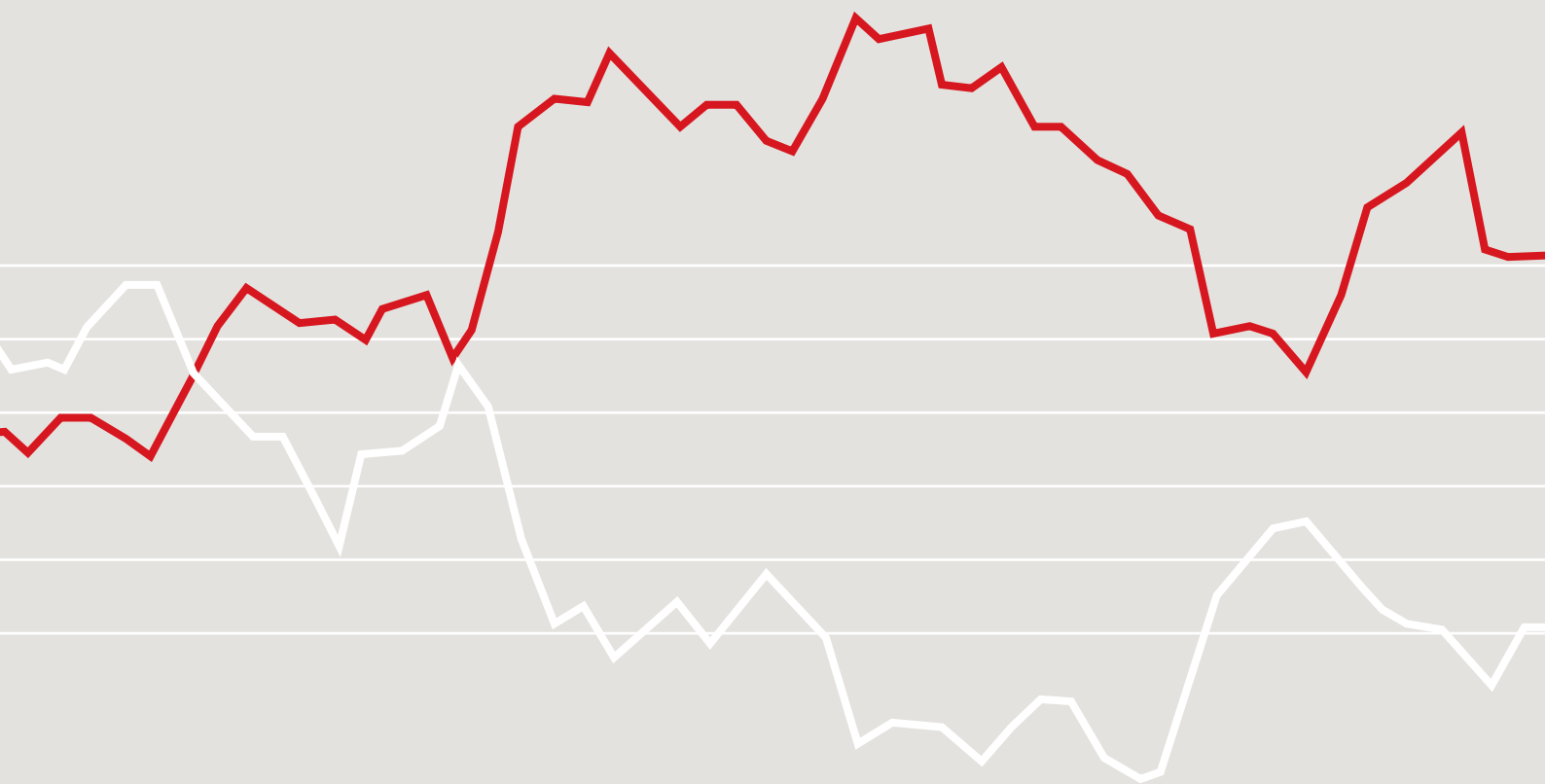


# Mehr Wert durch Beratung?

## Qualität in Politikberatung und politischer Kommunikation

Dokumentation zur Fachtagung  
am 29. August 2005 in der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Berlin



de|ge|pol

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V.  
German Association of Political Consultants

**FRIEDRICH  
EBERT**  
**STIFTUNG**  
Landesbüro Berlin



# Mehr Wert durch Beratung?

## Qualität in Politikberatung und politischer Kommunikation

Dokumentation zur Fachtagung  
am 29. August 2005 in der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Berlin

**Impressum:**

**ISBN: 3-89892-414-9**

© 2005 by Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgegeben von:

Ursula Koch-Laugwitz  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Landesbüro Berlin  
Hiroshimastraße 17  
10785 Berlin  
LBBmail@fes.de

Dominik Meier  
de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft  
für Politikberatung e.V.  
Reinhardtstraße 6  
10117 Berlin  
info@degepol.de

Umschlag und Gestaltung: Wilbrandt-Design, Berlin  
Druck: Bonner Universitätsdruckerei

November 2005

# Inhalt

Vorwort .....	5
<b>Panel I</b>	
<b>Verpuffte Wirkung? Effektivität der politischen Kommunikation .....</b>	<b>7</b>
• Wirkung und Messbarkeit von politischen Botschaften .....	7
Impuls von Richard Hilmer, Geschäftsführer Infratest dimap	
• Effektive Vermittlung von politischen Inhalten .....	13
Impuls von Klaus-Peter Schmidt-Deguella, Medien- und Kommunikationsberater	
• Diskussion .....	16
<b>Panel II</b>	
<b>Leistung ohne Kontrolle? Die Qualität der Politikberatung .....</b>	<b>25</b>
• Politikberatung – Qualitätsberatung: .....	25
Was gute und schlechte Politikberatung unterscheidet	
Impuls von Dr. Marco Althaus, Akademischer Direktor, Deutsches Institut für Public Affairs	
• Qualitätskriterien bei der Zusammenarbeit mit Politikberatungsagenturen .....	35
Impuls von Dr. Ansgar Zerfaß, Mitglied der Geschäftsleitung MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg	
• Diskussion .....	38
<b>Anhang</b>	
• de'ge'pol-Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement in der Politikberatung .....	46



# Vorwort

Die komplexen Anforderungen einer globalisierten Welt lassen die Nachfrage nach Politikberatung kontinuierlich steigen. Im Rahmen dieses Prozesses gewinnt die Festlegung von Verhaltensregeln und Qualitätsstandards für die Beraterbranche an Bedeutung. Tatsächlich steht die Entwicklung von Kriterien des Qualitätsmanagements für Politikberatung in Deutschland erst am Anfang.

Vor diesem Hintergrund widmete sich die diesjährige Fachtagung der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung e.V. (degepol) dem Thema „Mehr Wert durch Beratung? Qualität in Politikberatung und politischer Kommunikation“.

Die Fachtagung, die am 29. August 2005 in Berlin stattfand, knüpfte an zwei internationale Fachkonferenzen zum Themenfeld Politikberatung an, die in der Fachbuchreihe des Deutschen Instituts für Public Affairs dokumentiert wurden. Die erste Konferenz vom 28. Oktober 2003 befasste sich unter dem Titel „Will Politik beraten sein?“ mit dem Thema Politikberatung allgemein. Die zweite Konferenz vom 10. Mai 2004 stellte sich der Frage „Beraterbranche in der Kritik - helfen Verhaltensregeln für Politik und Beratung?“.

Die diesjährige Fachtagung beschäftigte sich mit dem schwierigen Themenkomplex der Messbarkeit, Gewährleistung und dem Management von Qualität in Politikberatung und politischer Kommunikation.

Im ersten Panel zum Thema „Verpuffte Wirkung? Effektivität der politischen Kommunikation“ referierte der Meinungsforscher Richard Hilmer, Geschäftsführer von Infratest dimap, über die Wirkung und Messbarkeit von politischen Botschaften.

Im zweiten Impulsreferat erklärte Klaus-Peter Schmidt-Deguella, Medienberater und Journalist, wie man eine effektive Vermittlung von politischen Inhalten gewährleisten kann.

Die Paneldiskussion vertiefte die Themen der beiden Impulsreferate. Neben den Impulsreferenten nahmen Tissy Bruns, leitende Redakteurin des Tagesspiegel, und Heiko Kretschmer, Geschäftsführer der Agentur Johanssen + Kretschmer, teil. Moderiert wurde das Panel von Sebastian Vesper, Chefredakteur des PR-Reports.

Der zweite Teil der Fachtagung befasste sich unter dem Motto „Leistung ohne Kontrolle? Die Qualität der Politikberatung“ mit dem Qualitätsmanagement in der Politikberatung. Dr. Marco Althaus, Akademischer Direktor des Deutschen Instituts für Public Affairs, referierte über Unterschiede zwischen guter und schlechter Politikberatung. Dr. Ansgar Zerfaß, Mitglied der Geschäftsleitung der MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg erörterte die Möglichkeiten des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung in der Politikberatung.

Die Podiumsdiskussion zusammen mit Thorsten Pinkepank, zuständig für Politische Kommunikation bei der BASF AG und Klaus Vater, Pressesprecher des Bundesministeriums für Gesundheit und soziale Sicherung gab Aufschluss darüber, welche Erwartungen Auftraggeber aus Wirtschaft und Ministerien an politische Kommunikationsagenturen haben.

Das zweite Panel wurde von Cornelius Winter, PLEON Public Affairs moderiert.

Mit der Fachtagung und ihrer Dokumentation möchten wir einen Beitrag zur Vertiefung des Diskussionsprozesses über Qualität in der Politikberatung und politischen Kommunikation leisten und Impulse für die Weiterentwicklung von Qualitätsstandards und Qualitätsmanagement in der Politikberatung geben.

Allen, die zum Gelingen der Fachtagung und der Dokumentation beigetragen haben, danken wir herzlich.

Ursula Koch-Laugwitz  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Landesbüro Berlin

Dominik Meier  
de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft  
für Politikberatung e.V.

## Panel I

# Verpuffte Wirkung? Effektivität der politischen Kommunikation

Meine Damen und Herren, auch von mir ein ganz herzliches Willkommen zu dieser Tagung. Frau Koch-Laugwitz, Herr Meier, herzlichen Dank für die schöne Einführung. Ich freue mich, als Hamburger die Moderation übernehmen zu dürfen. Im Rest der Republik haben wir manchmal einen etwas distanzierteren Blick auf das bundespolitische Geschehen und verstehen vieles nicht, was hier in der Berliner Ursuppe passiert, so dass auch ich heute noch eine ganze Menge lernen kann. Ich begrüße die Menschen, die mit uns diskutieren wollen:

- Tissy Bruns, Leitende Redakteurin, Berliner Tagesspiegel;
- Richard Hilmer, Geschäftsführer Infratest dimap;
- Klaus-Peter Schmidt-Deguella, Medien- und Kommunikationsberater;
- Heiko Kretschmer, Geschäftsführender Gesellschafter Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation.

**Sebastian Vesper**  
PR Report  
Moderation

„Verpuffte Wirkung?“ steht provokant über dem ersten Panel. Die Frage ist ein Politikum für diejenigen, die beraten werden, und diejenigen, die beraten. Wer gibt schon gerne zu, dass – sofern überhaupt Wirkung entsteht – diese Wirkung dann vielleicht auch noch verpufft? Wie kann man herausfinden, ob und wie nachhaltig eine Wirkung ist? Dem wollen wir uns aus verschiedenen Perspektiven nähern. Eine ist die der empirischen Sozialforschung, der Demoskopie.

---

### Wirkung und Messbarkeit von politischen Botschaften

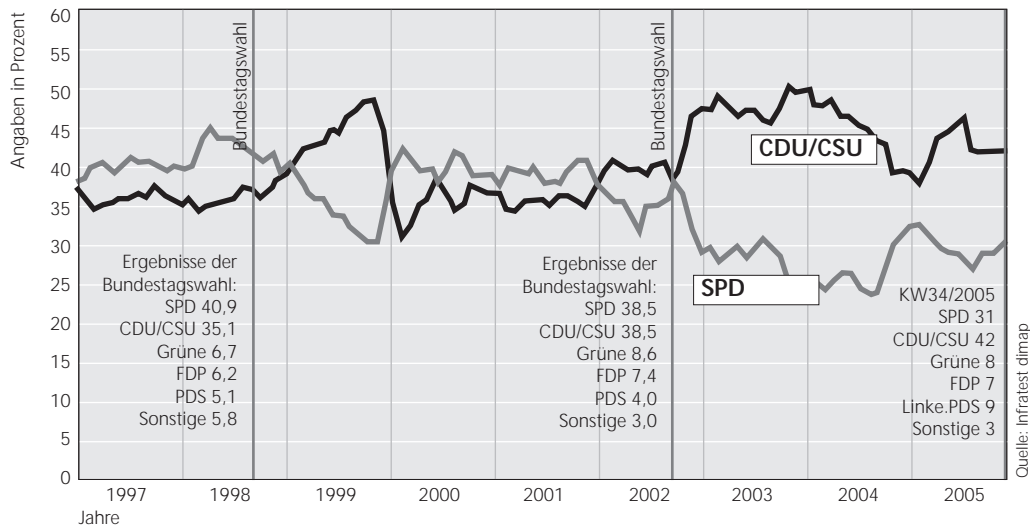
Ist politischer Erfolg messbar? Wäre er es nicht, wäre ich sicherlich heute nicht hier, denn das ist primär unsere Aufgabe als Demoskopen. Unsere Messgrößen beschränken sich allerdings meist auf den Output von Politik. Die Formulierung und Evaluation von politischen Zielen und Inhalten sowie deren Verbesserung ist in der Regel Aufgabe der jeweiligen Fachwissenschaften.

**Richard Hilmer**

In der Politik ist das klassische Kriterium für die Erfolgsmessung die Vermehrung der Wahlchancen, die in den Ergebnissen der Sonntagsfrage ausgewiesen wird. In ihr drückt sich die zentrale Messgröße aus: die Zustimmung der Wahlberechtigten zur Politik einer Partei. Die Zustimmungsraten zu den Parteien entsprechen als Erfolgskriterium in gewisser Weise den Gewinnen bei Unternehmen. Selten kommt es vor, dass man nur einen Faktor für den Verlust oder den Gewinn von Unterstützung verantwortlich machen kann. Eine Ausnahme bildet dabei die ausgeprägte Abwärtsbewegung der Zahlen für die CDU zum Jahreswechsel 1999/2000, als die Spendenaffäre zu einem regelrechten Absturz ihrer Zustimmungswerte führte. In der Regel spielt bei größeren Veränderungen ein ganzes Bündel von Faktoren eine Rolle. So etwa bei den Verlusten der SPD nach 1998: damals kam ziemlich viel zusammen, bis die SPD sich im Herbst 1999 schließlich bei 30 % wieder fand. Ihr plötzlicher Wiederaufstieg zeigt zudem, dass für den Erfolg von Parteien nicht nur die eigene Leistung, der eigene Beitrag von Belang ist. Im konkreten Fall profitierte die SPD sicherlich mehr von den Fehlern des Wettbewerbers als von eigenen Stärken. Es ist eben kein Spiel, bei dem man allein auf dem Parkett steht. Vielmehr hat man es mit einem sehr harten und scharfen Wettbewerb zwischen einer jüngst nochmals gestiegenen Zahl von Konkurrenten zu tun.



## Parteipräferenz seit 1997

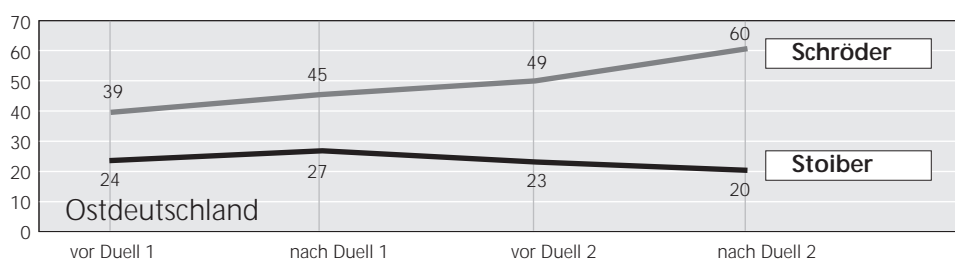
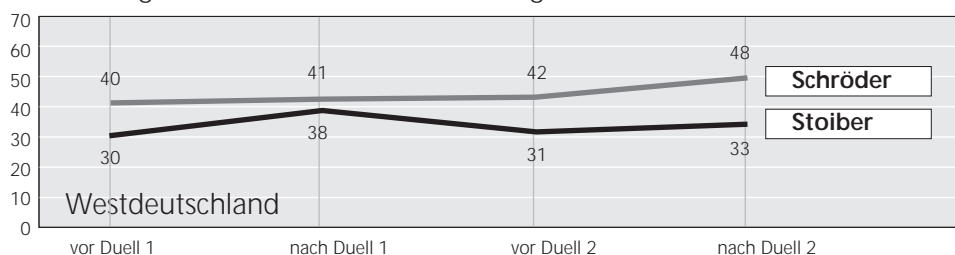


Die Sonntagsfrage ist bestens geeignet zur Erfolgsmessung. Womit politische Erfolge oder Misserfolge ursächlich zusammenhängen, kann sie dagegen nicht beantworten. Dafür ist sie zu unspezifisch. Um den Einfluss von Personen, bestimmten Maßnahmen oder Ereignissen zu messen, bedarf es weitergehender Erhebungen bzw. Fragestellungen. Da aber in der Regel viele Aspekte gleichzeitig auf das Wahlverhalten einwirken, sind die Effekte einzelner Faktoren schwer voneinander abzugrenzen. Hierfür wären experimentell vorgehende Ansätze – vergleichbar mit denen der Naturwissenschaften – nötig.

Eines der seltenen Beispiele in dieser Richtung stellen Erhebungen dar, wie sie in den letzten Jahren zu den TV-Duellen der Spitzenkandidaten bei Bundes- und Landtagswahlen durchgeführt wurden. Infratest dimap arbeitete hierfür ein aufwendiges Erhebungsdesign aus. Zu den TV-Duellen zur Bundestagswahl 2002, die immerhin jeweils 15 Millionen Zuschauer vor den Fernsehschirmen verfolgten, wurden insgesamt rund 1000 repräsentativ ausgewählte Zuschauer vor der Ausstrahlung befragt. Neben einer Reihe von statistischen Angaben wurden auch die aktuelle Parteipräferenz und die Kandidatenpräferenz ermittelt. Unmittelbar nach der Ausstrahlung der Duelle wurden dieselben Probanden ausführlich über ihre Eindrücke vom Auftreten der beiden Kandidaten und vor allem von der Überzeugungskraft ihrer Argumente differenziert nach Politikfeldern befragt. Abschließend wurde ein weiteres Mal die Partei- und Kandidatenpräferenz erhoben.

## Bundestagswahl 2002

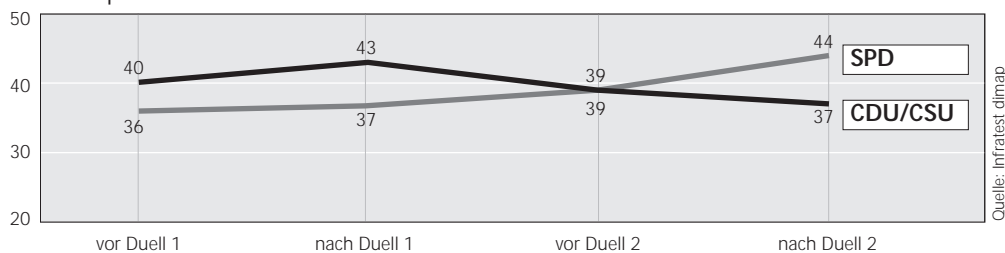
### Bevorzugter Kanzler in Zuschauerumfragen



Mit Hilfe dieses Kurzzeit-Panels konnte nicht nur ermittelt werden, welcher Kandidat von welcher Gruppe besser bewertet wurde und welcher besser zu überzeugen wusste, sondern es konnte auch sehr exakt gemessen werden, welche Wirkung von dieser Sendung ausging. Eine Reihe von zuvor auf eine bestimmte Person oder Partei festgelegten Befragten änderte nämlich diese Präferenz. Bei anderen, die vorher noch unschlüssig waren, entwickelte sich aufgrund der Sendung eine Präferenz. Die gemessenen Veränderungen konnten schließlich mit bestimmten Themeninhalten und der Performance der Kandidaten unmittelbar in Verbindung gebracht werden. In nachfolgenden Repräsentativbefragungen wurden die mittelfristigen Auswirkungen der Sendungen auf die Wahlpräferenzen bei Zuschauern wie bei Nicht-Zuschauern ermittelt. Diese ziemlich aufwendige Untersuchungsanlage erwies sich als äußerst hilfreich, ließen sich damit doch die unmittelbaren Wirkungen eines Kommunikationsereignisses messen, das sowohl 2002 wie auch 2005 einen wichtigen Wendepunkt in der politischen Stimmung markierte.

## Bundestagswahl 2002

### Parteipräferenz vor und nach TV-Duellen



Die Messungen zu den TV-Duellen bilden aber erstens die krasse Ausnahme in der empirischen Wahlforschung, da sich die Wirkungen einzelner Events oder Kampagnen auf das Wahlverhalten selten so isolieren lassen wie bei einem solchen Medienereignis. Zweitens handelt es sich auch hierbei um eine Ex-Post-Messung, die zwar einen hohen Nutzwert für die wissenschaftliche Betrachtung hat, weniger aber für die Planung und Ausrichtung strategischer Kommunikation.

