"Lobbying ist wie moderner Fünfkampf"

Autor(en): **Müller, Fredy / Bachmann, Monika**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **109 (2012)**

Heft 2

PDF erstellt am: **17.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-839815

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

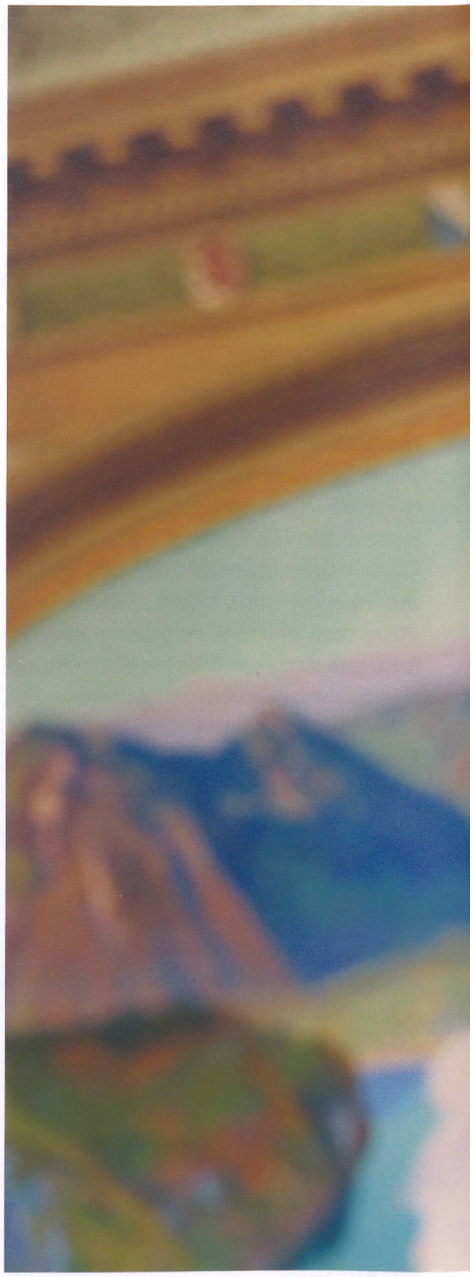
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

«Lobbying ist wie moderner Fünfkampf»

Was macht eigentlich ein Lobbyist? «Weit mehr als mit ein paar Leuten essen gehen», sagt Fredy Müller. Der Präsident der Schweizerischen Public Affairs Gesellschaft demontiert verbreitete Klischees und erklärt, warum Lobbying eine höchst anspruchsvolle Disziplin ist, in welcher Argumente mehr zählen als Geld.



Herr Müller, Sie sind der «höchste» Lobbyist der Schweiz. Könnten Sie sich vorstellen, für die Sozialhilfe Lobby zu machen?

Ja, absolut. Die Schweiz ist eine klassische Interessendemokratie, wo ganz verschiedene Akteure ihre Anliegen einbringen dürfen und müssen. Die Sozialhilfe ist ein sehr wichtiges Thema.

Warum?

Die Sozialhilfe vermittelt ein gesellschaftlich bedeutendes Anliegen: Es gibt im Leben von Menschen ausserordentliche Situationen – sagen wir Krisen. In solchen Momenten braucht es eine solide Einrichtung wie die Sozialhilfe, die Unterstützung leistet. Dazu kommt der permanente gesellschaftliche Wandel. Die Gesetzgebung hinkt dieser Entwicklung eigentlich hintennach. Es braucht deshalb gewisse Rahmenbedingungen, damit der soziale Ausgleich gesichert ist. Das ist für ein reiches Land wie die Schweiz matchentscheidend.

Wie würden Sie konkret vorgehen, wenn Sie ein Mandat hätten?

Bei solchen Mandaten beginne ich üblicherweise mit Recherchen und Hintergrundgesprächen, um mich mit der Materie vertraut zu machen. Häufig führe ich mit den Auftraggebern Workshops durch. Dieser Prozess hat zum Ziel, die Situation und das Umfeld zu analysieren und die Herausforderungen zu definieren. Im Zentrum steht dann eigentlich immer die gleiche Frage: Wie kann man Risiken vermindern und wie kann man Chancen wahrnehmen? Es ist erstaunlich, wie viele Möglichkeiten sich in diesem Spannungsfeld eröffnen.

Sie erstellen eine Analyse – und dann gehen Sie auf Politikerinnen und Politiker zu?

