMENSTELLUNG DER DELEGATION

Gut zu überlegen ist die Zusammensetzung der Verhandlungsdelegation. Dabei muss die richtige Balance zwischen Repräsentation und fachlicher Expertise gefunden werden, angepasst jeweils an die Gesprächspartner. Es versteht sich von selbst, dass beim Gespräch mit einem Bundesminister der Präsident die Verbandsdelegation führen sollte. Abzuwägen ist, ob daneben der Hauptgeschäftsführer/Geschäftsführer teilnehmen sollte oder der Leiter der jeweils

betroffenen Fachabteilung. Auch gilt es Haupt- und Ehrenamt angemessen zu repräsentieren. Bei Gesprächen mit Abgeordneten hat sich eine Delegation aus Hauptgeschäftsführer/Geschäftsführer und Fachexperten, aus der Mitgliedschaft oder aus der Geschäftsstelle bewährt. In Zweifelsfällen kann man seitens der Geschäftsstelle durchaus das Büro der Gesprächspartner anrufen und die Erwartungshaltung abklären, um nicht diplomatisch in Fettnäpfchen zu treten. Auch ist es wichtig, die Größe der Delegation abzuklären, um die Peinlichkeit zu vermeiden, dass zu wenig Stühle bereitstehen oder generell zu wenig Platz vorhanden ist. Im Zweifel ist es besser, die Delegation kleiner zu halten. Dies dient einer konzentrierten Gesprächsführung.

ABLAUF EINES LOBBYGESPRÄCHS: VON DER TERMINANFRAGE ZUM DANKSCHREIBEN

Um eine positive Antwort auf eine Terminanfrage (per E-Mail, telefonisch oder durch Direktansprache) zu bekommen, empfiehlt es sich, das Interesse bzw. die Aufgabe (Position) des Gesprächspartners in den Mittelpunkt der Anfrage zu stellen. Anders, als oft in der Öffentlichkeit behauptet, sind nämlich Politiker durchaus interessiert, mit Experten aus den Verbänden zu sprechen, wenn sie sich eine Meinung zu einem Gesetzgebungsvorhaben bilden, weil sie die Expertise der Verbände schätzen. Eine hilfreiche Formulierung, die sich bewährt hat, ist: „Sie sind Berichterstatter für den Gesetzentwurf ..., der derzeit (demnächst) im Ausschuss für ... behandelt wird. Unser Verband verfügt zu den darin vorgesehenen Regelungen über spezifische Expertise.“ oder: „Die Mitglieder unseres Verbandes sind von den Regelungen massiv betroffen. Deshalb möchten wir Sie um ein persönliches Gespräch bitten, um uns über das Thema auszutauschen.“

Es sprengt den Rahmen dieses Aufsatzes, die Struktur eines Lobbygespräches umfassend zu beschreiben, wie dies in Seminaren möglich ist. Als Grundstruktur hat sich folgende Vorgehensweise bewährt.

Zur Vorbereitung des Gesprächs

Es fördert die Qualität des Austausches, dem Gesprächspartner zuvor eine Liste der Delegation (Namen und Funktionen) zu senden und eine Agenda. Damit strukturiert und steuert der Verband den Dialog. Die Vorlage sollte die zu besprechenden Punkte enthalten, allerdings in keinem Fall inhaltliche Aussagen oder die Positionen des Verbandes. Dies würde die Spannung aus dem Gespräch nehmen und flexibles Handeln erschweren.

Gesprächseinstieg

Nach dem Dank für das Gespräch und der Vorstellung der Delegation wirkt es positiv auf die Gesprächsatmosphäre, mit einer kurzen aktuellen Aussage zu beginnen, die einen Bezug zum Gesprächspartner (Pressestatement, Rede im Deutschen Bundestag, Interview etc.) oder zum Wahlkreis hat.