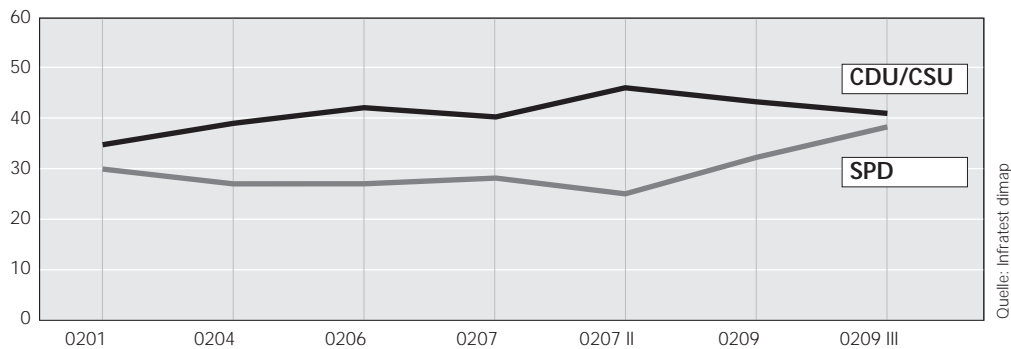
Kann man aber den Erfolg von Kampagnen auch ex ante messen? Gibt es in der empirischen Politik- und Wahlforschung Verfahren, um im Vorfeld von politischen Kampagnen die wichtigen Zielgruppen und Botschaften für diese Gruppen zu definieren und schließlich auch deren Erfolg zumindest begründet abzuschätzen? Wie wichtig solche Testverfahren auch und gerade im Bereich der politischen Kommunikation sind, lässt sich am besten anhand von Problemen in der politischen Kommunikation oder von verunglückten Initiativen bzw. Kampagnen ersehen.

Die Hartz-Kampagne scheint mir hierfür ein gutes Beispiel zu sein, vereinigen sich darin doch in der Konzeptionsphase bemerkenswerte Erfolge mit erheblichen Problemen bei der nachfolgenden Umsetzung. Die erste – noch nicht durchnummerierte – Hartz-Kampagne war im Wahlkampf 2002 – ob geplant oder ungeplant – ein wichtiger Erfolg für die SPD. Sie ging zwar seinerzeit etwas in den Fluten der Elbe unter und wurde zudem vom Rauch des Irak-Konflikts verdeckt, half aber der SPD, in dem zentralen Bereich des damaligen Wahlkampfs, in der Arbeitsmarktpolitik, mit der Union gleichzuziehen. Deswegen gingen auch die Angriffe von Stoiber seinerzeit ins Leere: Mit dem Hartz-Konzept hatte die SPD die Initiative in diesem Bereich ergriffen und im Sinne des Agenda-Settings auch neue Perspektiven aufgezeigt.

Der Erfolg hätte aber durchschlagender sein können, wenn einige der im Hartz-Konzept enthaltenen neuen Ansätze begrifflich etwas schärfer gewesen wären. Begriffe wie die „Ich-AG“ haben aber nachweislich erhebliche Irritationen ausgelöst, und mit dem Begriff „Job-Floater“ konnte kaum jemand etwas anfangen. Die Kampagne bedurfte seinerzeit deshalb auch aufwendiger Übersetzungsleistungen, um die damit verbundenen Ziele zu verdeutlichen. Vorgeschaltete Gruppendiskussionen oder andere Testverfahren wären hierbei sicherlich hilfreich gewesen.

## Bundestagswahl 2002

### Arbeitsplätze sichern und neue schaffen



Auch die spätere Umsetzung der Hartz-Konzepte gehörte kommunikativ nicht zu den Spitzenleistungen öffentlicher Kampagnen. Die einzelnen Komponenten von Hartz I bis Hartz IV einfach durchnummerieren mag für die interne Arbeitsplanung nützlich sein, für die öffentliche Kommunikation war es das nicht. Die Anmutung war nicht nur eine sehr bürokratische, sie provozierte auch Befürchtungen betroffener bzw. irritierter Bürger – nach dem Motto: „Was kommt da noch auf uns zu, was bringen Hartz V, VI und VII?“

Ein anderes Beispiel für die Verwendung verunglückter Begriffe in der politischen Kommunikation der rot-grünen Bundesregierung ist die „Agenda 2010“ – ursprünglich wohl als „Agenda-Zweitausend-Zehn“ gedacht. Eingeführt wurde sie aber als „Agenda-Zwanzig-Zehn“, womit die Assoziation auf das Jahr 2010 und demzufolge das Perspektivische und Visionäre dieses Konzeptes verloren ging.

Aber auch die Union hat vergleichbare Fehlleistungen in der strategischen Kommunikation zu verzeichnen. So wurde das von der Herzog-Kommission erarbeitete Gesundheitskonzept in die öffentliche Debatte als „Kopfpauschale“ eingeführt – ob bewusst oder nur fahrlässig sei dahingestellt. Der Begriff ist eindeutig negativ besetzt und wird eher mit einem Steckbrief (eine weitere verunglückte CDU-Kampagne übrigens) assoziiert als mit der radikalen Umgestaltung des Gesundheitssystems. Das Resultat war entsprechend: das Gesundheitskonzept der Union fand nicht einmal bei den eigenen Anhängern mehrheitlich Zustimmung.





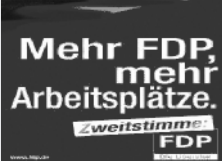


Die Optimierung von Begriffen oder zumindest Vermeidung verunglückter Labels durch geeignete Forschungsverfahren sollte jeder Kampagne ebenso vorausgehen wie die Ermittlung der Akzeptanz für bestimmte politische Programme oder Konzepte. Als Beispiel für einen Fall, in dem dies wohl eher nicht oder unzureichend passierte, können wiederum Hartz IV angeführt werden. So hätte sich mit geeigneten repräsentativen Verfahren ohne weiteres schon in der Planungsphase zeigen lassen, dass die finanzielle Gleichstellung von Arbeitslosengeld II-Empfängern unabhängig von ihrer jeweiligen Lebensarbeitszeit weder von der Bevölkerung noch von den Betroffenen als gerecht empfunden wird. Dies wäre sicherlich in vorher durchgeführten Umfragen oder durch den Einsatz geeigneter Prüfverfahren an den Tag gekommen. Gerade bei einem so komplexen wie tief greifenden Reformvorhaben wie dem Hartz-Konzept erwies es sich als ausgesprochen kontraproduktiv, dass dieser Prozess nicht oder nicht ausreichend von professioneller Kommunikationsberatung begleitet wurde, was ursprünglich ja geplant war.

Durch relativ einfache Verfahren hätte die Wirkung von Konzepten, Botschaften und einzelnen Maßnahmen vor deren Festlegung überprüft werden können. Gerade was Zielführung betrifft, gibt es genügend geeignete quantitative und qualitative Verfahren, mit deren Hilfe man die avisierten Ziele nochmals dahingehend überprüfen kann, ob sie von der Bevölkerung oder von den Betroffenen geteilt werden.

Wenn Wirkungen politischen Handelns und politischer Kommunikation ex post messbar sind, sollte man dann nicht derlei Verfahren systematischer als bisher auch für die Planung und Umsetzung strategischer Kommunikation einsetzen? In der klassischen Marktforschung ist dies eine Selbstverständlichkeit. Kein größeres Unternehmen würde ein Produkt auf den Markt bringen ohne es vorher auf seine Akzeptanz in der Bevölkerung bzw. in den relevanten Zielgruppen zu untersuchen. Und kaum eine Werbekampagne wird lanciert, ohne dass sie auf Herz und Nieren auf die Stimmigkeit ihrer Botschaften, die Effizienz ihrer Visualisierung und vor allem der kognitiven und emotionalen Aufnahme bei den Zielgruppen überprüft worden wäre.

Das sollte auch für politische Kampagnen gelten, egal ob sie von Parteien, Ministerien, von Verbänden oder von Interessensgruppen konzipiert werden. Dies gilt für jede Art von Kampagne, für Wahlkampagnen, für Informationskampagnen der öffentlichen Hand, wie auch für Aufklärungskampagnen, die auf Verhaltensänderungen ausgerichtet sind („Gib Aids keine Chance!“). Bei letzteren sollte auch eine langfristig angelegte Evaluation Bestandteil eines Forschungsprogramms sein.

### Aspekte politischer Kommunikation

Wahl	öffentliche Kampagnen	Konzepte + Begriffe
		Ich-AG
		Job-Floater
		Hartz IV
		Agenda 2010
		Kopfpauschale
		Bürgerversicherung

Quelle: Infratest dimap

Der Anteil an nach eigenem Gutdünken gestaltbarer strategischer Kommunikation ist im politischen Bereich bei weitem geringer als in der Wirtschaft bzw. bei Unternehmen. Gerade politische Kommunikation, deren Konzepte und Botschaften sowie ihre mediale Umsetzung, müssen „sitzen“. Gerade die Politik hat im Gegensatz zu Unternehmen das Problem, dass das quantitative Verhältnis von gekaufter Kommunikation zur „normalen“ Berichterstattung äußerst ungünstig ist. Politische Werbung oder politische Kampagnen haben es deshalb in der Regel deutlich schwerer, sich auf dem Medienmarkt durchzusetzen und wahrgenommen zu werden. Deshalb sollte gerade politische Kommunikation in allen relevanten Aspekten vorab nach Tauglichkeit und ggf. im Nachhinein auf ihre tatsächlich erzielte Wirkung geprüft werden.

Dafür reichen die Mittel der klassischen Politik- und Wahlforschung nicht aus. Vielmehr ist es nötig, auf die vielfältigen und bewährten Instrumente der Kommunikations- und Werbeforschung zurückzugreifen. Dann steht ein reichhaltiges Angebot an Instrumenten zur Verfügung, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt und kontinuierlich verfeinert wurden. Jedes kommerzielle Institut

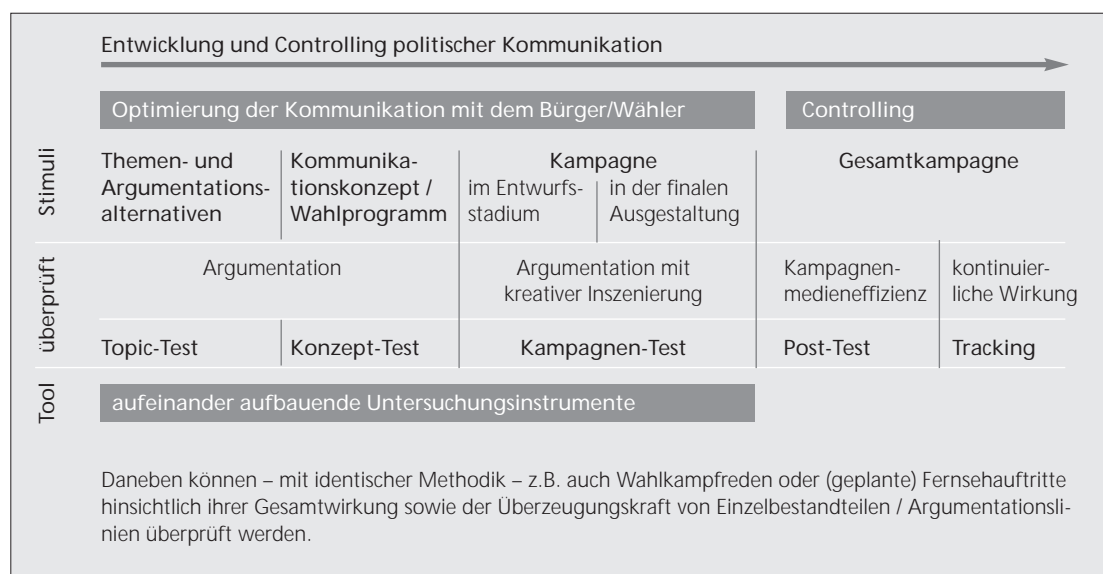
verfügt über entsprechende Instrumente. Vor einer platten Übertragung dieser Instrumente auf die politische Kommunikation sei aber gewarnt. Die Botschaften der politischen Kommunikation sind meist sensibler als in der unternehmenspolitischen Kommunikation. Zudem ist das kontextuelle Umfeld von politischen Kampagnen in der Regel äußerst komplex und häufig auch politisch aufgeladen. Und Wahlkampagnen sind schließlich nicht mit klassischen Werbekampagnen vergleichbar. Parteien bzw. deren Politik sind keine Produkte, und wer auf das Wahlverhalten einwirken will, muss weit mehr Entscheidungsebenen und Faktoren berücksichtigen als beim Versuch der Einflussnahme auf normales Kaufverhalten. Die Anforderungen an entsprechende Testverfahren in der politischen Kommunikation sind in der Regel höher als bei der klassischen Werbeforschung.

Vorhandene und in anderen Bereichen der Kommunikationsforschung bewährte Verfahren müssen deshalb in der Regel den spezifischen Bedingungen und Bedürfnissen der politischen Kommunikation angepasst werden. Dies ist auch in den letzten Jahren vielfach geschehen. Einige in der Politikforschung aktive Institute haben für diesen Bereich eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die es Politikern, Einrichtungen der öffentlichen Hand und Interessensgruppen – jedem, der im öffentlichen Bereich Kampagnen unternimmt und startet – ermöglicht, seine strategische Kommunikation systematisch zu planen und zu testen.

Die verschiedenen Phasen der Kommunikationsplanung erfordern jeweils recht unterschiedliche Instrumente. Für die Planung der inhaltlichen Positionierung und für ein systematisches Themenmanagement bietet TNS Infratest Politikforschung beispielsweise TRI\*M Public an. Für die Umsetzung der politischen Kommunikation in Kampagnen steht mit dem AdEval System ein Forschungstool zur Verfügung, das alle Phasen der Kampagnenplanung und Realisierung mit speziellen Tools erfasst. AdEval impliziert eine Reihe von Komponenten:

- einen Topic-Test, um Ideen zu generieren und relevante Themenfelder zu identifizieren,
- einen Konzepttest, um zu überprüfen, ob die Konzepte und Botschaften von den Zielgruppen verstanden werden und die gewünschte Wirkung erzielen,
- einen Werbemitteltest, um zu prüfen, ob die eingesetzten Kommunikationsmittel, die ausgearbeiteten Texte und die visuelle Umsetzung die gewünschte Wirkung erzielen, oder um Missverständnisse oder ungewollte Effekte auszuschließen,
- einen Tool zur Optimierung von Zielgruppenorientierung und Medieneinsatz,
- und speziell für langfristig und auf Verhaltensänderung ausgelegte Kampagnen Trackings, um kontinuierlich während der gesamten Dauer einer Kampagne zu prüfen, ob die angestrebten Ziele erreicht werden.

### AdEval-System



Quelle: Infratest dimap

Wir bevorzugen in der Regel eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Verfahren. Dies garantiert die notwendige Tiefe der Befunde, aber gleichzeitig auch ihre Verallgemeinerbarkeit. Aus diesem Grunde erfolgt auch beim Einsatz qualitativer Verfahren die Auswahl der Probanden auf der Grundlage „harter“ Zufallsstichproben.

Mein Petitum an die Planer politischer Kommunikation lautet deshalb: führen sie rechtzeitig und in allen wichtigen Phasen der Kommunikation solche Tests durch. Das ist hilfreich, das ist bezahlbar und letztlich zielführend. Denn nichts ist ärgerlicher als eine wirkungslose Kampagne, und nichts ist schlimmer als eine Kampagne, die floppt.

Vielen Dank.

---

Die politische Kommunikation ist sehr vielfältig. Es gibt viele Spielarten. Von der großen Kampagne, durchgeführt von einer personell stark ausgestatteten Agentur mit großem Geldeinsatz, bis hin zur gezielten Einflussnahme durch einen Einzelberater bei bestimmten politischen Themen und Hintergründen bietet dieses Feld eigentlich alles. Hier ergibt sich die schwierige Frage: Wie misst man oder stellt man sicher, dass es eine gewisse Qualität in der Beratung gibt?

**Sebastian  
Vesper**

---

### **Effektive Vermittlung von politischen Inhalten**

Meine Damen und Herren, ich betreibe selbst Politikberatung, habe aber im Laufe meines Berufslebens auch die beiden anderen Seiten erlebt, die für das Beratungsgeschäft relevant sind, mitsamt der Veränderungen, die dieses Erleben mit sich gebracht hat. Ich war zunächst als politischer Journalist (also quasi als Schiedsrichter über dem politischen Geschehen) tätig und anschließend als Regierungssprecher in Hessen, der selbst Politikberatung in Auftrag gab. Eine der mir gestellten Fragen lautet: Wie sichern Verwaltungen, Unternehmen und Parteien die Qualität ihrer internen und externen Beratungsleistungen?

**Klaus-Peter  
Schmidt-Deguelle**

**These 1:** Es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen Unternehmen und Politik. Für die Wirtschaft gilt: Beratung, die nichts kostet oder keine externen Kosten verursacht, wird nicht so ernst genommen wie die mit gesalzene Rechnungen versehenen Papiere der Bergers, McKinseys u.a. Diese Erfahrung machen die meisten Stäbe und Kommunikationsleute der Unternehmen, denn auch bei der Marketing-, PR- und Pressearbeit gilt der Prophet im eigenen Haus oft wenig.

In der Politik ist es in der Regel umgekehrt. Politische Vorhaben werden oft ohne umfangreichen externen Sachverstand vorbereitet und entschieden. Erst danach folgen Anhörungen, Expertenrunden, PR-Kampagnen. Wenn ich gesagt habe „in der Regel“, so ist auch gleich einzuschränken, dass das immer häufiger nicht mehr gilt. Je kontroverser politische Entscheidungen in der Öffentlichkeit sein werden oder dargestellt werden können, desto mehr wird inzwischen in die Vorbereitung investiert. Die letzten beiden Legislaturperioden halten dafür zahlreiche Beispiele parat: Hartz-Kommission, Rürup-Kommission, Süsmuth-Kommission Weizsäcker-Kommission usw.

Die Ausnahmen von der oben behaupteten Regel wären aber niemals so zustande gekommen, wenn z.B. in den Fragen der Arbeitsmarkt-, Renten- oder Gesundheitsreform die Bundesregierung und die Mehrheit des Bundestages allein hätten entscheiden können. Die Organisation der entsprechenden öffentlichen Beratungsleistung mit externem Sachverstand war deshalb gleichzeitig auch eine PR-Maßnahme, um Druck auf die Bundesländer und das Abstimmungsverhalten im Bundesrat frühzeitig und massiv öffentlich zu entfalten. Dennoch wage ich zu behaupten, dass die Qualität der Beratungsleistung dadurch nicht oder allenfalls marginal beeinträchtigt worden ist, weil alle Kommissionen – auch aufgrund ihrer Zusammensetzung aus externen Beratern der verschiedensten Fachrichtungen – relativ sachgerecht und nah an den Problemen gearbeitet haben.

**These 2:** Dennoch bleibt festzuhalten: Politik ist nur begrenzt bereit und in der Lage, externe Beratung zu akzeptieren. (Unterthese: Verwaltungen noch weniger als Parteien.)

Politische Apparate in Deutschland leiden nach wie vor an mangelnder Durchlässigkeit gegenüber anderen gesellschaftlichen Bereichen. Beamte – bis hin zu Staatssekretären – neigen immer noch reflexartig zu Abschottungs- und Closed-Shop-Verhalten, wenn Vorschläge von außerhalb kommen. Erst wenn völlig unübliche Entscheidungen getroffen werden müssen, wie z.B. die privatwirtschaftliche Organisation eines bisher hoheitlich ausgeübten Geschäftsbereichs eines Ministeriums, werden Vorschläge von außen sehr ernsthaft geprüft, weil die Gefahr des Scheiterns mangels ausreichender Kenntnisse und Erfahrungen zu groß wäre.

Ich habe das im Bereich des Bundesministeriums der Finanzen am Beispiel des Schulden- und Immobilienmanagements des Bundes selbst erlebt. Beide Aufgabenbereiche waren lange Zeit im Ministerium und wurden dann mit Hilfe externer Berater ausgegliedert, die z.B. bei der Schuldenagentur des Bundes aus dem Finanzbereich kamen, Leuten aus den Banken, die dort Schuldenmanagement gemacht haben, zusammen mit Finanzkommunikationsspezialisten, die die Installation dieser Bundesschuldenagentur begleitet haben. Abgesehen von den üblichen reflexartigen Einwüfen und Einwänden der Opposition ist das Ganze nach meinem Dafürhalten so gelaufen, dass heute keiner mehr die Art und Weise, wie es privatisiert worden ist und wie die Agentur heute arbeitet, infrage stellt. Ich wage zu prophezeien, dass auch ein Regierungswechsel daran nichts ändern wird. Dasselbe gilt für die Immobilienagentur des Bundes, die gerade in der letzten Phase der Umsetzung ist.

Auf der unmittelbaren politischen Entscheidungsebene einer Regierung, ob beim Regierungschef, einzelnen Ministern in Bund und Ländern wird es allerdings schwieriger.

Zwei Beispiele: Die Einführung der so genannten Riester-Rente, die die flächendeckende Begründung eines privaten Pflichtvorsorgebeitrages der Rentenversicherung sein sollte, wurde – entgegen dem Rat externer Berater und entgegen den Fakten der demographischen Entwicklung – aus Rücksicht auf die Gewerkschaften und aus Angst vor der Boulevard-Presse, – manche erinnern sich vielleicht an die Balken der Bildzeitung „Zwangssrente!“ –, nur auf freiwilliger Basis umgesetzt. Ein zweites Beispiel ist die Begründung der Agenda 2010 durch den Bundeskanzler. Sie wurde quasi als nüchtern-sachliche Reparaturanleitung des Sozialstaates verkauft. Die Forderung externer Berater, in diesem Falle aber auch des wichtigsten internen Beraters, Frank-Walter Steinmeier, dieser Reparaturanleitung einen emotionalen Überbau zu geben und diesen auch durch entsprechende PR-Maßnahmen vorzubereiten, scheiterte aus meiner Sicht wiederum an falscher Rücksichtnahme vor allem auf die Gewerkschaften. An dieser Stelle ist auf die gerade in der Hauptstadt immer stärker gewordene und kaum noch steigerbare Interdependenz zwischen politischer Planung und vorbereitender, sie begleitender PR- und Pressearbeit hinzuweisen.