Nicht gleich sofort – man sollte Schnellschüsse tunlichst vermeiden! Lobbying funktioniert nicht, indem man einfach mal mit ein paar Leuten essen geht oder eine grosse Konferenz durchführt. Die Analyse muss absolut fundiert und gezielt sein. Wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, geht es darum, mit den verantwortlichen Auftraggebern eine Strategie zu entwickeln und die Massnahmen festzulegen.

Wie sieht Ihr konkreter Arbeitsalltag aus?

In der Regel komme ich morgens ins Büro und bespreche mich als erstes mit meinen Mitarbeitenden. Im weiteren Verlauf des Tages bearbeiten wir unsere Mandate. Das ist eine wissenschaftliche und intellektuelle Arbeit. Grundlagen für unsere Analysen und Konzepte sind umfassende Mandantengespräche, die wir auswerten, aber auch Informationen aus der Verwaltung, Sessionsdebatten und Recherchen. Zudem betreiben wir kontinuierlich Medien- und Issues-Monitoring. Während der Session bin ich häufig in Bern. Das ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, um mit den Parlamentsmitgliedern Gespräche zu führen – alle sind vor Ort und die Wege sind kurz. Ich versuche, diese Zeit effizient zu nutzen.

Lobbying hat des Geldes wegen nicht den besten Ruf. Man sagt: Wer viel Geld hat, hat die beste Lobby. Trifft das zu?

Der schlechte Ruf rührt daher, dass viele Leute nicht wissen, was sich im Bundeshaus genau abspielt. Lobbying findet oft im Verborgenen statt. Diese Tatsache allein ist schon verdächtig. Es gibt aber gute Gründe, weshalb diese Prozesse nicht gleich an die Öffentlichkeit kommen. Häufig geht es darum, in einer Sache Kompromisse und Lösungen zu finden. Wenn die Medien oder die Öffentlichkeit zu früh davon wüssten, könnte dieser Prozess gestört werden.

Trotzdem: Mehr Geld gleich stärkere Lobby?

Mit Geld alleine kann man keine Meinungen machen oder Abstimmungen gewinnen. Man kann bestenfalls bestimmte Abstimmungen in eine Richtung bewegen. Das gilt nicht nur für Parteien, son-

Bilder Béatrice Devènes

dern auch für Firmen, die viel Geld in die Werbung stecken. Entscheidend ist letztendlich die Glaubwürdigkeit.

Sie spielen die Rolle des Geldes jetzt etwas herunter.

Natürlich gibt es immer wieder Versuche, mit Geld bestimmte Vorlagen zu beeinflussen. Ich denke da zum Beispiel an den Lobbyskandal in Österreich, wo sich sogar Minister haben kaufen lassen, um in Brüssel bestimmte Anliegen zu vertreten. Das sind sehr unschöne Geschichten. Was mich betrifft, kann ich sagen: Ich spiele in einer anderen Liga. Wenn ich ein Mandat habe, muss ich meinen Wert unter Beweis stellen. Ich muss Ziele erreichen und Erfolge vorweisen. Das grosse Geld ist bei Lobbying nicht im Spiel. Das findet sich eher in den Werbebudgets bestimmter Firmen.

«Das grosse Geld ist bei Lobbying nicht im Spiel. Das findet sich eher in den Werbebudgets bestimmter Firmen.»

Gibt es für Lobbyisten eine Art Moral oder einen Ehrenkodex?

Die Schweizerische Public Affairs Gesellschaft hat so genannte Standesregeln erarbeitet. Sie geben vor, wie man sich verhalten soll. Ein wichtiger Grundsatz ist die Transparenz: Wenn man zum Beispiel im Bundeshaus ist, sage ich, für welchen Kunden oder welche Interessen ich arbeite. Weiter ist eine offene Argumentation wich- →

tig. Als Lobbyist sollte man also die Informationen nicht einseitig transportieren, sondern die Argumente in eine Gesamtanalyse einbetten. In jeder Sache gibt es stets ein Für und ein Wider. Es ist deshalb entscheidend, dass man auch die Befindlichkeit der Gegenseite kennt und sich bewusst ist, wie die Argumente auf dieser Seite ankommen.

Als Lobbyist vertreten Sie ganz unterschiedliche Interessen. Wie gehen Sie persönlich mit diesem Spagat um?