Vorstellung des eigenen Verbandes

Eingangs sollte der eigene Verband kurz und knapp (max. zwei Minuten) mit folgenden Aspekten vorgestellt werden: Mitglieder, Mitgliederstruktur, vertretene Interessen, wirtschaftliche Bedeutung der Branche, Größe des Verbandes, Grad der Repräsentation (gibt es andere Verbände) und – falls möglich Beziehung zum Wahlkreis (Mitglieder im Wahlkreis).

Von Verbandsvertretern oft ausgeführt, für Politiker aber gänzlich uninteressant, sind der Aufbau des Verbandes und die innere Struktur der Gremien und Ausschüsse, Beschlussorgane etc.

Argumentation zum Gesetzentwurf

Es ist gut, hier den Bezug zum politischen Entscheidungsbedarf herzustellen

und die Betroffenheit der eigenen Mitglieder zu artikulieren. Auf dieser Basis können dann die eigenen Positionen vorgebracht und begründet werden, möglichst in gutem Gleichgewicht zwischen Zustimmung und Kritik, diese untermauert mit Daten, Fakten, Studien. Hieraus lassen sich dann die Folgen und Konsequenzen für die eigenen Mitglieder ableiten und herausarbeiten.

Inhaltliche Diskussion

Reagiert der Gesprächspartner auf die Argumentation, übt Kritik oder stellt Fragen, ist der Einstieg in einen Dialog leicht. Falls nicht, ist es wichtig, eine Diskussion anzustoßen. Dies geht am einfachsten über gezielte Fragen wie etwa „Wie wirkt diese Argumentation auf Sie?“, „Wo können Sie unserer Gedankenführung folgen, wo nicht?“, „Mit welchen anderen Positionen sind Sie konfrontiert?“ Falls nötig, kann man den Gesprächspartner auch selbst mit Fremdargumenten konfrontieren, um ihn aus der Reserve zu locken.

Hauptziel dieses Teils des Lobbygespräches ist es, den Gesprächspartner zu überzeugen, Nebenziel ist es, seine Überlegungen zu erfahren, um daraus in der Folge Konsequenzen für das eigene Lobbying abzuleiten.

Prozessbezogene Diskussion

Wie oben skizziert, ist der Nutzen eines Lobbygespräches umso größer, je mehr Erkenntnisse man über den Status des Diskussionsprozesses und den weiteren geplanten Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens gewinnt. Geeignete Musterfragen finden sich in der obigen Aufstellung.

Zusammenfassung des Gesprächs

Von fundamentaler Bedeutung für die nachhaltige Wirkung des Gesprächs ist es, am Ende Verlauf und Ergebnisse selbst zusammenzufassen und dies nicht dem Gesprächspartner zu über-

lassen. Dabei können Gemeinsamkeiten, offene Fragen und Unterschiede in den Auffassungen benannt und der weitere Gesprächsbedarf kann beschrieben werden. Auch ist es an dieser Stelle möglich, die Zusendung weiterer Unterlagen zu versprechen.

Positionspapiere

In der Regel haben Verbände zu kommenden Gesetzgebungsverfahren Positionspapiere erstellt und verbandsintern abgestimmt. Oft machen die Delegierten jedoch den Fehler, diese Papiere am Anfang des Gesprächs zu überreichen bzw. vorzulegen. Damit bringen sie den Gesprächspartner in eine ungünstige Situation, denn er muss seine Aufmerksamkeit zwischen dem Papier und dem Gespräch teilen, was der Qualität des Gesprächs massiv schadet. Richtig ist es, das Positionspapier im Zuge der Gesprächszusammenfassung zu übergeben, allerdings dann und nur dann, wenn der Gesprächsverlauf mit den im Positionspapier enthaltenen Aussagen übereinstimmt. Ansonsten ist es besser, es nach dem Gespräch mit der Danksagung zu versenden und vorher angemessen anzupassen.