Zusammengefasst wäre die anfangs zitierte Frage zumindest für die Politik so zu beantworten: Verwaltungen, Regierungen und Parteien können in der Regel auf hinreichend qualitative Beratungsleistungen zurückgreifen, wenn sie es denn wollen. Ob sie es wollen sollen, wird allzu oft nach sachfremden Gesichtspunkten entschieden.

Die zweite mir gestellte Frage lautet: Was sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern, damit am Ende gute Entscheidungen stehen? Zum Teil ergibt sich das aus dem eben Gesagten. Das heißt auf diese Frage zugespitzt: Gute oder schlechte Entscheidungen haben sehr oft wenig mit der Qualität der Berater zu tun, sondern mit anderen, übergeordneten oder scheinbar übergeordneten Gründen. Natürlich kann und muss man die Forderung aufstellen, dass gute Zusammenarbeit von Auftraggebern und Auftragnehmern, in diesem Fall also von Politik und Beratern, auch das Aufzeigen von Alternativen, von Best- und Worst-Case-Szenarien, von unabdingbaren Presse- und PR-Aktivitäten beinhaltet. Die Forderung an die Politik ist dabei immer, über die diversen Tellerränder hinauszusehen, und die an die Berater, die erkannten antizipierbaren oder vermutlichen Tellerränder der Auftraggeber nicht automatisch als Denkbarrieren zu akzeptieren.

Die Forderung an beide Seiten, politische Entscheidungen vorzubereiten, bedeutet immer, vom Ende her zu denken. Politik in der heutigen Mediengesellschaft braucht immerzu neue Legitimation. Diese erwächst aus der Bewusstmachung von Problemen – wenn sie nicht ohnehin offenbar sind – und Vorschlägen zu adäquater Problemlösung. Adäquate und vermittelbare Problemlösung heißt aber auch, nicht abzuwarten bis der politische Gegner oder die Presse das Problem benennen, sondern mit der Bewusstseinsbildung über das Problem auch die Lösung oder verschiedene Lösungsoptionen vorbereitet zu haben.

In der abgelaufenen Legislaturperiode hat vor allen Dingen das Verbraucherschutzministerium diese Grundforderungen vorbildlich umgesetzt. Wenn man sich an diverse Aktionen und Aktivitäten aus dem Hause Künast erinnert, sind manche Probleme nicht im Bewusstsein der Öffentlichkeit gewesen, dann aber geschickt ins Bewusstsein gerückt worden und die Lösungen oder zumindest Vorschläge zur Lösung (weil der Bund auch in Sachen Verbraucherschutz und Landwirtschaft meist auf die Länder angewiesen ist), wurden gleich mitgeliefert. Erfolg oder Misserfolg erarbeiteter Optionen hängt entscheidend von der Kommunizierbarkeit ab, von der Verständlichkeit der Begründungslogik und einer möglichst emotionalen Einbindung der gewählten Option. Erst wenn diese drei Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Erfolg einigermaßen garantiert werden.

Für politische Entscheidungen, die von externen Beratern vorbereitet, begleitet oder unterstützt werden, gibt es immer weniger Möglichkeiten, „Laborversuche“ durchzuführen. Was früher möglich war, solche Vorhaben, auch Politikvarianten, im kleinen Kreis eines Ministeriums, des Kanzleramtes oder Parteipräsidiums zu diskutieren, ist heute Fiktion. Tests, mit denen man bestimmte Dinge abfragt, landen fast unweigerlich in der Öffentlichkeit.

Wenn es dann zu solchen Entscheidungen über Politikvarianten, Optionen also, kommt, haben Politiker oft nicht mehr wirklich die freie Entscheidungsmöglichkeit, weil in der Presse die einzelnen Varianten schon auf, nieder, runter oder sonst wohin geschrieben worden sind. Deshalb muss Politikberatung mögliche öffentliche Reaktionen und auch Reaktionen auf scheinbare Optionen, die beispielsweise von bestimmten Gruppierungen in den Parteien oder in Fraktionen kommuniziert werden könnten, oder die aus Dummheit und Geschwätzigkeit aus der eigenen Truppe resultieren, auf der Agenda haben und möglichst auch schon Antworten und mögliche Strategien dafür oder dagegen.

Das unterscheidet Politikberatung noch fundamental von Unternehmensberatung, weil in einem Unternehmen in der Regel bestimmte Vorhaben, Entscheidungen, strategische Optionen und alle möglichen Varianten im kleinen Kreis weitgehend durchdiskutiert werden können, bevor sie in die Öffentlichkeit kommen. Im Berliner Medien-Politik-Betrieb ist das nicht mehr realistisch. Das heißt dann auch, dass erfolgreiche Politikberatung die Entwicklung der Medien-Hype-Situation gerade in Berlin beachten und einbeziehen muss. Hier besteht auf Seiten der Verwaltung unterhalb der politischen Leitungsebene oft noch erheblicher Fortbildungs- und Einsichtsbedarf.

Für konkrete Beratungs-Aufträge heißt das immer auch, die Sachbearbeiter, Referenten und Referatsleiter möglichst frühzeitig in die Entwicklung von Aktionsvorschlägen oder Lösungsoptionen einzubinden. Das inzwischen ziemlich bürokratisierte und für Beratungsfirmen und Agenturen äußerst aufwendige Auswahlverfahren, um überhaupt in den berühmten Pitch zu kommen, ist allerdings dafür eine gute Schule. Wenn Sie da nicht überzeugen, überzeugen Sie am Ende auch nicht die Leute, an die sich eine Kampagne draußen richtet. Allerdings ist immer häufiger auch festzustellen, dass nach Auftragszuschlag das Interesse und allzu oft auch die Qualität der Beratung nachlässt, was möglicherweise auch mit der Kostenstruktur einer solchen Bewerbung, eines solchen Auswahlverfahrens zu tun hat, das kurzfristig die besten Köpfe einer Agentur bindet, die danach ja dann auf andere Projekte gesetzt werden (müssen).



Die Voraussetzungen für gute Entscheidungen müssen also von beiden Seiten ständig optimiert werden. Beide Seiten müssen aber auch ihre Grenzen erkennen: Berater zeigen nur Optionen auf, bewerten und helfen bei der Umsetzung von Entscheidungen, die andere zu treffen haben. Zu viel eigenes politisches Herzblut wäre da kontraproduktiv. Auch dafür gibt es Beispiele.

Politik andererseits muss viel öfter vom Ende her denken und sehen, dass Berater und Agenturen oft näher an den Menschen sind. Das bedeutet unter Umständen, dass politische Optionen schon vom Ansatz her falsch sein können und Berater deshalb auch keine überzeugenden Unterstützungs- oder Lösungsvorschläge machen können. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

---

**Sebastian  
Vesper**

Das Ergebnis der Arbeit von Herrn Hilmer und Herrn Schmidt-Deguella, wird sehr stark von den Medien nachgefragt. Wir reden von Meinungsbildung. Überlassen Journalisten die Deutungshoheit mehr und mehr den Experten?

---

**Tissy Bruns**

Ich glaube, ausdrücklich nicht. Ich weiß aber nicht genau, ob ich das wirklich gut finde oder ob daran nicht auch etwas Zweifelhafte ist. Ich komme aus dem einfacher strukturierten Bonner Zusammenhang. Da gab es die Politik und die Medien und ein paar Berater, die ausgewiesene Fachleute waren. Ganz am Ende kamen am Rande die ersten Agenturen auf.

In Berlin verging kein Jahr und man sah überall Säle wie diesen hier. Es gibt in Berlin keine Personengruppe, die so schlagartig zugenommen hat, mittlerweile etabliert ist und sich in der Zone zwischen Medien und Politik bewegt. Meine Kollegen und ich denken immer: „Mein Gott, was machen die bloß die ganze Zeit?“ – und genauso werden die Politikberater wahrscheinlich über uns denken.

Ich glaube, wir haben beide einen ähnlichen Webfehler. Wir haben die Neigung, uns gern an die Stelle des Souveräns zu setzen. Deshalb haben die Medien in Wahlzeiten eine unglaubliche Affinität zu Herrn Hilmer und seinen Kollegen. Denn sie können uns drei, vier Wochen oder einen Tag vorher sagen: „So und so wird gewählt, so und so sehen die Leute das Duell.“ Ich muss Sie nicht an das Jahr 2002 erinnern, um zu sehen, wie sehr uns die Wähler dann doch eine Nase drehen können.

Bei den Beratern habe ich oft das Gefühl, dass sie die große Irritation und Ambivalenz, der die Politik grundsätzlich und anders als die Wirtschaft ausgesetzt wird, nicht genügend zur Kenntnis nehmen.

Die Parallele zu uns: Wenn wir Großvorgänge wie die Sozialreformen usw. kommentieren, dann hat es seit der Agenda-Rede zwei Grundvorwürfe gegeben: schlechtes Handwerk und schlechte Kommunikation, was beides unbestritten auch stimmt. Im Kern haben aber unendlich viele Menschen in diesem Land ihre Interessen berührt gesehen und vieles davon innerlich und durch Wahlverhalten zurückgewiesen. Solange nicht nachgewiesen werden kann, dass es zu Erfolgen auf dem Arbeitsmarkt führt, stoßen sich die Reformen hart an Interessen. Da kann man kommunizieren und handwerklich genau sein wie man will, die Substanz bleibt: Man muss mit Wahlniederlagen rechnen, jedenfalls vor allem dann, wenn man SPD ist. Wir ignorieren das wahnsinnig gerne.

Ich habe das Gefühl, dass die Beraterszene bei Politik einen ähnlichen Fehler macht. Man unterstellt einen Grad der Planbarkeit, der Ordnung und Regulierbarkeit, der grundsätzlich nicht gegeben ist, wenn wir über Politik, öffentliche Angelegenheiten, Menschen und Reformen reden. Es ist immer viel unberechenbarer, ja, wilder, als wir Medien und Sie als Berater annehmen. Ich gebe zu, das ist kein besonders hilfreicher Hinweis.

Wichtig ist, im ersten Schritt zu analysieren, wie dick das Brett ist, das die Politik bohrt. Wir Medien bohren viel dünnere Bretter. Genauso müssten sich Berater täglich einmal klarmachen, wie dick

das Brett ist, dass da zu bohren ist, und dass der Teil des Brettes, an dem Berater bohren, ebenfalls deutlich dünner ist. Ich sehe mich hier verwandten Problemen ausgesetzt und bin daran interessiert, erst einmal an diesen Punkt zu kommen und von da aus zu sehen, wie man weiterkommen kann.

---

Herr Schmidt-Deguella stimmt heftig zu. Er sprach von einer Illusion, die Dinge vorher testen, überschauen, kontrollieren zu können. Er hat darauf hingewiesen, dass es eigentlich keine Laborbedingungen für eine Kampagne, für eine politische Kommunikation gibt. Herr Hilmer hat vorgeschlagen, bestimmte Begriffe zu testen.

Sollte man so weit gehen, dass man politische Ideen in einer Art Labor vorher testet wie ein Waschmittel, ob das auch gut bei der Zielgruppe ankommt?

**Sebastian  
Vesper**

---

Ich halte Laborbedingungen in der politischen Kommunikation für völlig ungeeignet, weil sie überhaupt nicht widerspiegeln können, was in der Realität passiert. Sie haben eine enorme Geschwindigkeit der Kommunikation, Sie haben – Frau Bruns hat das erwähnt – Hunderte von Interessen, die Politik mitunter öffentlich beeinflussen. Das alles lässt sich unter Laborbedingungen gar nicht testen. Ich rede nicht prinzipiell gegen das Metier von Herrn Hilmer. Nur den Glauben, man könne mit Hilfe von Tests die Vermittelbarkeit von Politik steigern, halte ich insgesamt für einen Fehlglauben.

**Heiko  
Kretschmer**

Wissen Sie, ich kann schon seit fünf Jahren einen Satz von Politikern nicht mehr hören: „Wir haben ein Vermittlungsproblem“. Das halte ich für eine Illusion. Es handelt sich im Regelfall politischer Kommunikation nicht um ein Vermittlungsproblem, sondern um bestimmte grundsätzliche Fehler in der Herangehensweise an politische Kommunikation.

Hartz IV ist ein Paradebeispiel. Ich bestreite, dass die Situation auch nur ein Deut besser wäre, wenn man statt Hartz IV einen wunderschönen Namen gefunden hätte, der gut und nach wenig Bürokratie klingt. Die Menschen stoßen sich nicht an dem Namen. Das Problem ist ein anderes: Wenn man sich hinsetzt und erklärt, dass man es mit Hilfe dieser Hartz-Reformen schafft, Arbeitslosigkeit zu halbieren, und damit Versprechungen ausspricht, die sich in der Realität nicht erfüllen lassen, dann hat man ein Glaubwürdigkeitsproblem. Hätte man stattdessen von Anfang an gesagt, Hartz IV ist die größte Sozialstaatsreform, die es im Nachkriegsdeutschland gegeben hat, wäre die Situation heute eine ganz andere. Sie könnten heute kommunizieren, dass 90 % dessen, was man da versprochen hat, erfüllt ist und dass es – gemessen an dem Kriterium Sozialstaatsreform – eine sehr erfolgreiche Reform war.

Man muss sich also von vornherein darüber sehr klar sein, wie politische Prozesse und politische Kommunikation zusammenwirken. Ich halte es für eine eklatante Schwäche in Deutschland, dass genau das nicht passiert, sondern immer alles ein angebliches Vermittlungsproblem ist. Ich widerspreche auch Frau Bruns' These von den dünnen Brettern. Der Ansatz der Politik ist ein anderer: „Wir in der Politik haben das dicke Brett zu bohren. Wenn wir das gebohrt haben, dann überlegt ihr Kommunikationsleute mal anschließend, wie ihr die Vermittlung zustande kriegt.“ Es ist die Sicht der Politik, dass sie in ihrer eigenen Allfähigkeitsfantasie glaubt, sie wäre als Einzige in der Lage, Antworten zu finden. Richtig wäre, von vornherein in der Planung von politischen Maßnahmen die Frage von Kommunikation mitzudenken und mit einzubinden. Nicht der eine oder andere bohrt ein dickeres oder dünneres Brett, sondern man bohrt gemeinsam am gleichen Brett. Genau diese Sichtweise muss Beratung in die Politik tragen. Doch leider werden an dieser Stelle immer noch entscheidende Fehler gemacht.

Das Ministerium, das Herr Schmidt-Deguella eben positiv erwähnt hat, hat sich als erstes dadurch ausgezeichnet, dass es einen integrierten Planungsstab geschaffen hat. Und ich glaube, dass das kein Zufall ist.

**Sebastian Vesper** Herr Hilmer, werden nicht gerade bei Ihnen vielfach Studien angefordert, mit denen man versucht, sich in einem dynamischen Umfeld zu orientieren?

---

**Richard Hilmer** Ich glaube, auch zu Recht. Die Politik ist heute nicht mehr in dem Maße in die gesellschaftlichen Prozesse eingebunden wie früher. Früher gab es ein Milieu, in dem die SPD ein Teil war. Es gab ein Milieu, in dem die CDU ein Teil war. In den letzten 20, 30 Jahren hatten wir es mit einer unglaublichen Ausdifferenzierung von Gesellschaft zu tun, auch mit all den Folgen, mit den Schwierigkeiten der Politik, einigermaßen planbar die Zustimmung der wahlberechtigten Bevölkerung zu finden. Das hat zum Teil auch damit zu tun, dass bestimmte Prozesse, Kommunikationsinhalte, Interpretationen völlig kontrovers gegeneinander laufen.

Soziale Gerechtigkeit ist eine Kategorie, die für die SPD nach wie vor sehr wichtig ist. Wenn die Zielrichtungen in völlig unterschiedliche Richtungen weisen und völlig unterschiedlich interpretiert werden, bekommen sie ein Riesenproblem, da sich ihre Interpretation von sozialer Gerechtigkeit im Bereich des Transfers von Arbeitslosengeld über einen längeren Zeitraum nicht mit der Bevölkerung oder mit den Betroffenen deckt. Es gibt eine ganze Reihe, die sich betroffen fühlen, nicht nur die Empfänger von Transferleistungen, sondern auch die, die fürchten irgendwann einmal Empfänger zu werden.

Das kann ich natürlich nicht in Form eines Labortests abtesten. Aber ich kann – das ist Aufgabe der Politik –, ausgehend von einem bestimmten Problem, einer Analyse, die Zielsetzungen definieren. Ziele sind dann in Botschaften umzusetzen. Dabei ist zu kontrollieren, ob die Zielsetzung und die Art und Weise der Übersetzung in Botschaften, a) geteilt wird und b) von den Personen verstanden wird, an die sie gerichtet ist.

Dabei bedarf Politik heute einer ganz anderen Unterstützung als es früher der Fall war, als Politik noch selbst ein Teil der Milieus war. Die SPD ist heute zu weit weg, als dass sie noch nachvollziehen kann, was in manchen Bereichen passiert. Ähnlich geht es der CDU mit anderen Milieus. Insofern müssen die Berater, in dem Fall die Demoskopien, ein bisschen nacharbeiten, was eben früher selbstverständlich war, weil man Teil des Ganzen war.

---

**Heiko Kretschmer** Ich will keinen Gegensatz zwischen uns aufbauen. Mir geht es darum, deutlich zu machen, dass Demoskopie Strategiebildung nicht ersetzt. Strategiebildung ist für mich der Zusammenfluss von politischer Planung, Organisations- und Personalentwicklung in den Institutionen und von politischer Kommunikation. Im Gegensatz zu Großbritannien sind dies heute in der deutschen Politik drei verschiedene Prozesse, die an keiner Stelle zusammenkommen. Das ist das zentrale Problem politischer Strategiebildung in Deutschland.

---

**Sebastian Vesper** Im Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement der de'ge'pol steht z.B., dass die „Umsetzung der politischen Expertise in kommunikatorische Expertise ein wichtiges Kriterium für entsprechende Beratung“ sei. Herr Schmidt-Deguella, wie setzen Sie politische Expertise in kommunikatorische Expertise um?

---

**Klaus-Peter Schmidt-Deguella** Es hängt stark davon ab, ob Sie eine politische Entscheidung im Vorhinein planen können oder durch Umstände dazu gezwungen werden, eine Entscheidung zu treffen und diese parallel oder nachlaufend kommunizieren zu müssen.

Gehen wir von der Planungssituation aus. Beispiel Steuerreform 2000: Sie war in der politischen Entscheidung vorbereitet, durchdiskutiert, teilweise sogar in Expertenanhörungen kontrovers diskutiert worden. Die kommunikative Planung lief parallel. Die öffentliche Diskussion der Vor- und Nachteile dieser Maßnahme hatte dazu geführt, dass Ende Dezember 1999 die ganze positive Konnotation in den diversen Serienberichterstattungen und Stellungnahmen der Fachleute vor-

weggenommen war. Von der Vorstellung der Steuerreform durch den Kanzler und den Finanzminister war also keine zusätzliche positive Presseresonanz mehr zu erwarten. In dieser Situation war dann zu überlegen, ob man noch einen Schritt weitergehen, noch etwas mehr tun könne. Es ist dann als Überraschungs-Coup gelungen, diese Steuerreform nicht erst 2001, sondern schon 2000 ins Werk zu setzen, wenn auch mit einigen Problemen, die es in der Gesetzgebung und der Umsetzung gab. Aber es war Ende 1999 der große Schlag, den diese Regierung setzen konnte, der Freund und Feind überrascht und auch nachgewirkt hat.

---

Ich möchte an der Abfolge von Politik und Kommunikation anknüpfen.

Ein Wort zum Begriff des Politischen: Für mich gibt es keine Politik ohne Kommunikation. Politik besteht zu erheblichen Prozenten in der bloßen Kommunikation zwischen Regierten und Regierenden, zwischen Abgeordneten und ihren Wählern usw. Es gibt keine reine Politik, auf die dann im zweiten Schritt die Kommunikation folgte.

**Tissy Bruns**

Herr Hilmer weist sehr richtig darauf hin, dass wir unser Thema unter sehr veränderten Bedingungen diskutieren. Der Politiker war früher in einem Milieu fest verankert. Die Volkspartei SPD war z.B. sehr gut mit den Gewerkschaften vernetzt. Der Politiker wusste durch drei Telefonate, wie man da so denkt und wie man fühlt und hatte eine Ahnung, was er in der Bevölkerung mit welchem Schritt auslösen könnte. Die Notwendigkeit von mehr Beratung, Demoskopie usw. ergibt sich hauptsächlich daraus, dass die ganze Gesellschaft so ausdifferenziert ist, wie Herr Hilmer es geschildert hat. Ich bin fest davon überzeugt, wenn der gewählte Politiker seine Verantwortung fürs Ganze, inklusive der Kommunikation mit der Bevölkerung, zugunsten von Medien- und Beratern aufgibt, kann er sich einsargen lassen. Wenn Beratung, Demoskopie und Medien vom Politiker zu Lasten seiner Nase, seiner Intuition, seines Gefühls für Öffentlichkeit in Anspruch genommen werden, kann die Beratung so gut sein wie sie will, der Politiker wird nichts erreichen.

Beispiel: In seiner Agenda-Rede wollte der Kanzler bekanntlich kein Pathos. Das Komische ist, wenn man heute die Rede noch einmal nackt und bloß liest, so ist die Begründung ganz richtig: Reform des Sozialstaats. Es wurde aber erst die Rede, die Schröder im März diesen Jahres gehalten hat, von uns als eine der sozialen Wärme gefeiert. Die bloßen Worte der Agenda-Rede waren besser als sie damals wahrgenommen wurden.