Meine Mandate gehen inhaltlich nicht diametral auseinander. Ich könnte sonst nicht dahinter stehen. Es wäre mir nicht möglich, auf der einen Seite die Kernenergie zu vertreten und auf der anderen Seite für erneuerbare Energien zu lobbyieren. Meine thematischen Schwerpunkte sind nachhaltiges Bauen, erneuerbare Energien und Verkehrsinfrastruktur-Projekte. Mit der Zeit entwickeln sich Themengruppen, die zusammenpassen. Dass sich die verschiedenen Mandate nicht beissen, ist das A und O von Lobbying.

Kann ein Lobbyist Mitglied einer politischen Partei sein?

Das ist nicht verboten. Persönlich sehe ich aber Vorteile darin, keiner Partei anzugehören, da man im Parlament unabhängiger mit allen sprechen kann. Was aber wichtig ist: Man muss ein Profil haben. Die Leute müssen wissen, wo man auf der Skala von links nach rechts steht.

Wo stehen Sie?

Ich bin politisch in der Mitte angesiedelt und und der sozialen Marktwirtschaft verpflichtet. Die Leute wissen, dass ich versuche, die Zwischentöne zu finden.

Gibt es Themen, die Ihnen besonders am Herzen liegen?

Es gibt tatsächlich Momente, wo meine Seele so richtig aufblüht: Wenn es um Tier- und Naturschutz geht, wenn gesellschaftspolitische Anliegen im Spiel sind oder wenn Musik und Kultur im Mittelpunkt stehen.

Gibt es Themen, wofür Sie nie lobbyieren würden?

Ich weiss nicht – vielleicht Sterbehilfe oder Organspenden? Das sind zwar wichtige Themen, aber der Auftraggeber würde wahrscheinlich merken, dass ich nicht der richtige dafür bin, da mir die Nähe zum Thema und wohl auch eine gewisse Überzeugung fehlen.

FREDY MÜLLER

Fredy Müller ist Inhaber des Beratungsunternehmens MC&P für politische Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit. Seit 2005 präsidiert er zudem die Schweizerische Public Affairs Gesellschaft (SPAG), den Interessenverband der Lobbyisten in der Schweiz. Von 1991 bis 1998 leitete er beim Bundesamt für Sozialversicherungen den Stabsdienst Information. Danach wechselte er zu Economiesuisse, wo er bis 2007 Mitglied der Geschäftsleitung war. Müller ist Gastdozent an verschiedenen Schweizer Fachhochschulen im Bereich Politik-Beratung und Öffentlichkeitsarbeit. Er ist verheiratet und lebt in Zürich.

Braucht es diese persönliche Überzeugung?

Für mich hat sie einen grossen Stellenwert. Man muss die Anliegen nicht nur korrekt, sondern mit Überzeugung an die Leute bringen. Ein Lobbyist ist jedoch kein Missionar, sondern ein Vermittler. Im konkreten Fall kann das auch bedeuten, dass man Schritte rückwärts machen muss, anstatt mit dem Kopf durch die Wand zu gehen. Es gibt Momente, wo die Ausgangslage für gewisse Themen schwierig ist. Dann muss man gegenüber dem Auftraggeber ehrlich sein und sagen, dass die Zeit nicht reif ist.

Wer hat in der Schweiz die stärkste Lobby?

In dieser Frage muss man wohl unterscheiden zwischen der Zeit vor Fukushima und nach Fukushima. Die Energiewirtschaft hatte eine sehr starke Lobby, die jetzt durch die Energiewende ins Wanken geraten ist. Stark sind auch die Pharmaindustrie, die Versicherungswirtschaft und der Bankenplatz. Doch auch bei der Finanzwirtschaft muss man sagen: Die gehen zurzeit durch ein Tränental.

Wie beurteilen Sie die Lobby von Themen im Bereich der sozialen Sicherheit?

Früher hatten die Kirchen eine Leaderfunktion. Sie haben Themen wie Gerechtigkeit, Ausgleich, soziale Sicherheit bewirtschaftet. Später sind Institutionen wie die Caritas an diese Stelle getreten. Dann gibt es staatliche und halbstaatliche Akteure. Ich kann kein abschliessendes Urteil abgeben. Klar ist aber: Überall dort, wo es gerechtfertigte Anliegen und entsprechend überzeugende Argumente gibt, kann man mobilisieren und eine Grundwelle erzeugen, so dass etwas in Bewegung kommt. Das kommt aber nicht von heute auf morgen, das muss man vorbereiten.

Welche Rolle spielen die Argumente im Prozess?