Gesprächsnachbereitung

Es ist ein Gebot der Höflichkeit, sich wenige Tage nach dem Gespräch schriftlich zu bedanken, per E-Mail oder per Brief. Hierbei können das Positionspapier, falls es nicht bereits übergeben wurde, und die möglicherweise versprochenen weiteren Unterlagen beigelegt werden. Damit liegen sie im Büro des Gesprächspartners vor und entfalten eine weitere Wirkung über das Gespräch hinaus. Oft werden sie auch intern weitergegeben. Bewährte Formulierungen im Dankschreiben sind:

„Wir waren einig ...“; „Wir stimmen darin überein ...“; „Weiterer Gesprächsbedarf besteht noch in der Frage ...“

FLANKIERENDE KOMMUNIKATION

Abgeordnete sind heute, mehr als je zuvor, interessiert, Präsenz in den sozialen Medien zu zeigen. Sie begrüßen es deshalb meist, wenn während oder nach dem Gespräch Fotos gemacht und diese mit Verweis auf das Gespräch auf der Verbandswebsite oder den sozialen Medien gepostet werden. Oft tun die Politiker dies auch selbst, was dem Verband zusätzliche öffentliche Aufmerksamkeit bringen kann.

ZUSAMMENFASSUNG

Ein Lobbygespräch ist immer individuell. Daran müssen sich die Vorbereitung und die Durchführung orientieren. Wichtig ist, sowohl die inhaltliche als auch die prozessuale Seite zu beachten und dabei konstruktiv und lösungsorientiert vorzugehen. Gespräche können so auch dem Aufbau von Vertrauen dienen und dabei über den Tag hinaus positiv wirken.

Ein Lobbygespräch dauert in der Regel eine Stunde. Diese Stunde schenkt Ihnen der Politiker. Es liegt an Ihnen, was Sie daraus machen. Dieser Aufsatz soll dazu einige Empfehlungen geben. Wer seine Kompetenz in politischer Kommunikation und insbesondere für Lobbygespräche erhöhen will, für den empfiehlt sich ein individuelles Gesprächscoaching oder die Teilnahme an einem speziellen Seminar. ■



DR. PHIL. HUBERT KOCH M. A. ist als Berater und Coach selbstständig tätig. Er blickt auf eine mehr als zwanzigjährige Karriere als Verbandsberater mit der Dr. Koch Consulting e. K. und als Dienstleister mit der Firma Dr. Koch Hauptstadtbüros GmbH & Co. KG zurück. Zuvor war er zehn Jahre Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Präsidiums eines Industrieverbandes. Der Autor ist persönliches Mitglied der DGVM und langjähriger Referent bei den Kölner Verbändeseminaren.

KONTAKT: (02865) 603250 • drkoch@koch-lobbycoach.de • www.koch-lobbycoach.de

ÖFFENTLICHE LOBBYLISTE WIRD EINGESTELLT

Die öffentliche Liste, in der bisher alle Verbände mit Lobbyinteressen gegenüber dem Bundestag oder der Bundesregierung registriert waren, wird zum 01. März 2022 eingestellt.

Zum Hintergrund: Bereits im März 2021 wurde im Deutschen Bundestag das Gesetz zur Einführung eines Lobbyregisters für die Interessenvertretung gegenüber dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung verabschie-

det. Das Gesetz tritt zum 1. Januar 2022 in Kraft. Das damit eingeführte Lobbyregister ersetzt die bisher geführte öffentliche Liste. Ihre letzte amtliche Fassung und letzte Aktualisierung werden aber weiterhin unter dem Link **bundestag.de/registrierverbaende** öffentlich einsehbar bleiben.

Das neue Lobbyregister wird in elektronischer Form beim Deutschen Bundestag eingerichtet und geführt werden. Es

soll ebenfalls öffentlich einsehbar sein. Dort müssen sich ab dem 3. Januar 2022 alle Interessenvertreter registrieren, die Kontakte zu Mitgliedern des Bundestags oder der Bundesregierung aufnehmen wollen.

Die Registrierung ist auf der Internetseite **lobbyregister.bundestag.de** möglich. Unter dem Link sind bereits jetzt weitere Informationen einsehbar. Bei Interesse kann ein Newsletter abonniert werden.