Es fehlte aber zunächst der Politiker, der entschlossen hinter seiner Sache stand. Im Vergleich zu Großbritannien bleibt unterm Strich der Hauptunterschied: Blair will. Er agitiert in seinem Volk oder in seinem Parlament oder in der Öffentlichkeit, während unsere Politiker doch – etwas eingeschüchtert vor der Diversifikation in der Bevölkerung und ihrer Milieus und dem Scheitern dessen, was sie alles hinter sich haben, bevor sie überhaupt an der Macht waren – dazu neigen, alles im Stil des nüchternen Pragmatismus vorzutragen. Dabei kommt dann ein „Fallmanager“ für Arbeitslose heraus, der – hinterher weiß es jeder – eine begriffliche Katastrophe ist.

Wenn Beratung – das gilt für Demoskopen, für Journalisten und für Berater gleichermaßen – dem Politiker diese Rolle nicht zuzisst, dass er mit der Bevölkerung direkt spricht – auch als Person und mit dem Gewicht seiner Person, die keine gute strategische Beratung und Planung ersetzen kann – geht jeder Demoskop, jeder Journalist und jeder Berater in die Irre.

---

Wie viel Ahnung muss der Berater für politische Kommunikation von der politischen Sache haben? Oder braucht es doch keinen Berater, weil ja der Politiker selber kommunizieren muss?

**Sebastian Vesper**

---

Er muss jetzt mehr anrufen als die drei Gewerkschafter und den einen Kumpel. Er muss sich wirklich bei Herrn Hilmer und bei Ihnen usw. vernetzen, beraten und kundig machen.

**Tissy Bruns**

**Sebastian Vesper** Die zunehmende Professionalisierung geht damit einher, dass es allgemeine Standards für Politikberatung und politische Kommunikation gibt. Ist es ein ehrbarer Beruf wie ein Arzt oder ein Handwerker? Oder dominieren „die alten Säcke“, die ihre Kontakte versilbern und da mal irgendwo ein bisschen Einfluss nehmen? Wie sehen Sie das, Herr Kretschmer?

---

**Heiko Kretschmer** Er muss sehr viel von Politik und politischen Inhalten verstehen. Sie können keine Arbeitsmarktreform kommunizieren, wenn Sie sich nicht auch mit Einzelteilen dieser Reform auskennen und verstehen, wie eine Ich-AG oder eine PSA funktionieren. Wenn Sie dann eine Ausdifferenzierung der Zielgruppen in der Kommunikation haben, kommunizieren Sie am Ende natürlich sehr direkt mit den Menschen und müssen mit deren Problemen umgehen können – brauchen also die Empathiefähigkeit eines Kommunikationsprofis.

Der Berater muss aber vermeiden zu glauben, er sei der bessere Politiker. Es gibt tragische Beispiele von Vertretern unserer Branche, die das in der Vergangenheit nicht gelernt haben und deswegen auch an Grenzen gestoßen sind. Das ist auch ein Grund, warum der Beratermarkt in Deutschland nicht von Ex-Politikern überschwemmt wurde. Man muss selber verstehen, dass man Berater ist. Politische Entscheidungen zu treffen und zu exekutieren, steht aus grundsätzlich demokratischen Erwägungen nur dem zu, der durch den Wählerwillen legitimiert ist. Diese Legitimation hat keiner von uns, der wir hier sitzen.

---

**Klaus-Peter Schmidt-Deguelle** Es gibt ja auch nicht „den“ Berater, sondern Beratung in der Politik setzt sich aus dem Sachverstand verschiedener Personen- und Berufsgruppen zusammen. Das ist allerdings in Deutschland nach wie vor unterentwickelt. Ich kann das aus der Erfahrung der fünf Jahre, die ich relativ nahe am Finanzminister bin, veranschaulichen. In dieser Zeit habe ich sechs französische und vier amerikanische Finanzminister erlebt. Jeder dieser Minister brachte einen neuen Stab mit. Die kamen aus der Wirtschaft, aus den Hochschulen, aus anderen Politikbereichen, aus der Presse. Wenn diese Minister gingen, gingen diese Leute auch wieder zurück. Wenn es notwendig war, waren dann Fachleute auch aus anderen Ministerien, aber auch aus Unternehmen, die betroffen waren, mit am Tisch, um bestimmte Dinge zu beraten. Die Gefahr ist, dass Sie leicht in den Verdacht kommen, bestimmte Interessen zu bedienen. Meine Erfahrung mit diesen unterschiedlichen Administrationen ist, dass Beratung in anderen Ländern sehr viel einfacher, sehr viel selbstverständlicher und auch sehr viel unkomplizierter und unverdächtiger ist als bei uns.

Heute wird Beratung sofort irgendwelchen Interessengruppen zugeschlagen. Die Negativbeispiele haben das scheinbar gerechtfertigt, aber ich halte es für die Entwicklung sachgerechter Entscheidungen für äußerst nachteilig, an Einzelfällen eine ganze Beratungsmöglichkeit zu diskreditieren.

---

**Richard Hilmer** Ich glaube, „der“ Berater, der sich in der Politik in toto oder in einem Fachbereich auskennen sollte, ist eine Überforderung. Die Demoskopie ist ein sehr eingeschränkter Dienstleistungsbereich innerhalb der politischen Kommunikation. Ohne Kommunikation geht nichts, das ist das Wesentliche, und wir bilden einen bestimmten Teil davon ab. Ich muss nicht einen Demoskopen für Arbeitsmarktpolitik, einen für Finanzpolitik und einen für Gesundheitspolitik haben. Den Kommunikationstransfer zwischen Politik, Medien und Bevölkerung abzubilden, ist bereits eine Spezialisierung per se.

Natürlich gibt es auf der empirischen Forschungsseite auch Leute, die sich auf den Arbeitsmarkt spezialisiert haben, auf die inhaltliche Seite der Arbeitsmarktpolitik. Es gibt Wissenschaftler, die sich auf die inhaltliche Seite der Sozialpolitik spezialisiert haben. Die kennt man dann auch. Es wäre eine Überhöhung und sicherlich eine Überforderung, wenn sich Berater als Nebenpolitiker, die all diese Facetten mitliefern, betätigen. Wenn er all diese Bereiche abbildet, ist er dann so gut, dass man sich fragt: „wer regiert denn dann?“. Dann wird sich irgendwann die Machtfrage im Kleinen stellen. Man muss da schon die unterschiedlichen Leistungen berücksichtigen.

Die Professionalisierungen vor allem in den angelsächsischen Ländern, die Herr Schmidt-Deguella beschrieben hat, geht zum Teil ja auch über Lagergrenzen hinaus. Da gibt es immer wieder enge politische Berater, die auf einmal auf der anderen Seite auftauchen. Bei uns wäre das schwer möglich, weil die volksparteilichen Orientierungen zu stark sind. Aber dieser Austausch zwischen professioneller Kenntnis und Kenntnis im Politikbereich ist natürlich schon förderlich. Der Austausch fehlt möglicherweise bei uns. Wir haben stattdessen eine stärkere Ausdifferenzierung und den Zukauf von Expertise aus unterschiedlichen Bereichen. Das ist viel komplizierter und funktioniert bei uns sicherlich noch nicht optimal.

---

Ich bitte nun um Fragen aus dem Auditorium.

**Sebastian Vesper**

---

Ich halte den Politikern vor, dass sie zu populistisch argumentieren und bevor sie dübeln nicht erst grübeln. Herr Schmidt-Deguella, Sie sind Berater des Finanzministers. Die Tabaksteuer ist seit 1. Januar 2004 erhöht. Salopp gesagt hat sich der Finanzminister dadurch selbst ins Knie geschossen, da ihm dadurch nun 300 Mio. Euro in der Kasse fehlen.

**Anmerkung aus dem Auditorium**

---

Der Finanzminister war gegen diese Lösung. Klaus Vater, der hier unten sitzt, müsste als Sprecher des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung die andere Lösung vertreten, weil die Gesundheitspolitiker in der Koalition der Meinung waren, dass man das so machen sollte. Die Finanzpolitiker waren der Meinung, das wird nach hinten losgehen, nichts bringen. Die Koalition hat entschieden, auch wenn es diesen Dissens zwischen dem Fachministerium und dem Finanzministerium in dieser Sache gab. Auch Beratung kann in einzelnen Fachgebieten zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Jetzt müssen wir sehen, wie wir es ausgleichen. Es gibt eine Revisionsklausel, so dass diese Entscheidung ggf. nochmals überprüft werden kann.

**Klaus-Peter Schmidt-Deguella**

---

Politik ist ein von Kompromissen durchsetzter Prozess und insofern ist politische Entscheidungsfindung am Ende auch immer von solchen Kompromissen geprägt. Entscheidend ist, dass sich bestimmte Programmatiken und bestimmte politische Überzeugungen, die auch vom Spitzenpersonal getragen werden, als Linie wieder erkennen lassen. Es ist nicht das Problem, dass solche Kompromisse stattfinden, sondern dass diese Linien herausgearbeitet werden müssen. Es geht also nicht darum, Einzelvorschläge aneinander zu reihen, die am Ende ein Bild ergeben, sondern darum, ein authentisches Bild dessen zu entwickeln, was man politisch will. Es wird nie möglich sein, die einzelne politische Entscheidung als reine authentische Überzeugungstat darzustellen.

**Heiko Kretschmer**

---

Es wird sich sehr schön mit demoskopischen Ergebnissen bestätigen lassen, dass der Politiker, der den demoskopisch belegten Mehrheitsmeinungen hinterherläuft, einer der mit Sicherheit am wenigsten erfolgreichen Politiker sein wird, weil zu einem guten Politiker auch gehört, dass er Zielführung und Orientierung geben kann und Tatkraft ausstrahlt. Das ist eine Ebene, die für die Politik ebenso wichtig ist wie die inhaltliche. Gerade bei komplizierten Sachverhalten, bei denen man unterschiedlicher Meinung sein kann, muss klar sein, dass derjenige, der diesen komplizierten, den größten Reformprozess in den letzten Jahrzehnten in Angriff genommen hat, eine Ahnung davon hat, wohin dieser Prozess führt. Dann ist auch die Bereitschaft, Einschnitte dafür hinzunehmen, durchaus vorhanden. Es muss aber das Gefühl des Vertrauens in den jeweiligen Politiker da sein, dass er weiß, was er tut, und auch in der Lage ist, politisch weitsichtig in die richtige Richtung zu führen. Das ist eine zentrale Anforderung, die an die Politik gestellt wird.

**Richard Hilmer**

---

Herr Schmidt-Deguella, Sie sagten, Politik müsse vom Ende her denken. Was heißt das angesichts der hier vielfach analysierten Beschreibung, dass Politik prozesshaft stattfindet? Zweitens wird immer der Vergleich mit England gezogen. Frau Bruns, Herr Kretschmer, welchen Unterschied, bezogen auf die politische Kultur, sehen Sie? Wie anders ist politische Kultur im angelsächsischen Bereich gegenüber dem, was Sie hier herausgearbeitet haben? Und welches Referenzsystem haben Sie als politische Berater, bezogen auf den Begriff Ehrlichkeit?

**Anmerkung aus dem Auditorium**

**Klaus-Peter Schmidt-Deguelle**

Man kann das vielleicht am besten an einem konkreten Beispiel beantworten, auch wenn es generell gelten sollte. Nehmen wir Hartz IV.

Es ist hier schon viel darüber gesagt und auch an Hand von Fakten dargestellt worden. Dennoch glaube ich, dass die Bundesregierung insgesamt, das zuständige Ministerium, die beiden Parteien, die diese Reform mit getragen haben, unterschätzt haben, was für ein Aufregungspotential kommunikativ zu mobilisieren ist. Das wäre gleichzeitig auch eine Replik auf Tissy Bruns. Tony Blair kann relativ leicht seine Agenda setzen. Gerhard Schröder kann seine Agenda schon deshalb nicht so setzen, weil er gezwungen ist, auf die Gewerkschaften Rücksicht zu nehmen. Tony Blair hat dieses Problem nicht.

Selbst wenn man die These aufstellt, dass die Agenda 2010 und Hartz IV niemals von der Union gegen die SPD in Opposition und die Gewerkschaften hätten durchgesetzt werden können, so lässt das ja nicht den Rückschluss zu, dass es Gerhard Schröder mit der halben und ganzen Hilfe im Bundesrat durchsetzen könnte und damit auch einen kommunikativen Vorteil gehabt hätte – im Gegenteil. Vom Ende her gedacht hat man dieses Potential unterschätzt. Allein die banale Tatsache, dass wir in der Arbeitslosenstatistik durch die jetzt integrierten Sozialhilfeempfänger einen Anstieg haben, was ja oft zu Beginn der Reform Anfang des Jahres und nochmals in einer Kampagne zum Ende des vergangenen Jahres gesagt wurde, ist dann schlicht und einfach nicht mehr beachtet worden. Dass wir heute bei den Arbeitslosenzahlen auf dem Stand von 1998 plus Sozialhilfeempfänger sind, kriegt niemand mehr in die Köpfe rein. Vom Ende her gedacht ist die Bedeutung der kommunikativen Probleme dieser Reform in meinen Augen überhaupt nicht entschieden genug herausgearbeitet worden.

**Sebastian Vesper**

Es wurde auch nach den Unterschieden zwischen angelsächsischem Raum und Deutschland gefragt.

**Tissy Bruns**

Ein Beispiel: Dahrendorf hat Köhlers Rede zur Auflösung des Bundestags in Blair-Deutsch übersetzt. Köhler sagt: „Wir werden immer älter und in Deutschland werden viel zu wenige Kinder geboren. Damit das alles besser wird, müssen wir wählen.“ Blair würde sagen: „Gott sei Dank werden unsere Bürger immer älter und es werden nur noch Wunschkinder geboren. Wir werden dafür sorgen und wir werden es schaffen, dass unsere Wunschkinder ihre Zukunft meistern.“ Ich habe das gelesen, gelacht und dann weiter drüber nachgedacht. Blair-Deutsch wäre in Deutschland furchtbar gefährlich. Ich weiß noch genau, wie Peter Hartz in Berlin die Hartz-Reform vor meinen Kollegen begründet hat. Alle Kollegen kamen zurück und sagten: „Was ist das denn für einer? Was redet der denn da? Wir sollen was für Deutschland tun und so!“ Das war ein Ton, der in meiner Welt vollkommen durchgefallen ist. Köhlers Rede ist in der Medienwelt auch durchgefallen, aber hätte er sie aufgelegt wie Blair, wäre er nicht sehr viel besser damit gefahren. Noch ein Wort zur Agenda-Rede: Die gesamte Wahrnehmung der Medienwelt war einfach darauf gerichtet, dass Schröder eine neoliberale Rede hält. Er hätte sagen können, was er wollte, die gesamte Kommentatorenschaft wollte diesen politischen Schritt als einen zum Neoliberalismus sehen. Damit war er schon durch unsere Wahrnehmung und Interpretation in Widerspruch zu den Menschen gebracht, die Schröder eigentlich hätte überzeugen müssen. Gegen unsere Meinungs-bilder hatte Schröder in dieser Phase praktisch keine Chance. Die Wahrnehmung war darauf gepolt, dass Schröder ein sozialdemokratischer Neoliberaler ist. Zu der Zeit war für ihn fast nichts zu holen, und zwar unseretwegen und nicht der Berater wegen.

**Sebastian Vesper**

Zum dritten Teil der Frage: Herr Kretschmer, was bedeutet Ehrlichkeit in der Politikberatung?

**Heiko Kretschmer**

Ein Satz zu Ihrer letzten Bemerkung. Die Frage ist auch, inwieweit man durch Hinterzimmergespräche mit Journalisten bestimmte Bilder erzeugt und damit wohlmöglich in eine selbst gestellte Falle läuft.

Ich will versuchen kurz und knapp auf zwei Fragen zu antworten, nämlich die nach Ehrlichkeit und nach Großbritannien. Es geht mir nicht darum, britische Verhältnisse nach Deutschland zu transferieren. Es geht mir nur darum zu zeigen, dass es bestimmte Methoden gibt, die man sich genauer anschauen kann, dass nicht alles falsch ist, was da drüben gemacht wird.

Ehrlichkeit ist für das Beratergeschäft ein ganz wesentlicher Parameter, weil die Frage von Ehrlichkeit und von Authentizität am Ende spielentscheidend für die Wirkung von Kommunikation ist. Wer beim Lügen ertappt wird, hat große Probleme. Das zeigen die Blairschen Kampagnen an zwei Punkten. Einmal wurde er beim Lügen ertappt und einmal lief der Apparat so glatt und klinisch, dass man plötzlich darüber redete, dass alles nicht mehr authentisch ist. Beide Situationen waren zentrale kommunikative Krisen der Regierung Blair. Kurz gesagt: Ohne Ehrlichkeit und ohne Authentizität funktioniert politische Kommunikation nicht.

---

Meine Damen und Herren, dies führt zum Teil auch schon ein bisschen zu dem Thema hin, das im Anschluss unter der Leitung von Cornelius Winter hier weiter diskutiert werden wird, nämlich die Qualität in der politischen Kommunikation.

**Sebastian  
Vesper**

Ich bedanke mich ganz herzlich bei diesem Panel, Frau Bruns, meine Herren. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit bis hierhin.





## Panel II

# Leistung ohne Kontrolle?

## Die Qualität der Politikberatung

Ich freue mich über die zweite Runde und darf Ihnen die Herren hier vorn vorstellen.

- Dr. Marco Althaus, Akademischer Direktor, Deutsches Institut für Public Affairs;
- Klaus Vater, Pressesprecher, Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung;
- Thorsten Pinkepank, Politische Kommunikation, BASF AG;
- Dr. Ansgar Zerfaß, Mitglied der Geschäftsleitung, MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg.

**Cornelius Winter**  
PLEON Public Affairs  
Moderation

Qualität, Beratung, Politik, all diese Begriffe wurden schon sehr intensiv im ersten Podium behandelt. Die Frage, die uns jetzt beschäftigen wird, ist, wie diese drei Begriffe zusammenpassen. Passen sie überhaupt zusammen? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern, die wir hier heute vorne versammelt haben, also zwischen Wissenschaft, Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Einrichtungen, die sich mit dem Geschäftsfeld der Politikberatung befassen, auf der einen Seite und Auftragnehmern, gemeinhin Agenturen oder selbständigen Beraterinnen und Beratern auf der anderen Seite? Wie sieht der Alltag der Auftraggeber und der Auftragnehmer aus? Wie gestaltet sich ihr Zusammenspiel?

All diese Fragen werden wir zunächst in Impulsreferaten von Herrn Dr. Althaus und Herrn Dr. Zerfaß vertiefen, um sie anschließend in der Diskussion weiter auszuarbeiten.

---

### **Politikberatung – Qualitätsberatung:**

#### **Was gute und schlechte Politikberatung unterscheidet**

Meine Damen und Herren, ich möchte Ihnen einen kleinen Einblick, eine Art Werkstattbericht in das geben, was die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung im vergangenen Dreivierteljahr sehr stark beschäftigt hat. Es war ein zähes Ringen um Qualitätsrichtlinien. Es sind detaillierte Qualitätskriterien, weil wir begründen müssen, dass Qualität und Politikberatung kein Widerspruch in sich sind, und weil wir zeigen müssen, dass das große Thema in konkrete Einzelschritte und Arbeitsanweisungen heruntergebrochen werden kann. Alles andere wäre nicht professionell. Nun finden Sie in der Broschüre „Was ist Politikberatung“ druckfrisch unsere Qualitätskriterien.

**Marco Althaus**


Vieles davon ist streitwürdig, und wir haben uns auch viel gestritten. Einer der Gründe liegt darin, dass es viele verschiedene Sorten von Politikberatung gibt. Es gibt externe und interne Politikberater. Die meisten Politikberater sind in Deutschland die Inhouse-Consultants, nicht unbedingt die Externen. Die Externen wissen, dass es oft ein sehr hartes Brot ist, als externe Berater seine Brötchen zu verdienen. Deutschland ist ein Land mit differenzierten Organisationen, die ihre Beratungsleistungen eher intern aufbauen, statt sie extern einzukaufen.

Das bringt auch sehr unterschiedliche Sichtweisen innerhalb der de'ge'pol mit sich. Interne Politikberater denken anders, fühlen sich anders eingebunden in ihre Organisation als externe, haben oft eine andere Sichtweise, oft andere Methoden. Trotzdem musste sich die de'ge'pol einigen.

Denn die de'ge'pol ist natürlich für beide Gruppen da. So wie die Mehrheitsverhältnisse in der de'ge'pol von den Mitgliederanteilen her sind, geht es hier ein bisschen stärker um die externe Beratung, die allerdings im Alltag meist so funktioniert, dass externe mit internen Beratern zusammenarbeiten. Es geht natürlich auch nicht nur um Politikerberatung, sondern um politische Beratung, auch um Beratung von Unternehmen, von Verbänden, von anderen Organisationen, die etwas Politisches vorhaben oder deren Projekte in der öffentlichen Arena mit geprägt werden. Wir mussten uns also mit einem relativ komplexen Feld auseinandersetzen.

Ich spreche über die Grundlagen der Beratung: Vertrauen, Autonomie, Kontrolle, über die Qualität im Beratungskreislauf, die Frage des Wertbeitrags von Politikberatung und auch über die Frage nach der Qualitätssicherung. Dazu gebe ich einen kleinen Werkstattbericht – mit einem Schuss Psychologie, einem Schuss Soziologie, einem Schuss Business-Consulting und einem Schuss Geschichte.