Die Argumentation ist entscheidend. Bei meinen Mandaten folgt auf die Recherche stets ein Argumentarium. Das gilt auch für Abstimmungen: Was nützt ein Budget von 10 Millionen Franken, wenn die drei richtigen Argumente fehlen? Man hat keine Chance! In einem zweiten Schritt muss man mit den richtigen Argumenten auf die richtigen Akteure zugehen. Das heisst, man muss zielgruppenspezifisch arbeiten, da nicht alle empfänglich sind für das gleiche Argument. Ich spreche hier von der klassischen Stakeholderanalyse.

Die Schweizerische Public Affairs Gesellschaft findet, Lobbying trage zur Demokratisierung der Gesellschaft bei. Weshalb?

Wir leben in einer offenen, pluralistischen Gesellschaft mit ganz verschiedenen Interessen. Das ist der Motor von Innovation und Weiterentwicklung. In anderen Ländern, wo ein Diktator sagt, wo es lang geht, kommt keine Entwicklung in Gang, im Gegenteil. Es ist für die Schweiz deshalb wichtig, dass verschiedene Gruppierungen ihre unterschiedlichen Interessen vertreten können, angefangen von Vereinen im kommunalen Bereich bis hin zu grossen Verbänden und Lobbyorganisati-

onen wie Berufs- und Branchenverbände und Gewerkschaften.

Sind Parlamentsmitglieder auf Interessenvertreter angewiesen?

Die Parlamentsmitglieder sind vor allem auf Wissen und somit auf die bestmöglichen Informationen angewiesen. Da gibt es verschiedene Quellen: die Verwaltung, die Parteien, die Interessenorganisationen. Für Parlamentarier – und besonders für junge Parlamentarier – ist das eine Herausforderung. Sie müssen ständig selektionieren und priorisieren. Problematisch wird es dann, wenn einzelne Interessenorganisationen das Geschick eines ganzen Landes bestimmen können. Das ist aber in der Schweiz nicht der Fall. Wir haben das Checks-and-Balances-System: Wir können wählen und somit auch abwählen.

Welches sind die drei wichtigsten Prinzipien, die ein Lobbyist berücksichtigen muss?

Das Allerwichtigste ist die Information. Man muss die Ausgangslage studieren und ein solides Fundament an Wissen haben. An zweiter Stelle kommen die Argumente. Wenn man auf Politiker zugeht, muss man wissen, was man von ihnen will. Es braucht also eine klare Botschaft. Drittens folgen eine Strategie und ein Massnahmenplan und parallel dazu ein sorgfältiges Controlling. Die Ziele müssen kontinuierlich überprüft werden. Lobbying ist ein komplexer Mehrstufenprozess. Man kann diese Disziplin mit modernem Fünfkampf vergleichen.

Zum Schluss ein Tipp an die SKOS: Was könnte sie im Bereich Lobby besser machen?

Es geht bei diesem Thema letztendlich um Anerkennung und Respekt gegenüber Menschen, die Unterstützung brauchen. Deshalb sollte der Gedanke vom sozialen Ausgleich stärker im Vordergrund stehen. Wir leben heute in einer modernen, sehr verletzlichen Gesellschaft. Deshalb gilt: Es kann jeden treffen! Im Leben kann es zu Schicksalsschlägen und so genannten Brüchen kommen. Plötzlich ist man auf Hilfe angewiesen. Ich glaube, dieser Gedanke wäre bereits eine Art Geschäftsmodell. Das Thema soziale Sicherheit hat einen enormen Stellenwert – und das ist die Chance für die SKOS. ■

Das Gespräch führte **Monika Bachmann**

LOBBYING UND PUBLIC AFFAIRS

Der Begriff Lobbying umfasst Formen der Interessenvertretung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Verschiedene Interessengruppen (Unternehmen, Gewerkschaften, Branchen- und Berufsverbände) tragen im Rahmen des demokratischen Prozesses ihre Interessen an die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger heran, mit dem Ziel, diese für ihre Anliegen zu gewinnen und somit die Gesetzgebung zu beeinflussen. Lobbying kann im direkten Gespräch mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern stattfinden. Ein wesentliches Element dieser Disziplin sind jedoch auch Analysen von Medien, Themen, Situationen und Zielgruppen sowie die Ausarbeitung von Kommunikationsstrategien. Ein mit Lobbying verwandter Begriff ist Public Affairs. Damit gemeint sind die Beziehungen, welche Organisationen und Unternehmen zum politischen und gesellschaftlichen Umfeld sowie zur öffentlichen Verwaltung pflegen. Public Affairs gilt im Gegensatz zu Lobbying als systematischer. Man versteht darunter modernes politisches Management. Viele Unternehmen führen heute eigene Abteilungen für Public Affairs.