Bekanntlich hat der Florentiner Niccolò Machiavelli während der „Rüpelphase“ der Renaissance um 1500 so manchen Machthaber beraten und so manches über Politikberatung aufgeschrieben. Der Papst meinte, seine Bücher auf den Index der verbotenen Schriften setzen zu müssen. Machiavelli hat einiges über das Verhältnis von eigenen und fremden Waffen gesagt, wobei seine Position in der Frage, wem man mehr vertrauen solle, eindeutig war. Externe Consultants würde er sicherlich als Söldner sehen, auf die folgendes Zitat passt:



“  
*Das Söldnerwesen bringt langsame, späte und geringfügige Fortschritte, aber plötzliche und erstaunliche Verluste mit sich ... Söldner sind uneinig, herrschsüchtig, undiszipliniert und treulos; mutig nur unter Freunden und feige vor dem Feind ... im Frieden wirst du von deinen Söldnern ausgeplündert, und im Krieg vom Feind.*  
“

© Deutsches Institut für Public Affairs

Viele von Ihnen, die Vorurteile gegen externe Berater haben, finden sich da auf die eine oder andere Weise bestimmt bestätigt. Insofern ist es lohnend, sich damit weiter auseinander zu setzen.



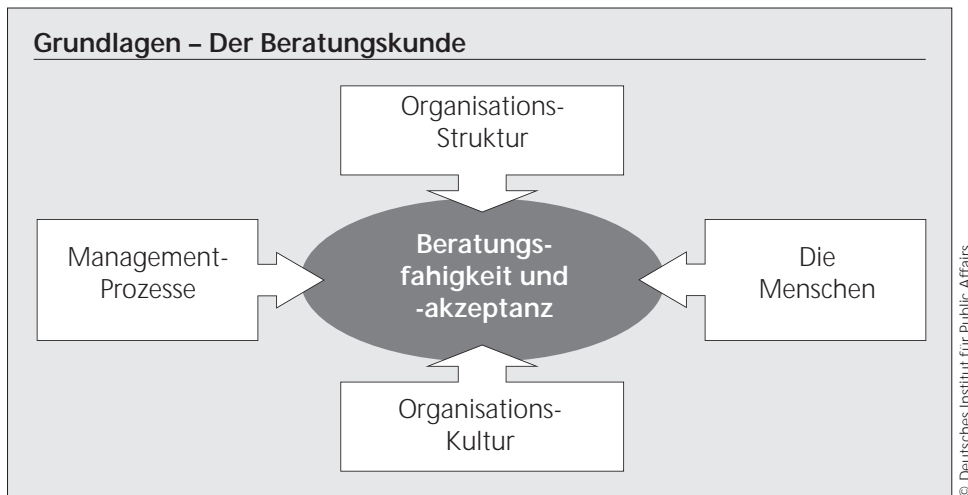
***Wenn du nicht Teil der Lösung bist, so lässt sich immerhin viel Geld damit machen, das Problem zu verlängern.***

**CONSULTING**  
If You're Not a Part of the Solution,  
There's Good Money to be Made in Prolonging the Problem.

© Deutsches Institut für Public Affairs

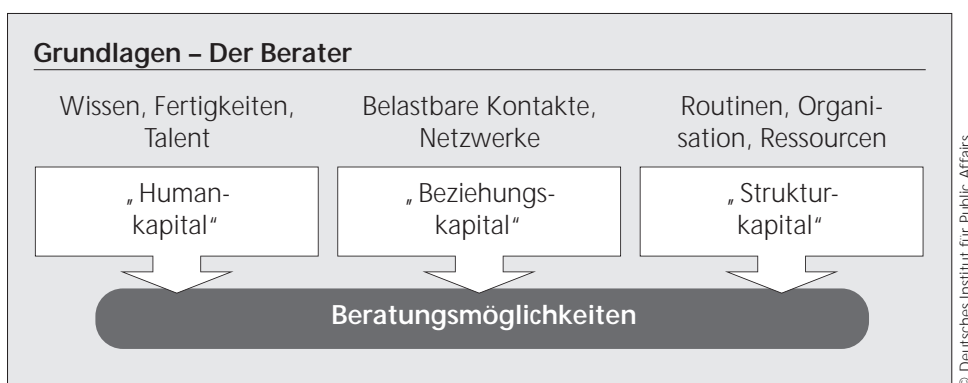
Das ist die moderne Variante. Eine Persiflage, auf die Motivationsplakate, die in modernen Büros hängen. Das ist eine böartige Sicht auf Consultants. An beiden Zitaten ist eine Menge Wahres dran. Sie fassen besser zusammen als ein langatmiger methodischer Vortrag, welches die Probleme mit Beratern sind.

In dem werkstatthaften Prozess bei der de'ge'pol mussten wir uns mit den Grundlagen der Beratung auseinandersetzen, um überhaupt zu verstehen, was wir da eigentlich machen: Beratungsfähigkeit und Akzeptanz bei dem Kunden der Beratung hängt von vielen Faktoren ab.



Kunden sind sehr unterschiedlich. Neigen sie zur Closed-Shop-Mentalität, zur automatischen Abschottung oder gibt es eine prinzipielle Offenheit? Wie sind die Managementprozesse, die Führungsstile derjenigen, die Berater beauftragen? Wie sind die Menschen selbst, die sich entweder direkt beraten lassen oder zu den Stäben von den Leuten gehören, die Beratungsaufträge vergeben?

Aus der Beratersicht gibt es drei Kapitalgebiete.

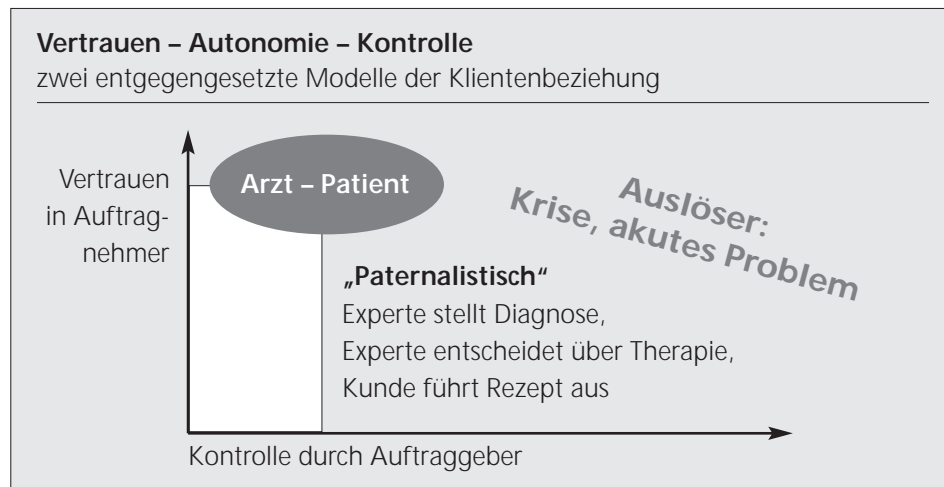


Das Humankapital sind die strategischen Köpfe der Agenturen, sie selbst, aber auch Ihre Mitarbeiter mit einem bestimmten Fachwissen, einem bestimmten akademischen Hintergrund, Fertigkeiten, Talent, Berufserfahrung. Dieses Kapital geht verloren, wenn die Berater kündigen. Es arbeitet nur, wenn sie bleiben. Beim Strukturkapital haben wir es mit dem zu tun, was in der Firma bleibt, wenn die Firmenangehörigen abends nach Hause gehen. Besonders wichtig für Politikberater ist das Beziehungskapital, insbesondere die belastbaren Kontakte.

Diese drei Faktoren führen zum Angebot an Beratungsmöglichkeiten. Wenn es um Qualität der Beratung geht, ist klarzustellen, was Grundlage der Beratung ist. Da ist eine Beratungsnachfrage und auf der anderen Seite das Beratungsangebot.

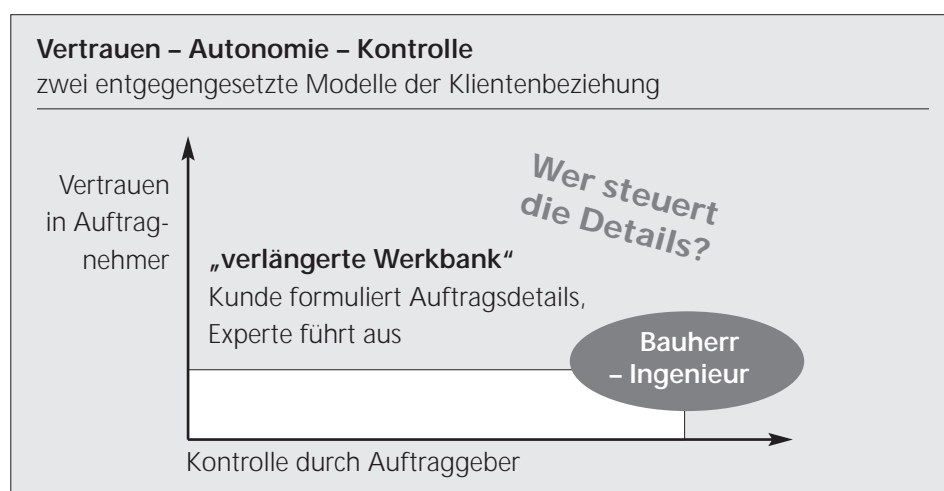
Das klingt vielleicht zu technisch. Denn es geht um Vertrauen. Ohne Vertrauen ist Ihre Beratung meist nicht sehr viel wert. Es geht ja darum, einen Rat zu geben, der geschätzt wird. Jemand fragt Beratung nach, will etwas wissen, was er nicht selbst weiß, oder holt jemanden herein, der Experte ist und etwas besser macht, als er es selber könnte. Diesem Experten wird eine ganze Menge Autonomie zugestanden.

Das klassische Modell für diese Klientenbeziehung ist das Verhältnis zwischen Arzt und Patient.



Da ist der Experte, er stellt eine Diagnose und entscheidet selbständig über die Therapie. Sie gehen in die Sprechstunde und werden sich nicht mit Onkel Doktor wegen der Diagnose und der Therapie anlegen, weil Sie keine Ahnung davon haben. Im Zweifelsfall – das ist das Vertrauen in den Experten – werden Sie seinem Wissen, seiner Einschätzung den Vorrang geben, holen sich bestenfalls noch eine zweite Expertenmeinung ein. Im Normalfall gibt Ihnen der Experte ein Rezept. Sie gehen in die Apotheke und schlucken die Pillen. Das Vertrauen in den Auftragnehmer, in diesem Fall den Arzt, ist sehr hoch. Die Kontrolle durch den Auftraggeber, den eigentlichen Kunden, ist relativ gering.

Das entgegengesetzte Modell dieser Klientenbeziehung ist auch deshalb anders, weil der Auslöser ein anderer ist. Es ist nicht die akute Krise, die der Auftraggeber für Sie gegen Geld löst.



Dieses Modell ist eher die verlängerte Werkbank. Im Wesentlichen weiß der Kunde, was er will. Er formuliert die Auftragsdetails und der Experte führt aus. Der Ingenieur bekommt vom professionellen Auftraggeber gesagt, was er ausführen soll, und macht es dann auch. Er kann auch eigene Vorschläge machen, aber da geht nichts ohne Kontrolle. Das Vertrauen in die Autonomie oder die eingeräumte Autonomie des Ausführenden ist sehr gering.

Sie können jetzt fragen, ob Politikberatung eher verlängerte Werkbank ist. Gerade im Kommunikationsbereich sind die Agenturen, die z.B. für die Bundesministerien arbeiten, sehr häufig eher verlängerte Werkbank als Onkel Doktor, der das Problem eigenständig löst. Aber wer steuert die Details? Wer hat die Informationen über die Details? Wie viel Transparenz ist da drin? Zwischen diesen beiden entgegengesetzten Modellen befindet sich oft die Wirklichkeit.

Man unterhält sich mit dem Kunden und versucht herauszufinden, was das Projekt sein soll – dazu vier Sprüche zum Thema Briefing:

**Vertrauen – Autonomie – Kontrolle**

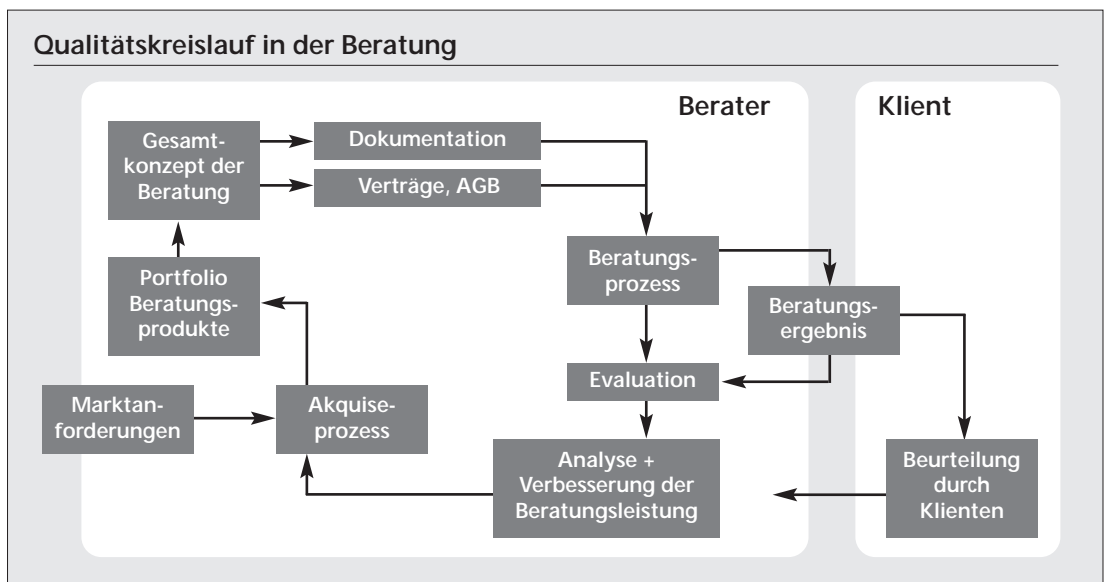
- „Der Kunde weiß meistens nicht, was er will.“
- „Der Kunde weiß manchmal, was er will, kanns aber nicht sagen.“
- „Der Kunde sagt, was er will, wird aber oft nicht verstanden.“
- „Der Kunde will, was es nicht gibt. Was sollte er nun stattdessen wollen?“

© Deutsches Institut für Public Affairs

Jeder, der so ein Briefing mitgemacht hat, um in der Beratung ein Projekt zu definieren, weiß, dass es oft sehr aufreibend werden kann. Viele Berater halten es auch nur deshalb durch, weil sie wissen, dass dies die entscheidendste Phase, die Grundlage dafür ist, ob ein Projekt überhaupt Erfolg haben kann. Ohne das genaue Ziel zu kennen, kann man keine Strategie zur Erreichung dieses Ziels entwickeln. Hier beginnt die Qualität der Politikberatung.

An diesen Sprüchen, die aus der Realität kommen, wird auch klar, dass vieles von dem, was es an klaren Modellen zur Unternehmensberatung und Politikberatung gibt, an der schmutzigen Wirklichkeit scheitert.

Die Theorie eines Qualitätskreislaufes soll folgendermaßen aussehen:



© Deutsches Institut für Public Affairs, nach Christel Niedereichholz

Da gibt es ein Gesamtkonzept der Beratung. Sie haben als Berater eine Grundphilosophie mit einem klassischen Ansatz. Die stellen Sie dem Kunden dar.

Wenn Sie in die Beratung gehen, legen Sie viel Wert darauf, dass Sie das dokumentieren, was Sie tun und auch darauf, dass der Vertrag das aufnimmt, dass Ihre Allgemeinen Geschäftsbedingungen darauf Bezug nehmen. Das führt dann zu einem irgendwie gestalteten Beratungsprozess. Der kann schön sein, kann schnell sein, kann einfach stabil sein. Da kann vieles passieren, aber in jedem

Fall haben Sie irgendwann ein Ergebnis. Das ist dann auch vor allem die Schnittstelle zum Klienten. Sie sehen den Klienten irgendwie außerhalb des Kastens, der hier aufgezeichnet ist.

Wenn Sie ein Ergebnis haben, können Sie eine Evaluation vornehmen, in die auch der gesamte Beratungsprozess einfließen sollte. Sie bewerten aber nicht allein, sondern gestatten großzügigerweise dem Klienten auch, zu beurteilen, ob Sie gut waren oder nicht. Nun können Sie analysieren, was gut und was schlecht gelaufen ist, und sich daran machen, Ihre Beratungsleistung zu verbessern. Das sollte anschließend in die Akquise von neuen Aufträgen einfließen und wird auch an das angepasst, was der Markt aussagt. Das beeinflusst erneut das Portfolio, also Ihren Warenkorb, Ihr Schaufenster an Beratungsprodukten, die Sie anbieten – natürlich mit neuen und verbesserten Produkten, was hoffentlich wieder das Gesamtkonzept der Beratung beeinflusst.

Das ist die Theorie, die in der Praxis oft etwas anders aussieht. Viele von Ihnen sind erfahrene Berater. Sie machen vieles intuitiv, aus dem Bauch heraus – und Kästchen sind Ihnen vielleicht sowieso unheimlich. Gerade in der klassischen Politikberatung wird aber oft die Kultur, die sich so in der klassischen Unternehmensberatung durch die Arbeitsteilung innerhalb von Beratungskonzernen wie McKinsey und Co. ausgebreitet hat, durch sehr viel persönlichere Beziehungen, parteipolitische, intuitive Kriterien und Verfahrensweisen miteinander umzugehen, weggeräumt. Das ist sehr wichtig zu wissen.

Eine Menge Leute, die hier im Raum sitzen, würden sagen: „Wenn ich das alles machen würde, würden mich meine Kunden nicht mehr ernst nehmen – mache ich nicht!“ Trotzdem hat jeder natürlich sein eigenes kleines Kontroll- und Verbesserungssystem im Kopf.

Die Aufgabe einer de'ge'pol muss es allerdings sein, Standards aufzubauen, mit denen man Dinge vergleichen oder auch Leuten helfen kann, die meinen, in ihrer Beratung sei „der Wurm drin“, oder deren Beratungsunternehmen von zwei auf 20 Leute gewachsen ist und die nun anders arbeiten müssen und Rat brauchen, wie das zu bewältigen ist.

Das Deutsche Institut für Public Affairs, das ich vertrete, ist vor allem ein Aus- und Weiterbildungsinstitut. Jungen Leuten, Trainees, jungen Beratern müssen Sie das Beratungsgeschäft erklären. Sie können nicht sagen: „Na ja, so wie ich es gemacht habe.“ Sie können nicht sagen: „Sie müssen immer mit mir rumlaufen und zusehen, wie ich es mache!“ Die Wahrscheinlichkeit, dass der jüngere Kollege dabei etwas lernt, ist zwar groß, aber vielleicht auch nicht alles. Es ist also auch eine Aufgabe des Verbandes, solches Wissen über Qualität zu strukturieren, zu systematisieren. Eine Frage stellen sich Politikberater nach wie vor zu selten, die in der Unternehmensberatung längst Standard ist. Das ist die Anpassung der eigenen Beratungsleistung an das, was man neu-deutsch „wertorientierte Unternehmensführung“ nennt.

### Wertbeitrag und Werttreiber

„Können Ihre Berater Ihre Werttreiber, die im öffentlichen Raum bestimmt werden?“

Operative  
Freiheit

Kosten

Marktvorteil

Image,  
Reputation

Tempo

Produktivität

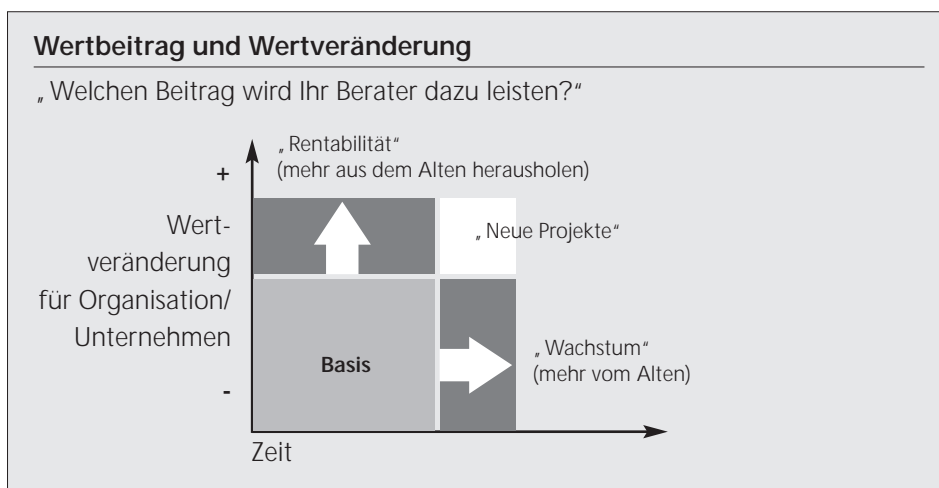
„Können Ihre Berater den Wert ihrer Beratung in Begriffen ausdrücken, die Ihr Controller versteht?“

Wie kann Kommunikation – in erster Linie Unternehmenskommunikation – mit Maßstäben der Wertschöpfung beschrieben werden? Das ist es, was Controller in Unternehmen heute verlangen. Controller sitzen zwar in politischen Institutionen nicht an besonders einflussreichen Positionen, aber trotzdem werden Fragen gestellt nach dem Beitrag zur Wertschöpfung, nach einem Wertbeitrag, nur dass der Wert vielleicht ein bisschen anders aussieht. Können Berater den Wert der Beratung in Begriffen ausdrücken, die auch ein Controller versteht?

Da geht es um Stichworte wie operative Freiheit, um die Kosten natürlich, die Vorteile gegenüber Wettbewerbern, Chancen, die ein Wettbewerber nicht hat, Reputation, Image, die Schnelligkeit, in der man eigene Entscheidungen umsetzt, die Produktivität der Mitarbeiter. All das sind Dinge, die ein Betriebswirt versteht, die zwar im politischen Areal oft keine Begriffe sind, die häufig verwendet werden müssen, um eigene Prozesse zu analysieren.

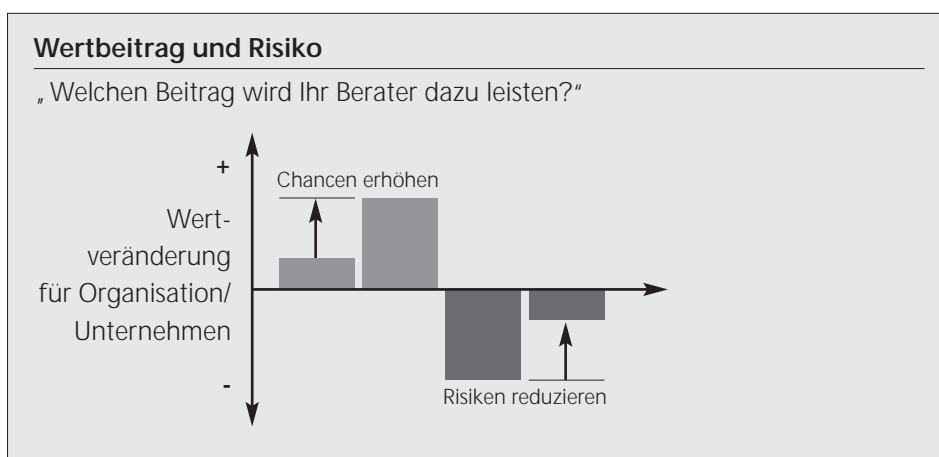
Wie häufig werden diese Begriffe von Ihnen im Alltag verwendet? Haben Sie Leute im Nacken sitzen, die permanent abfragen: „Was war heute dein Beitrag zur Kostenreduktion? Was haben deine Berater damit zu tun gehabt?“

Zum Thema Wertveränderung, Wertorientierung:



Sie haben eine bestimmte Leistungsbasis und versuchen mehr Rentabilität herauszuholen. Das wäre der wirtschaftliche Begriff. Sie versuchen in den alten Geschäftsfeldern mehr zu wachsen – klassisches Wachstum. Daraus ergeben sich neue Projekte. Das ist vor allem eine wirtschaftliche Sicht, weil Sie versuchen zu quantifizieren.

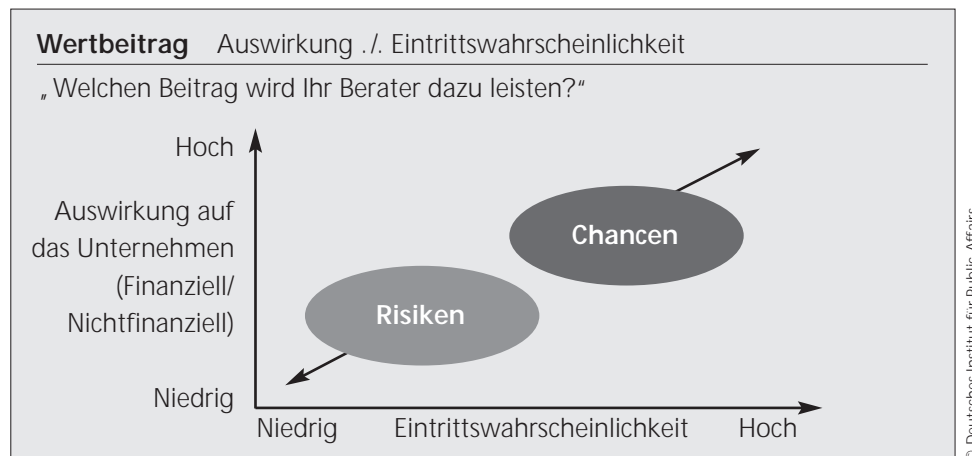
In der Politik ist es aber viel, viel wilder. Das Risiko, die Wahrscheinlichkeit, dass irgendein Ereignis eintritt, ist das, was politisches Handeln sehr häufig bestimmt, und auch der Grund, weshalb Taktik oft wichtiger ist als Strategie.





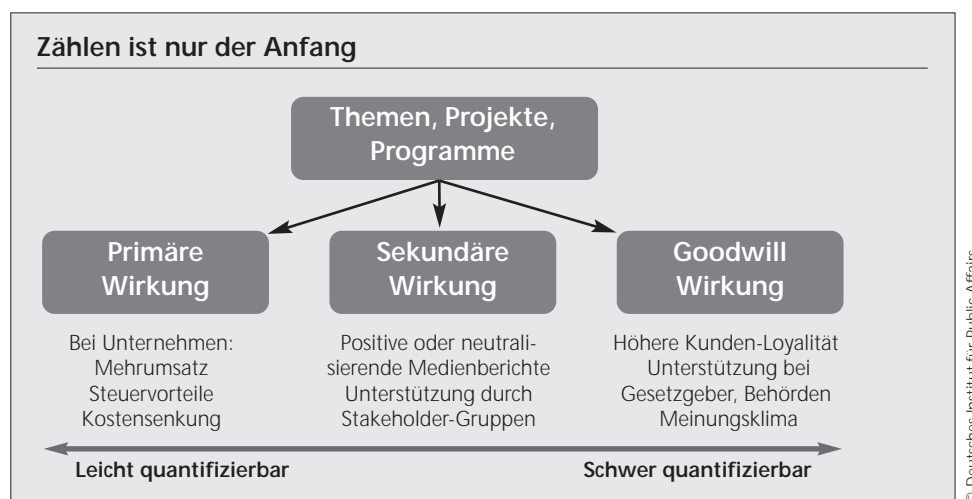
Sie müssen als Berater eine Aussage darüber treffen, was Ihr Beitrag dazu ist, dass bestimmte Chancen erhöht und gleichzeitig Risiken vermindert werden. Das Reduzieren von Risiken haben insbesondere Lobbyisten als Politikberater besonders häufig auf dem Schirm, weil sie sagen: „Mein Beitrag für mein Unternehmen ist, dass ich vielleicht das Risiko abgewendet habe, das im Jahr 83 Mio. Steuern mehr anfallen.“ Aber dass dieses Risiko abgewendet wurde, kann man nicht so ohne weiteres in die Bilanz reinschreiben. Das ist ein Problem. Da kann einer vielleicht einen großen Erfolg gehabt haben, aber Sie streichen ihm trotzdem drei Mitarbeiterstellen. Das passiert jeden Tag in Berlin.

Das hat auch etwas damit zu tun, ob man dieselbe Sprache spricht wie der Vorstand und verdeutlichen kann, was eigentlich der Job von Leuten ist, die intern oder extern Politikberatung machen.



Auswirkungen auf Unternehmen oder Organisationen können finanziell oder nicht finanziell sein – versus Eintrittswahrscheinlichkeit, hoch oder niedrig. Das muss man als Berater permanent mit aufführen.

Das Zählen, das Quantifizieren von Dingen ist dabei nur der Anfang.



Schwerer quantifizierbar sind Dinge, die etwas mit Loyalität, mit Meinung, mit allgemeiner Unterstützung zu tun haben, die Sie in politischen Kreisen haben. Richard Hilmer von Infratest, der eben hier gesprochen hat, kann sich noch so gut abmühen, er wird immer nur Anhaltspunkte und Momentaufnahmen mit einer bestimmten Fehlertoleranz auf den Tisch legen können.

Einem klassischen Betriebswirt, einem Controller in einem Unternehmen ist das alles viel zu „weich“. Aber auch die Unternehmen wissen, dass ihre Unternehmenswerte immer stärker von

Reputation, Klima und dergleichen abhängen. Wenn es aber darum geht, das Ganze in die Bilanz zu schreiben, sieht es wieder ganz anders aus. Fachleute sprechen von „Intangibles“, die sehr, sehr schwer zu erfassen und auch in den Unternehmen nicht unbedingt als praktische Faktoren akzeptiert sind. Für Politiker und politische Institutionen sind sie aber oft das Entscheidende – und nicht das Finanzielle, nicht die Etats. Leichter quantifizierbar ist natürlich all das, was mit Geld zusammenhängt. Auch damit muss man sich auseinandersetzen. Es ist in der Tat so, dass es auch einen ökonomischen Vorteil bringen kann, sich von politischen Experten in politischen Dingen beraten zu lassen. Das lässt sich auch in eine Diskussion um den Wertbeitrag von Beratern einbringen. Wichtig ist allerdings, dass es dabei eben nicht nur um die Rechtfertigung von Ausgaben für Berater geht, sondern vorrangig um die Verbesserung der Situation.

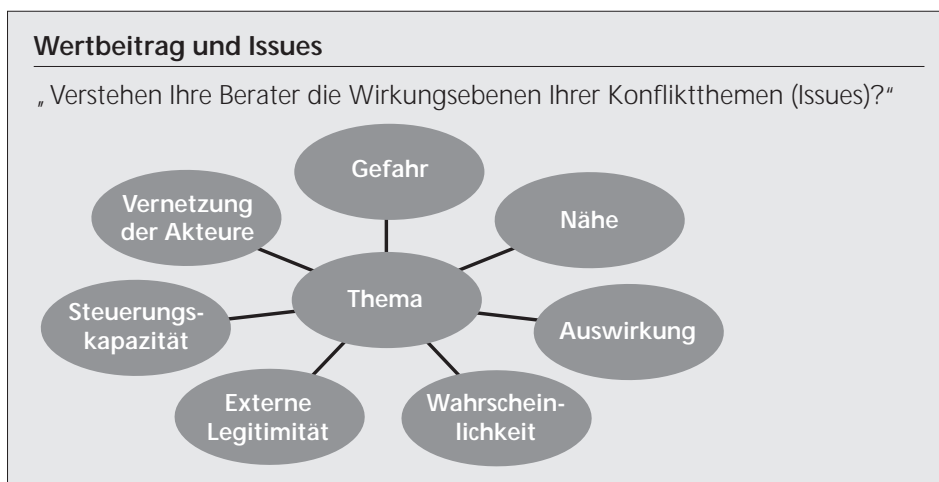
Dazu hat man eine Reihe von Werkzeugen.

<b>Wertbeitrag und Bewertungsmethoden</b>						
Ansatz						
Wichtig ist nicht die <b>Rechtfertigung</b> von Ausgaben und Aufgaben, sondern die <b>Verbesserung</b> Ihrer Situation						
Basis	Ziel- erreichung	Zufriedenheit „interner Kunden“	Öffentliche Meinung	Quantitative Bewertung	Qualitative Bewertung	Themen
Beispiel	Wunsch ./. Wirklichkeit	Befragung Interviews	Umfragen Fokusgruppen Medien- resonanz	Schätzung in Euro	Skala: Hoch, mittel, niedrig	Phasen Meilen- steine

© Deutsches Institut für Public Affairs

Da geht es natürlich um die Zielerreichung. Was war der Wunsch und was ist die Wirklichkeit nach dem Beratungsprozess? Sie befragen Ihre Kunden und hören von ihnen, ob das Ziel im Sinne der Zufriedenheit erreicht wurde. Sie können die öffentliche Meinung messen – das wäre Richard Hilmer's Job – auch Medienresonanz, nicht nur die Meinungsumfragen. Sie haben die Möglichkeit einer quantitativen Bewertung, z.B. Etat, Schätzungen in Euro. Sie können auch qualitativ messen, nach einer einfachen Skala – liegt der Wert X hoch, mittel, niedrig? Schließlich können Sie Ihre Themen inhaltlich durchgehen und bewerten, ob die Beratungsleistung Ihre Positionierung begünstigt hat.

Politik funktioniert zwar nie ohne Kommunikation, aber vor allem Kommunikation nie ohne Inhalte. Deswegen müssen Berater auch die Wirkungsebenen von Konfliktthemen, so genannten „Issues“ wirklich verstehen.

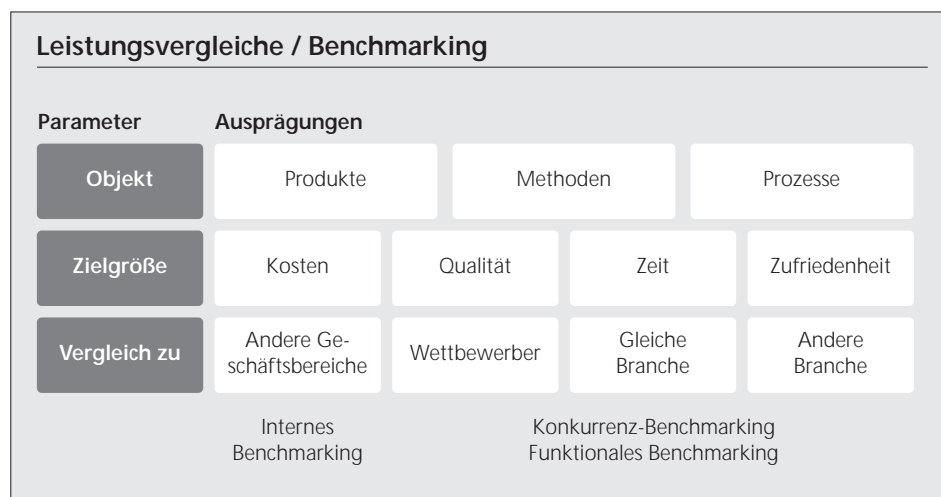


© Deutsches Institut für Public Affairs

Hier sind folgende Fragen zu beantworten. Wie nah ist das Thema, fällt es jetzt bald auf uns zu, wie der Hurrikan in New Orleans, oder ist es noch ganz weit weg? Wie groß ist die Gefahr, dass es uns tatsächlich erwischt? Wenn es uns erwischt, wie groß wäre die Auswirkung auf uns? Welche Wahrscheinlichkeit ist da? Welche externe Legitimität haben z.B. Leute, die einem etwas Böses tun wollen, so dass sie möglicherweise auch Erfolg durch Anerkennung haben? Welche Steuerungs-kapazitäten haben wir bei dem Thema? Können wir noch mitmischen? Können wir die öffentliche Meinung vielleicht noch verändern oder haben wir da gar keine Chance? Natürlich geht es auch um die Vernetzung der einzelnen Akteure, die bei einem politischen Thema mitspielen.

Bei manchen Themengebieten haben Sie vier Organisationen, die die öffentliche Meinung bestimmen, bei anderen 400, so dass viel komplexere Prozesse zu steuern sind. Auch das gehört zu den Wertbeiträgen.

Wer sichert eigentlich Qualität? Sie können versuchen, möglichst viele Informationen zu verteilen. Die de'ge'pol druckt eine Broschüre über Qualitätskriterien in der Politikberatung ja nicht nur für die Mitglieder von de'ge'pol, sondern gibt sie auch an die Kunden der Berater. Ich kann also sagen, diese Liste von Qualitätskriterien sind Teil des Vertrages, den ich mit einem Kunden abschließe. Das ist eine klare Aussage. Ich gebe dem Kunden selbst ein Instrument in die Hand, um nachzuprüfen, ob das, was ich da mache, nach meinen eigenen Maßstäben Qualität ist oder nicht. Er kann damit schon ziemlich gut in der Wunde bohren. Ich sage es sehr deutlich: Das, was im Einzelnen zu den Qualitätskriterien gehört, wird nicht immer helfen, wenn es ein Missverständnis zwischen Berater und Klienten gibt. Aber die Vorlage der Qualitätskriterien ist eine Aussage, das schafft mehr Transparenz. Die Offenlegung von Arbeitsprozessen und Ihren Vorhaben führt schließlich zur Dokumentation Ihrer Beratungsleistung.

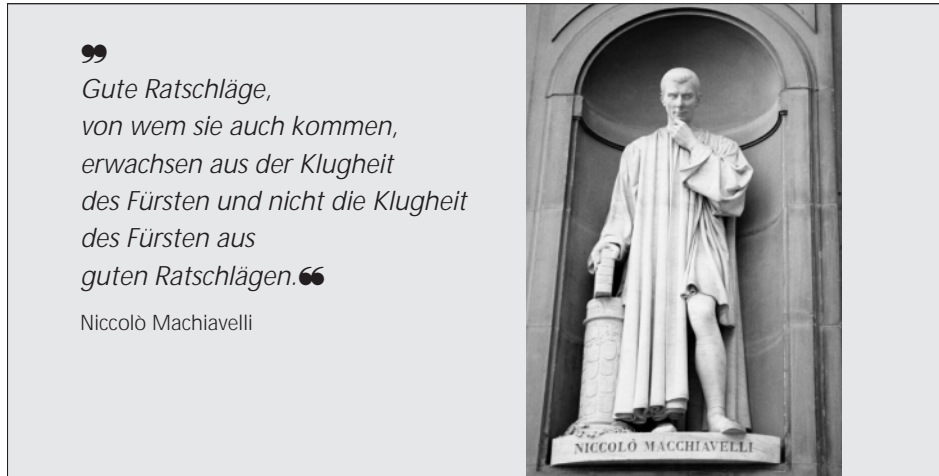


Gibt es externe Kräfte, die sagen können, ob es Qualität ist, was wir gemacht haben, oder nicht? In vielen Berufen können Sie ein Zertifikat erwerben. Sie brauchen einen bestimmten Ausbildungsstand, eine Basisqualifikation, eine Spezialisierung. Dann kriegen Sie irgendwann eine schöne Urkunde, mit der Ihnen bescheinigt wird, Sie können dies und jenes. Sie hilft dem Kunden, eine Entscheidung für oder gegen Sie zu treffen. Das führt zu der Frage von Aus- und Weiterbildungsstandards: Ob Fortbildung Pflicht für Politikberater sein sollte, ob politische Abteilungen, ob Agenturen, ob Beratungsgesellschaften auch tatsächlich ihren Mitarbeitern Qualifizierung ermöglichen, und zwar regelmäßig. Auch das sorgt für Qualität.

Deswegen gibt es bei den Qualitätskriterien zwei große Bereiche. Einer ist die Prozessqualität. Welche Gesamtqualität soll die Beratung erreichen? Der andere Bereich ist das Personal. Das ist sehr wichtig, denn es geht am Ende um eine Dienstleistung, die extrem davon abhängig ist, was die einzelnen Personen leisten.

Die Politikberater, die heute hier vertreten sind, haben alle ihre eigene Geschichte und ihre eigenen Vorstellungen davon, was Qualität ist. Man kann sicherlich nicht alles über einen Kamm scheeren. Das bedeutet aber natürlich auch, sich in einem sehr schwierigen Prozess darauf zu einigen, was Qualität insgesamt für eine Branche und auch was sie für die nächste Generation sein sollte. Es ist ein Herzensanliegen der de'ge'pol, nicht nur an die zu denken, die schon im Geschäft sind, sondern auch an die, die noch kommen.

Der Vertrauensprozess, die Vertrauenslage, die zwischen dem Kunden der Beratung und dem Berater erfolgt, ist nie eine Einbahnstraße. Machiavelli sagte dazu:



Ob die Beratung am Ende Erfolg hat, hängt also in vielen Fällen auch am Kunden und nicht nur am Berater. Insofern ist das, was eine de'ge'pol leisten kann, natürlich immer nur die eine Seite der Medaille. Vielen Dank.

---

### **Qualitätskriterien bei der Zusammenarbeit mit Politikberatungsagenturen**

Meine Damen und Herren, ich spreche hier vornehmlich aus der Perspektive des Beobachters, der Wissenschaft, und aus dem Blickwinkel der Unternehmenskommunikation. In diesem Umfeld haben wir uns in den letzten Monaten, insbesondere in der Deutschen Public Relations Gesellschaft und in vielen DAX-Unternehmen, sehr stark mit den Themen Qualität und Wertschöpfung auseinandergesetzt. Vieles davon ist sicherlich auf den Bereich der politischen Kommunikation übertragbar.

**Ansgar  
Zerfaß**

Zudem fließen in meine Überlegungen die langjährigen Praxiserfahrungen der MFG Baden-Württemberg ein. Wir sind ein als GmbH organisiertes Kompetenzzentrum des Landes, das dem Staatsministerium zugeordnet ist und seit nunmehr zehn Jahren erfolgreich Beratung und Projektmanagement erbringt, insbesondere im Bereich Informationstechnologie, Technologiebeziehungen und Innovationspolitik. Wir sind einerseits interne Berater für die Ministerien und zugleich Auftraggeber, weil wir immer wieder Dienstleister beauftragen und daher die hier diskutierte Thematik aus beiden Perspektiven gut kennen.

Ich möchte mich dem Thema „Qualitätskriterien bei der Zusammenarbeit mit Politikberatungsagenturen“ mit drei Thesen nähern. Dabei geht es mir jeweils um die Fragen: Was bringt Qualitätsmanagement ganz konkret für den Auftraggeber? Und was bringt es dem Kunden?

### **Erste These: Qualitätsmanagement ist heute notwendiger denn je und ein Katalysator für die Marktentwicklung.**

Wenn Auftraggeber und Agenturen stärker auf die Qualität schauen, befördert das den Beratungsmarkt für politische Kommunikation. Denn trotz oder vielleicht auch wegen des Booms der Politikberatung sind klare Linien kaum erkennbar. Vielen fehlt es an Erfahrung, wer was leisten

kann und wie man den Erfolg beurteilt. Bei Wahlkampagnen reden wir beispielsweise über neue Instrumente wie das „Microtargeting“, also die gezielte Bearbeitung der Wahlkreise und Wähler, die das Zünglein an der Waage sind. Das erfordert komplexe Datenbankstrategien. Da muss viel geplant und getestet werden, auch für erfahrene Strategen ist die Qualitätssicherung hier Neuland.

Andererseits müssen Unternehmen, die den meisten Bedarf an politischer Beratung haben und auch die finanziellen Ressourcen dafür bereitstellen können, darauf achten, dass die Investitionen in diesem Bereich den intern üblichen Maßstäben entsprechen. Das heißt: Es muss klare Ziele geben, die Beratungsleistung muss evaluiert werden, man muss Lernprozesse anstoßen um im Laufe der Zeit immer besser zu werden. In der Produktion und in anderen Dienstleistungs- und Beratungsfeldern ist das längst üblich. Man versucht, die vorhandenen Ressourcen, die Menschen und Maschinen, besser zu nutzen, indem Prozesse optimiert werden und das Know-how in einem Qualitätszirkel vervielfältigt wird.

Auch im Bereich der Politikberatung kann ein solches Vorgehen zur Professionalisierung beitragen. Deswegen ist zu begrüßen, dass die de'ge'pol mit dem in diesem Frühjahr in Cadenabbia erarbeiteten und heute erstmals vorgestellten Kriterienkatalog versucht, dieses Thema auf die Agenda zu setzen und mehr Transparenz zu schaffen. Das ist dringend notwendig und ein Katalysator, der vermehrte Investitionsentscheidungen überhaupt erst ermöglicht.

**Zweite These: Qualitätskriterien bieten wichtige Entscheidungshilfen, insbesondere für weniger erfahrene Auftraggeber.**

Bislang habe ich allgemein vom Qualitätsmanagement gesprochen, also davon, dass der Prozess in Gang gesetzt wird, von dem auch Herr Althaus gesprochen hat. Was aber genau sind Qualitätskriterien, die zum Beispiel auch von der de'ge'pol genannt werden? Qualitätskriterien sind inhaltliche Aspekte, die als Indikatoren für erfolgreiche Politikberatung dienen können. Diese Dinge – wie bestimmte Personalqualifikationen, Zertifikate, Referenzen – werden Ihnen als Auftraggeber von den Beratern bzw. Agenturen in ihren Präsentationen angeboten, damit Sie sich daran orientieren und aus einer Vielzahl von möglichen internen oder externen Anbietern die richtige Auswahl treffen können.

Solche konkreten Qualitätskriterien – so meine These – bieten eine Entscheidungshilfe gerade für diejenigen Auftraggeber, die nicht über eine langjährige Erfahrung verfügen und nicht selbst schon ganz genau wissen, worauf sie achten müssen, und die in diesem gerade erst entstehenden Feld der Politikberatung im deutschsprachigen Raum und zwischen den sehr verschiedenen Anbietern Orientierung suchen. Der Markt wird natürlich immer sehr divergent bleiben. Aber auch andere Bereiche – von Wirtschaftsprüfern angefangen bis zu Kommunikations- und Marketingagenturen – zeigen, dass sich im Laufe der Zeit Standards, dass sich Kriterien herausbilden, auf die Auftraggeber achten, anhand derer sie vergleichen können, so dass sie letztlich in der Lage sind, Aufträge sinnvoll zu vergeben. Qualitätskriterien, die beispielsweise von einem Verband benannt werden, bieten die Möglichkeit, als Auftraggeber zu lernen, zu vergleichen und die richtigen Berater zu finden.

Ich möchte das an einem einfachen Vergleich verdeutlichen. Wenn wir heute ein Auto kaufen, dann stützen wir uns auf einen Erfahrungsschatz, der sich im Markt herausgebildet hat und diesen prägt. Anfang des 20. Jahrhunderts wussten die ersten Autokäufer dagegen noch nicht, worauf sie achten sollten, wenn sie die motorisierte Pferdedroschke kaufen wollten. Inzwischen gibt es Kriterien, die von Verbänden, von Testinstituten, vom ADAC, von der Presse, von Fachzeitschriften propagiert und ständig verfeinert werden, an denen sich sowohl die Marktteilnehmer in ihrer Werbung als auch die Käufer bei ihrer Urteilsfindung orientieren. Das heißt natürlich nicht, dass alle immer das richtige Auto für ihren Zweck kaufen. Natürlich wird nicht immer rational ent-

schieden. Aber diese Kriterien schaffen Transparenz und haben den Markt insgesamt vorwärts gebracht.

Wer heute in Deutschland Politikberatung nachfragt, sieht sich häufig in einer ähnlichen Rolle wie die Motordroschken-Fahrer vor hundert Jahren. Deshalb sind Qualitätskriterien so notwendig. Wie aber sollen sie konkret ausschauen? Die de'ge'pol hat ganz konkrete Vorschläge gemacht und prozessorientierte Hinweise gegeben. Ist der Ablauf bei den Beratern und Agenturen dokumentiert? Ist nachvollziehbar, wie gearbeitet wird? Wie ist die Ausbildung, die Kompetenz des Personals? – Das sind wichtige Aspekte, die sich in der Praxis bewähren müssen und sicher auch einer Weiterentwicklung bedürfen.

**Dritte These: Qualitätskriterien in der Politikberatung müssen mindestens drei Dimensionen umfassen; es geht um die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität.**

In der Fülle der möglichen Kriterien und der Erfolgsindikatoren, die von Beratern in Akquisesprächen genannt werden, kann man als Auftraggeber drei Dimensionen unterscheiden. Ich versuche, das wieder anhand eines Vergleichs verständlich zu machen.

Zunächst geht es um die „Potenzialqualität“. Bildlich gesprochen: Über wie viele PS verfügt die Agentur? Die Potenziale werden heute insbesondere in Wissensbilanzen abgebildet. Das Thema wird sowohl auf europäischer Ebene als auch vom Bundeswirtschaftsministerium gerade intensiv vorangetrieben. Die Menschen und deren Beziehungen sind im Dienstleistungsbereich ganz wichtig. Sie können sich als Auftraggeber ja nicht Maschinen anschauen, die in einer Fabrik stehen und von deren Zustand auf die Produktqualität schließen. Vielmehr sitzen bei allen Politikberatern Menschen vor Computern, die einen mehr oder weniger gedeckten Anzug anhaben. Wem wollen Sie da als Auftraggeber vertrauen? Aber: Sie können durchaus nach normierten Vorgehensweisen, die sich ständig weiter entwickeln, prüfen, wie es um das Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital bestellt ist. Umgekehrt können Berater und Agenturen sich in diese Richtung bewegen und versuchen, ihre internen Projekte und ihre Kompetenzen so zu dokumentieren, dass das in Wissensbilanzen nachweisbar ist und Qualitätskriterien auf der Ebene der Potenziale erfüllt werden.

Zurück zu unserem Vergleich mit dem Autokauf. Die PS unter der Haube des Fahrzeugs, das uns im Schauraum anlacht, sind wichtig, aber damit ist noch nicht gesagt, ob Motor und Getriebe gut zusammenspielen, ob die Straßenlage stimmt und ob der Service des Autohauses funktioniert.

Ebenso wichtig ist daher die „Prozessqualität“, die auch von der de'ge'pol besonders betont wird. Das entspricht der Frage, wie die PS auf die Straße gebracht werden. Entsprechende Kriterien muss man auch für die Politikberatung aufstellen. Bei der MFG Baden-Württemberg haben wir für diesen Bereich ein inzwischen nach internationalen Maßstäben zertifiziertes System entwickelt, das den Bedürfnissen der Politik- und Innovationsberatung in besonderem Maße gerecht wird. Als Auftraggeber sollte man fragen: Wie funktioniert das Projektmanagement, wie das Themenmanagement, wie das Beziehungsmanagement der Dienstleister? Sind das Beziehungen, die von einzelnen Beratern gepflegt werden, die vielleicht morgen nicht mehr da sind? Oder gibt es hier dokumentierte Prozesse bei den Beratungsunternehmen, die auch dafür sorgen, dass das Know-how dauerhaft erhalten bleibt und Sie auch als Auftraggeber von dieser Kontinuitätsgarantie profitieren? Das im Zuge eines Beratungsprojekts entstandene Know-how sollte zudem auch beim Auftraggeber ankommen und nicht nur beim Berater, der damit womöglich den nächsten Auftrag bei der Konkurrenz mitnimmt.

Entscheidend ist aber – ich bemühe wieder meinen Vergleich – am Ende nicht nur, ob die PS da sind und wie sie auf die Straße gebracht werden, sondern ob Sie mit Ihrem neuen Auto letztlich das gewünschte Ziel „in time“ erreichen. Die „Ergebnisqualität“ ist entscheidend, und das gilt

auch für die Politikberatung. Kommen Sie da an, wo Sie als Auftraggeber, als der von Herrn Althaus zitierte „Fürst“, hinwollten? Nur wenn Sie den richtigen Impuls geben, das Projekt gemeinsam mit dem Berater entwickeln und auch klar am Anfang Ihr Ziel definieren, können Sie auch beurteilen, ob der Handlungserfolg da ist, und zwar in zwei Ebenen:

Auf operativer Ebene ist zu prüfen: Haben Sie das kommunikative oder das politische Ziel des Lobbyismus erreicht, das Sie wollten, haben Sie beispielsweise eine bestimmte Perspektive in einen Gesetzentwurf hinein gebracht? Das ist überprüfbar, also auch eine Dimension von Qualität. Eine Agentur, ein Berater kann Ihnen vorher durch Referenzen, durch Fallstudien demonstrieren, ob er weiß, wie man das hinbekommt.

Langfristig und strategisch gesehen ist die Wertsteigerung ein weiterer wichtiger Aspekt. Sehr häufig wird das erste unmittelbare Ziel wie eine Gesetzesänderung nur bedingt erreicht. Sie haben aber auf dem Weg, den Sie mit Ihren internen oder externen Beratern gegangen sind, sehr viel dazugelernt, haben Beziehungen, Themenkompetenz aufgebaut, die nicht nur beim Berater, sondern auch bei Ihnen hängen geblieben sind. Damit haben Sie eine weitere Erfolgsdimension, die man durchaus von vornherein als Ziel setzen und als Qualitätskriterium bei eigenen Aufträgen abrufen kann, die sich aber auch von Auftraggebern in kritischen Gesprächen mit Beratern erfragen lässt.

Zusammenfassend möchte ich festhalten: Erstens wird Qualitätsmanagement in der Politikberatung immer wichtiger und künftig ein unverzichtbarer Standard sein, wie in der Kommunikationsberatung, in der Wirtschaftsprüfung und in anderen dienstleistungsorientierten Berufen und Angebotsspektren auch. Zweitens sind innerhalb des Qualitätsmanagements konkrete Qualitätskriterien im Sinne inhaltliche Aspekte hilfreich, die einen Hinweis für gute, möglicherweise erfolgreiche Leistung sind. Wenn man sie vor Augen hat, kann man sich selbst orientieren und gezielte Gespräche führen, um den richtigen Dienstleister zu finden. Drittens müssen Qualitätskriterien in mehreren konkreten Dimensionen entwickelt und angewendet werden. Dazu geben die de'ge'pol-Unterlagen erste Hinweise. Daneben haben aber auch viele Unternehmen und öffentliche Auftraggeber Erfahrungen in anderen Bereichen gesammelt, die sich auf die Politikberatung übertragen lassen. Hier gibt es noch viel zu tun; der Weg vom Zeitalter der Motordroschken zur Automobillandschaft von heute war auch nicht in einem Tag zu bewältigen.

---

**Cornelius Winter**

Herr Vater, worin sehen Sie exakt den größten Mehrwert von Beratung? Das Problem an der Kommunikation Ihres Hauses ist ja, dass man – egal, was man tut – immer zwei Drittel der Betroffenen gegen sich hat.

---

**Klaus Vater**

Ihr Vortrag, Marco Althaus, verweist auf diesen Herrn aus der Renaissance. Der hat mir nicht so gut gefallen. Ich glaube, dass die Urmutter der Politikberatung eine Frau namens Cassandra ist, die wir alle aus dem Trojanischen Krieg kennen. Da hat die Politikberatung begonnen.

Das Bundesgesundheitsministerium hat rund 250 oder 270 wissenschaftliche Untersuchungen am Laufen. Das sind Untersuchungen, die im weitesten Sinne zur Politikberatung gehören. Beispiel: Der Jugendsurvey wird in Zusammenarbeit mit dem Robert-Koch-Institut angefertigt und in Intervallen vorgelegt. Er beschäftigt sich mit den Tendenzen der Gesundheitsentwicklung von Jugendlichen. Oder denken Sie an den Armuts- und Reichtumsbericht. So etwas ist nur möglich, wenn es einen umfangreichen wissenschaftlichen Begleit- und Vorbereitungsapparat gibt. Dies gehört im weitesten Sinne zu Politikberatung.

Die zweite Ebene ist institutionalisiert. Ich denke dabei an den Sozialbeirat, an den Sachverständigenrat der konzertierten Aktion im Gesundheitswesen. Deren Beratungstätigkeit ist außerordentlich wichtig. Eine dritte Ebene der Politikberatung wird immer dann virulent, wenn es darum geht,

ein Ministerium organisatorisch umzubauen. Die nächste Ebene wird Sie vielleicht am meisten interessieren, die informelle Ebene der Politikberatung, die es in jedem Ministerium gibt. Im Rahmen dieser informellen Politikberatung werden Leute hinzugezogen und gefragt, was sie zu einem bestimmten Thema ausarbeiten und ob sie Zahlen zur Verfügung stellen können.

Es gibt eine weitere Ebene der Politikberatung, wenn es um Öffentlichkeitsarbeit geht. In diesem Bereich haben wir einen ständigen Politikberater zur Seite. Zudem nutzen wir Politikberatung, wenn wir Kampagnen vorbereiten, wenn wir uns mit dem Image des Ministeriums beschäftigen etc. pp. Es gibt also eine ganze Reihe von Ebenen, die nicht unbedingt miteinander verzahnt sind, die aber alle im Rahmen der Politikberatung eine Rolle spielen.

Ich habe eine Art Grundphilosophie, die Sie überraschen wird. Nach meinem Eindruck wird Politikberatung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten immer wichtiger werden. Das liegt erstens daran, dass wir es im Bereich der Sozial- und Gesellschaftspolitik nicht mehr mit homogenen, sondern mit ausgesprochen individualisierten Lebensverläufen zu tun haben – Arbeit, Qualifizierung, Arbeitslosigkeit, Selbständigkeit, Unterbrechung etc. Dies stellt an Entscheider enorme Anforderungen. Sie müssen solche Dinge beurteilen, einordnen und daraus so etwas wie eine politische Strategie mit entscheidungsfähigen Grundlagen erarbeiten.

Zweitens sind die Lebensbereiche vernetzt. Prävention bedeutet beispielsweise heute, sich mit Sport, mit Prävention selber, mit Kindererziehung, mit Ernährung etc. pp. auseinander zu setzen. Damit dieser wesentliche Reformbereich Prävention auf den Weg gebracht werden kann, braucht man Beratung, Politikberatung. Drittens leben wir in einer Wissensgesellschaft. Gott sei Dank rücken in mein Ministerien immer häufiger junge Frauen und Männer ein, die nicht nur Volkswirtschaft oder Jura studiert haben, sondern Pharmakologen, Ärzte, Virologen usw. sind. Politik – die Exekutive und auch der Gesetzgeber – muss in der Lage sein, das Anwachsen von Wissen zu verarbeiten. Auch da braucht man Politikberatung.

Es gibt also eine ganze Reihe von Faktoren, die dazu führen, dass Politikberatung wichtiger wird. Ich würde z.B. unter bestimmten Bedingungen auch Literaten in die Politikberatung hineinnehmen. Warum werden solche Leute nicht als Experten herangezogen, wenn es um bauliche Maßnahme, um Stadtentwicklung, Kinder, um Lebensgefühl usw. geht? Wir bieten eine Menge, es passiert eine Menge. In den nächsten Jahrzehnten wird sich das zu etwas auswachsen, was uns noch viel mehr beschäftigen wird.

---

Mit wie viel Mannstärken bewältigen Sie Ihr Tagesgeschäft inklusive Agenturen?

---

**Cornelius Winter**

Der engere Bereich Pressestelle und Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt ein Dutzend guter Leute. In den einzelnen Fachabteilungen gibt es wieder Fachleute, die sich sachkundig machen und herausfinden müssen, wo es für den Bereich die richtigen Berater gibt. Das wird ausgeschrieben und sehr sorgfältig vorbereitet. Dabei kommt es darauf an, das Ziel präzise zu formulieren, den Zeithorizont, genau zu beschreiben und ein festes Team zu haben, das sich mit den Politikberatern beschäftigt, sowie auf der anderen Seite ebenfalls ein Team zu haben, mit dem man sprechen und eine Vorstellung von gemeinsamer Arbeit entwickeln kann. Beide Seiten sollen lernen. Die Politikberaterinnen und -berater sollen lernen, wie es in der öffentlichen Verwaltung heute zugeht. Die anderen sollen lernen, wie Politikberater ticken. Denn die Basisphilosophie ist ja, dass sich der Staat von den Bürgerinnen und Bürgern befragen lässt und andererseits die Bevölkerung befragt.

**Klaus Vater**

Natürlich ist auch die Arztrolle in Ordnung. Auch das ist jemand, der sehr viel beraten kann, aber er muss Lebenserfahrung mitbringen. Ich will niemandem zu nahe treten, aber bei einem Politikberater mit 24 Jahren, ohne Lebenserfahrung, da wäre ich skeptisch. Ein Arzt sollte etwas älter sein.



**Cornelius Winter** Herr Pinkepank, beschreiben Sie uns bitte ein wenig die Arbeit bei der BASF, Ihre Themen, aber auch Ihre Zielgruppen. Mit wem kommunizieren Sie, mit wem weniger? Mit welchen Ressourcen arbeiten Sie und wo ist für Sie am Ende der Mehrwert von interner oder externer Beratung?

---

**Thorsten Pinkepank** Wir gehen an das Thema Politikberatung quasi von zwei Richtungen heran. Wir sind einmal potentieller Auftraggeber, agieren daneben aber auch selbst als Politikberater. Das ist ein Hauptteil unseres Jobs, dass wir von Politik zu bestimmten Themen gefragt werden und dann auch selbst Politikberatung machen. Ich sehe mich daneben auch als interner Berater. Zu Auftraggebern für Politikberatung werden wir dann, wenn es einen speziellen Nutzen gibt, den ein externer Berater leisten kann. Das sehe ich z.B. bei dem Thema Demoskopie. Wir wollen kein eigenes Meinungsforschungsinstitut betreiben. Hier greifen wir auf externen Sachverstand zu.

Eine Ihrer Folien, Herr Althaus, ist geeignet, Vorurteile gegenüber Beratern zu befördern. Sie zeigt den Klienten ein bisschen am Rande, außerhalb des Kastens. Der Klient sollte aber nicht erst am Ende seine Meinung sagen können, wie es denn nun war. Das ist auch für die interne Beratung essentiell. Bei einem Projekt, einem längeren Thema ist es zwar schön, wenn man am Ende ein Ziel definieren kann, das man in Zahlen meißelt. Besser – und meist auch die Praxis – ist, wenn man sich ständig austariert und im Dialog ist. Der Klient außerhalb des Kastens wäre für mich genau das Gegenteil von Qualität.

---

**Cornelius Winter** In Ihrem Teil des Tagesgeschäfts arbeiten Sie nicht mit externen Beratern zusammen? Wenn wir Politik beraten, wenn wir nach außen gehen oder in Kommissionen etc. aktiv sind, gibt es ein Prinzip: Nur wo BASF drauf steht, ist auch BASF drin. Das ist dann die direkte Aufgabe von meinen Kollegen und mir. Das läuft nicht via Agentur, via Berater. Wir haben aber fallweise Zulieferungen für das Thema Konzeption und Inhalt, da wir nicht in jedem Gebiet Experten sind.

---

**Ansgar Zerfaß** Ich möchte auf die Frage eingehen, die Herr Pinkepank zu Recht im Hinblick auf eine Folie von Herrn Althaus angeschnitten hat. Wie hängt das Qualitätsmanagement von Kunden bzw. Auftraggebern auf der einen und von Beratern auf der anderen Seite zusammen?

Man muss sich das nebeneinander und miteinander verschränkt vorstellen. Es gibt einen Qualitätsmanagementprozess, der intern stattfinden muss. Unternehmen müssen immer wieder darüber nachdenken, wie sie ihre interne Dienstleistung – den Vorstand zu beraten, nach außen zu wirken oder wie bei uns, die Ministerien, die Landesregierung zu beraten – nach vorne bringen können. An den Schnittstellen werden Berater eingeschaltet, die interessanterweise für sich als Unternehmen ebenfalls einen solchen Kreislauf zur Qualitätssteigerung brauchen. Die spannende Frage ist: Wo kommt das zusammen, wie kann man das kompatibel machen und damit gemeinsam besser werden?

Ich glaube, die Qualitätskriterien sind genau ein solcher Punkt. Darüber kann man gemeinsam reden und sich verständigen. Die empirische Frage ist, wer wen befruchtet. Unsere Erfahrungen im Bereich der Unternehmenskommunikation zeigen, dass vor allem die Verantwortlichen in großen Unternehmen bei steigenden Budgets von den Controllern, von den Geschäftsleitungen gefragt werden, wie sie ihre Dienstleister steuern und kontrollieren, ob es Modelle gibt, die ähnlich wie zertifizierte Zuliefererketten in der Automobilindustrie funktionieren. Deshalb beschäftigen sich die Kommunikationschefs mit diesen Themen. Sie üben Druck auf die Berater aus und fragen diese nach ihren Prozessen. Dabei reichen schöne Diplome der Berater, eine ISO-Zertifizierung oder tolle Medienresonanzanalysen alleine nicht mehr aus. Gefragt sind Konzepte, die diese verschiedenen wichtigen Dimensionen integrieren.

Das bedeutet für Berater, dass sie sich selbst auf den Weg machen und versuchen sollten, eigene Qualitätsprozesse in Gang zu setzen, die dabei natürlich auch Kunden und Klienten mitziehen kön-

nen. Wenn wir das gemeinsam machen, entwickelt sich der Markt, wie Herr Vater es prognostiziert hat, auch in die richtige Richtung weiter.

---

Kommen wir mal zur Standortbestimmung der Berliner Politikberatungsszene. Das DIPA, Herr Althaus, arbeitet eng mit Agenturen, Unternehmen und ganz vielen anderen Akteuren zusammen. An welcher Stelle sind wir – mit Sicht auf den Markt – im Moment bei der Qualitätsbeschreibung? Ich will auch eine Frage aufgreifen, die vorhin in der Diskussion aufkam, was die Vorbereitung von politischen Entscheidungen, aber auch Entscheidungsprozessen in Unternehmen betrifft. Was ist die höhere Kunst, die Vorbereitung einer Entscheidung oder die Entscheidung selbst?

---

**Cornelius  
Winter**

Das ist eine gute Frage. Man könnte auch noch fragen, wie es nach der Entscheidung aussieht. Oft ist es so, dass Entscheidungen am Tag der Entscheidung so und viel später im Nachhinein plötzlich ganz anders gesehen werden. Ein Beispiel ist der Nato-Doppelbeschluss. Dieselben Leute, die damals dagegen protestierten, sagen heute: „Na ja gut, hat den kalten Krieg etwas kürzer gemacht.“ Bewertungen – sowohl von Personen wie auch von Entscheidungen – können sich im Laufe der Zeit ändern. Das ist übrigens auch ein kleiner Rekurs zur Schlussfrage des ersten Podiums nach der Ehrlichkeit in der Politik. Wenn man ehrlich ist, muss man auch sagen, dass Ehrlichkeit am Tag A vielleicht anders aussieht als Ehrlichkeit am Tag D.

**Marco  
Althaus**

Ähnlich ist es bei den Qualitätskriterien, die unterschiedliche Berufsgruppen ebenso wie unterschiedliche Beratergruppen an den Tag legen. Bei unserer Tagung vor ungefähr einem Jahr gab es hier beispielsweise einige Rechtsanwälte, die sagten, dass ihre Zunft aufgrund der jahrhundertelangen Tradition und der strengen Berufsvorschriften die mit den höchsten Qualitätsstandards und dem allerbesten Verhaltenskodex überhaupt ist. Deshalb wären Anwälte die ethischsten, besten und auch kompetentesten Berater, die man in der Politik finden kann. Das mag man glauben oder nicht. Wahr ist, dass dahinter ein recht komplexer Regelungsmechanismus einer Berufsgruppe steht, die im Bereich der Kommunikationsberatung und in anderen Bereichen noch längst nicht gegeben ist. Insofern muss man zu unterscheiden wissen.

Im Bereich der internen Politikberater bei Unternehmen ist in Großbritannien und den USA eher ein gemeinsamer Corpsgeist der Lobbyisten vorhanden, die sich in recht großer Zahl in eigenen Berufsverbänden, beispielsweise der „American League of Lobbyists“ oder in England der „Association of Professional Political Consultants“ zusammengefunden und sich eigene Regeln gegeben haben. In Deutschland ist dies weniger der Fall. Auch wenn es einige informelle Stammtische gibt, würde ich bisher nicht von gemeinsamen Qualitätsstandards sprechen. Insofern entwickeln sich diese unterschiedlichen Gruppen sehr unterschiedlich, teilweise aneinander vorbei. Aber sie sprechen sehr viel mehr miteinander, weil der Personalaustausch immer schneller geworden ist. Das hilft.

Da der Trend ohnehin auch der ist, bei komplexeren Projekten Teams mit unterschiedlichen Spezialisten zu bauen, nähert man sich an, ist eher in der Lage, auch die Sichtweise des anderen zu verstehen. Insofern hat die Personalsituation wirklich ihr Gutes. Am Ende verstehen die meisten Berater schon, dass die jeweils andere Perspektive hilfreich sein kann, die eigene Beratungsleistung zu verbessern, so dass man nicht da steht wie die von Klaus Vater zitierte Cassandra, die nach der griechischen Mythologie von den Göttern mit dem Talent ausgestattet wurde, alles im Voraus zu sehen und zu wissen – allerdings um den Preis, dass ihr niemand glauben werde. Der Beratungserfolg dieser Politikberaterin ist also gleich Null. Das möchte man in den meisten Berufsgruppen natürlich nicht.

---

Wenn man die Kurve der Qualitätsentwicklung in der Politikberatung seit 1999 zwischen Null und Hundert beschreiben würde, wo sind wir da im Moment? Wie ist die Entwicklung?

**Cornelius  
Winter**

**Marco Althaus** Ich denke, die Kurve geht wieder runter. Qualität folgt auch ökonomischen Zwängen. Bei hoher Konkurrenz sollte sich Qualität durchsetzen, aber wir wissen: Das ist nicht automatisch so. Es ist eher ein sich konsolidierender Markt. Wir haben einen Hype gesehen. Viele Runden und Salons, wo plötzlich ganz viele Berater auftauchten, weichen allmählich der nüchternen Erkenntnis, dass es schwierig ist, in diesem Haifischbecken nicht nur Kompetenz nachzuweisen, sondern damit auch Geld zu verdienen. Zertifikate und dergleichen helfen nicht, wenn keine Nachfrage da ist. Am Ende müssen alle davon leben.

Viele Politiker und politische Institutionen tun sich auch extrem schwer, einzusehen, was in der Wirtschaft sehr viel eher der Fall ist, dass, was nichts kostet, möglicherweise auch nichts wert ist. In Berlin und den Landeshauptstädten ist umgekehrt bei Politikern der Glaube sehr verbreitet, dass die beste Beratung diejenige ist, die nichts kostet, weil man sich auf andere Art und Weise bezahlt, indem man politischen Freunden irgendwelche Posten oder versteckte Aufträge verschafft. Das ist auch eine Art von Bezahlung, nur nicht offen und transparent. In den Regierungskommissionen der letzten Jahre saßen versierte prominente Unternehmensberater, die für ihre Mitarbeit in den Kommissionen kein Honorar bekamen. Aber die wurden auf andere Art und Weise aus den Etats von Ministerien und Behörden – hintenrum – bedient. Das ist nicht immer unbedingt sinnvoll.

Es wäre einfacher und gesünder zu sagen, dass man Beratung braucht. Es ist beispielsweise im Gesundheitsbereich gang und gäbe, dass man sagt, da sind Experten, niemand anderes kann das, also sollen die uns was machen. Ich glaube, das kann man im Bereich der eher politisch-strategisch angelegten Beratung auch tun, aber in der Akzeptanz desselben ist es noch ein weiter Weg.

---

**Cornelius Winter** Herr Vater, Sie können und müssen sich Ihre Berater über öffentliche Ausschreibungen suchen und haben vorhin das Thema der Beratung durch Literaten und Künstler aufgebracht. Ich vermute, die würden sich sehr ungern an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen, weil das auf der einen Seite ein Prozess ist, der Qualität sichern soll, auf der anderen Seite allerdings ein sehr aufwendiger und in der Prozessanpassung durchaus wenig flexibler Vorgang. Sie können sich nicht schnell von Beratern trennen oder neue an Bord holen, wenn Sie jedes mal erst eine Ausschreibung machen müssen, die an sich schon selber im Minimum zwei bis drei Monate dauert, ehe Sie zu einer ordentlichen Entscheidung gelangt sind. Ist das aus Ihrer Sicht ein Vorteil oder würden Sie sich beim diesem Thema mehr Flexibilität wünschen?

---

**Klaus Vater** Die Ausschreibungen funktionieren in der Regel ganz ordentlich. Leute, die ein Projekt auf den Weg bringen, schauen sich an, was auf dem Markt da ist und haben zu entscheiden, ob die Anbieter von Dienstleistungen in der Lage sind das zu realisieren. Das ist die Grundüberlegung. Von fünf bleiben zwei, drei übrig, die man sich genauer anschaut. Dann wird die Ausschreibung gemacht, an der sich alle beteiligen können. Danach wird entschieden, was in der Regel sehr gewissenhaft geschieht. Ich muss von den Kolleginnen und Kollegen in Ministerien verlangen, dass sie sich sehr genau und umfassend darüber informieren, was angeboten wird. Dafür muss man sich Zeit lassen und ich glaube, das funktioniert.

Die Grundüberlegung muss sein, dass das Wissen der Gesellschaft mobilisiert wird. Wir haben viele Probleme. Demographie ist eben genannt worden. Probleme kann man lösen, indem man bezahlte Beratung, Leistung einkauft, die man haben will. Eine Regierung oder ein Ministerium kann aber auch Räte zusammenrufen, die nicht bezahlt werden. Sie kriegen eine Aufwandsentschädigung, ihre Reisen und Hotels bezahlt, was man in den Einzeletats im Haushalt des Bundes wunderbar nachprüfen kann. Da wird auch nichts unter den Teppich gekehrt.

---

**Frage aus dem Auditorium** Wer bevollmächtigt Berater? Wer berät die Berater? Warum beraten wir, obwohl wir wissen, dass Politiker doch beratungsresistent sind? Was machen wir mit den Erkenntnissen, die uns die von uns Beratenden zukommen lassen? Was machen wir mit dem, was wir an Feedback von denen

bekommen? Wie erklärt man das den Menschen, den Wählern? Wer trägt die Verantwortung, wenn wir verlieren?

Ich bedauere ein bisschen an dieser Diskussion, dass wir so wenig über Persönlichkeiten und die Beziehungen zwischen Beratenden und Beratern gesprochen haben. Herzlichen Dank.

---

Herr Zerfaß, wollen Sie mit Ihrer Bemerkung beginnen und dann eine der Fragen herausgreifen?

**Cornelius Winter**

---

Die Publikumsfrage spricht einen wichtigen Punkt an. Es ist richtig, dass die persönlichen Beziehungen in mehrfacher Hinsicht eine Rolle spielen. Es gibt einmal die Beziehung zwischen dem Berater und dem zu Beratenden, aber auch die Beziehung zwischen dem Berater und anderen, beispielsweise Kontakte zu den Medien oder die Kontakte, die bei wissenschaftlichen Beratern in die jeweilige Community bestehen, so dass dieses Netzwerk angezapft werden kann. Das ist auch die eigentliche klassische, ursprüngliche Denke des Beraters.

**Ansgar Zerfaß**

Künftig müssen solche persönlichen Beziehungen mehr und mehr in Wissensnetzwerke überführt werden, sei es intern oder extern, weil es kaum mehr möglich ist, das Beziehungsmanagement nur auf einzelne Personen zu konzentrieren. Es wird vielmehr ganz wichtig sein, intern und extern ein Team zu bilden, in dem die Beziehungen der Auftraggeberseite und der Beraterseite zusammengewoben werden und so insgesamt ein Mehrwert entsteht. Das ist der große Unterschied zur Beraterszene von vor fünf oder zehn Jahren: Wir müssen immer mehr in Teams denken. Die persönliche, qualifikationsorientierte Komponente, die auch etwas mit persönlicher Historie, mit Beziehungen, Netzwerken und Parteien zu tun hat, muss mit einer Prozesskomponente zusammengebracht werden. Da scheint mir noch viel Arbeit zu sein.

Ein anderer interessanter Punkt ist die These von Herrn Vater, dass Politik und Verwaltungen künftig mehr Beratung nachfragen werden. Soweit ich auch die These selbst voll unterstreiche, bin ich etwas skeptisch, ob wir im öffentlichen Bereich wirklich diese Ressourcen freisetzen können. Auf Länderebene beobachte ich im Moment eher, dass bei zurückgehenden Budgets Aufträge nach außen zurückgeschraubt werden und das vorhandene Personal die interne Beratung erbringen muss. Und im Hinblick auf die Besetzung interner Stellen mit fachkundigen Kräften weiß ich nicht, ob das in Zukunft wirklich gelingt, oder ob wir doch eher auch in Zukunft noch das Beamtenrecht und übliche Laufbahnwege haben werden, die eher Generalisten denn Fachleute bevorzugen. So sehr ich es mir wünschen würde, bin ich doch skeptisch, ob wir angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren den richtigen Weg finden werden.

---

Ich fand hier eine ziemliche Diskrepanz zwischen dem, was Herr Vater gesagt hat und was die anderen drei gesagt haben. Einmal unterstellt, Sie, Herr Vater, haben nicht bewusst nicht zum Thema gesprochen, so haben Sie doch eigentlich nichts zu den Qualitätskriterien gesagt, die letztlich ausschlaggebend für die Auswahl von Beratern in Ihrem Hause sind. Dass Sie eine Ausschreibung machen müssen, schreibt Ihnen die Bundeshaushaltsordnung vor. Aber was sind wirklich die Kriterien? Finden Sie sich in dem wieder, was hier gesagt wurde? Oder haben Sie das Gefühl: Wovon reden die da eigentlich. Meine Kriterien sind doch ganz andere. Meine Kriterien sind doch die, dass der Berater z.B. die Ministerin kennt oder dass die Ministerin den gut findet.“ Das sind Kriterien, die weit jenseits dessen liegen, was von den anderen Teilnehmern hier gesagt wurde. Ich meine es gar nicht denunziatorisch. Vielleicht liegen wir mit dem Elaborat von Kriterien für Qualität einfach völlig falsch, weil sie mit der Praxis gar nichts zu tun haben. Das war mein Eindruck. Vielleicht können Sie den korrigieren.

**Anmerkung aus dem Auditorium**

---

Wer trägt die Verantwortung? Ich trage sie für den Bereich, für den ich verantwortlich bin, für die Haushaltstitel, die ich mit zu organisieren habe. Wenn ich Mist baue, ziehen mir die Ministerin Schmidt bzw. der Haushaltsausschuss die Ohren lang nach dem Prinzip: Ich habe mein Holz geklaut und zahle meine Strafe. Das passiert häufig, das kriegen Sie nicht so mit.

**Klaus Vater**

Die zweite Frage war: Was wird aus der vielen Beratung? Wie vollzieht sich auch das Informelle? Wenn sich die Ministerin mit Herrn Kardinal Lehmann trifft, um sich von dem erläutern zu lassen, wie eine bestimmte Ecke der katholischen Soziallehre zu verstehen ist, habe ich überhaupt keinen Geschmack dran, das unter die Journalisten zu tragen. Jede Ministerin, jeder Minister, jeder, der Entscheidungen zu verantworten hat, muss das Recht haben, sich da zu informieren, da die Fakten, die Eindrücke zu holen, wo er es für richtig hält. Schweigt er darüber, macht er daraus keinen Event, geht damit nicht vor die Presse, heißt es, er oder sie ist beratungsresistent, und das geht nicht.

Was geschieht eigentlich mit den Ergebnissen? Ich will Ihnen ein Beispiel aus der Gesundheitsreform nennen. Die Spitze des Hauses hat sich sehr sorgfältig darüber informiert, ob man heute das Mehrbesitzverbot bei Apotheken aufheben sollte. Es wurden Apotheker, Apothekerinnen befragt, die gesagt haben, „natürlich geht das.“ Unter der Hand wusste jeder, ein einzelner Apotheker hat längst zwei oder drei Apotheken. Es war vernünftig, das Mehrbesitzverbot in größerem Maße freizugeben. Es ist aber gebremst worden. Was ist da passiert? Die Fakten waren eindeutig. Die Freigabe war vernünftig. Alle Fachleute, die Berater haben gesagt, „macht das.“ Im politischen Prozess wurde es gestoppt. Das war das Ergebnis und das spielt sich – Gott weiß wie oft – so ab.

Wie mache ich das mit den Kriterien? Ich habe ein bestimmtes Projekt, das ich europaweit am Anfang des Jahres ausschreibe. Es wird veröffentlicht. Im Internet kann sich jede Agentur, die sich beteiligen will, informieren. Dann wird offiziell ausgeschrieben und es kommen die ersten Rückmeldungen. Ich schaue mir an, wie weit eine Agentur bereit ist, uns gegenüber auch ihre Umsätze und Personalstärke offen zu legen, damit ich einen Eindruck gewinnen kann, ob die das Projekt überhaupt stemmen können oder mir nur ein potemkinsches Dorf aufbauen. Wer das macht, bleibt in der Auswahl drin. Dann wird spezifiziert, was ich will. Dann schaue ich mir in der Auswahl an, was bieten sie an. Können die das? Sind die in der Lage wirklich die Leistung zu bringen? Das mache ich mit einer Gruppe von Leuten. Wir gehen sehr sorgfältig vor. Wir schauen uns an, was sie bisher gemacht haben. Wie ist das aus unserer Sicht zu bewerten? Haben die Erfahrung in dem Bereich? Bei einer Agentur, die bisher nur im Agrarbereich tätig war, bin ich skeptisch, ob sie ein kompliziertes Gesundheitsthema in relativ kurzer Zeit so fahren kann, dass ich weiß, sie haben es begriffen.

So entsteht ein langsam wachsender Filter, in dem sechs oder sieben hängen bleiben. Dieses Verfahren schließt eine sehr präzise Prüfung dessen ein, was sie leisten können. Es schließt auch kleine Agenturen nicht aus. Wenn es zum Pitch kommt, werden auch kleine Agenturen eingeladen, die das sogar honoriert kriegen. Keine Agentur, die nicht so mannstark ist, geht raus, wenn sie beim Pitch verloren hat, ohne von uns 3.000 Euro für ihre Unkosten überwiesen zu bekommen. Das ist das Verfahren.

---

**Cornelius Winter** Wäre es aus Ihrer Sicht wünschenswert, dass es schon einen Automatismus vor diesen Ausschreibungen gibt und sich nur Dienstleister beteiligen können, die sich einem Kriterienkatalog unterworfen haben? Entspricht das, was im Kriterienkatalog steht Ihrer Realität und ist das weiter verwendbar? Oder ist das für Sie blanke Theorie?

---

**Klaus Vater** Ich gebe Ihnen eine zweigeteilte Antwort. Erstens bin ich gerne bereit darüber zu diskutieren, eine Runde zu bilden und zu fragen, taugt das etwas oder taugt das nicht. Was ich nicht mitmache, sind Kriterien, die den Wettbewerb einschränken, die Leute ausschließen. Das läuft nicht. O.k.? Gut.

---

**Thorsten Pinkepank** Für mich spielt eine Frage eine große Rolle, nämlich Transparenz in den ganzen Prozess zu bekommen. Wenn ich in Zeitungen lese, wie Berufsgruppen in der Bevölkerung eingeschätzt werden, sind Lobbyisten und Unternehmensberater nicht unbedingt die Spitzenreiter, ebensowenig wie

Politiker und Journalisten. Da haben alle Nachholbedarf. Beratung sollte nicht als ein notwendiges Übel angesehen werden, sondern als eine Leistung, die für die Allgemeinheit einen Mehrwert erzeugt. Den kann man vielleicht auch dadurch schaffen, dass man mehr Transparenz in den ganzen Prozess bringt und dadurch mehr Qualität in den Markt bekommt. Transparenz sollte als ein Qualitätskriterium mit eingeführt werden.

---

Zur Frage aus dem Saal zum Thema Persönlichkeiten: Das spielt eine wichtige Rolle in der Politiker-Beratung. Als ich vor sehr langer Zeit Leute aus der Beratergeneration von Harry Walter, Klaus Golombek und anderen kennen lernte, dachte ich: „Wow, was für eine Branche! Das sind Typen! Das sind Cowboys! Das ist ja irre!“ Sie hatten etwas zu erzählen, waren um die halbe Welt getingelt, hatten Kampagnen für Spitzenpolitiker in mehreren Ländern gemacht, ohne systematische Ausbildung und Zertifikate, ohne Qualitätskriterien. Das erinnert wieder daran, dass politische Beratung in Deutschland auch schon eine etwas längere Geschichte hat und nicht erst 1999 in Berlin begann, auch wenn einen das manche Agenturen glauben machen wollen.

**Marco  
Althaus**

Bei Politikberatung vor allem von Spitzenleuten im politischen Geschäft werden wirklich echte Typen gebraucht. Da geht es nicht nur um glatte Leute in gedeckten Anzügen, sondern um Leute, die wirklich etwas zu sagen haben, die vielleicht ähnlich ticken wie Politiker, die Alpha-Tiere sind, sehr eigensinnig, sehr eigenwillig, die auch mal laut werden, und die politische Prozesse steuern können, ähnlich Politikern, die ja auch ein riesiges Ego und die Kraft ihrer Persönlichkeit haben. Das ist ein großer Unterschied zu anderen Beratungsgebieten. Wo Politikberatung nicht nur Verwaltungsberatung ist, sondern politisches Spitzenpersonal berät, muss sie einerseits extrem viel Rücksicht auf die persönlichen Befindlichkeiten und Eigenheiten der Leute nehmen, die beraten werden. Andererseits muss sie auch die volle Kraft ihrer eigenen Persönlichkeit einbringen, sonst findet Beratung keine Resonanz, keine Akzeptanz bei diesen Leuten. Die wollen das und fordern es auch heraus.

Manchmal geht diese Art von Persönlichkeits- und Charakterbildung in unserer Fachdiskussion ein bisschen verloren, wenn wir über Effizienz und Wertbeitrag reden. Ich habe das alles selber getragen und halte diese Standards für wichtig, denn es gehört zur Professionalisierung dazu. Aber Politikberatung lebt auch von ihren Persönlichkeiten, dass es nicht nur den einen Fachstandard gibt. Wie es viele unterschiedliche politische Meinungen, Führungs- und Kommunikationsstile gibt, so gibt es auch unterschiedliche Beratungsstile. Ohne Typen fehlen der Politikberatung auch die Farbe und der Biss.

---

Meine Damen und Herren. Wir danken Ihnen sehr für Ihre Beteiligung und greifen gerne das Angebot auf, welches die Friedrich-Ebert-Stiftung zur Weiterverfolgung des heutigen Themas formuliert hat. Dass dies wichtig ist, hat die heutige Diskussion gezeigt. Ich wünsche Ihnen allen einen schönen Abend und einen guten Heimweg.

**Cornelius  
Winter**

# de'ge'pol-Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement in der Politikberatung

## Einführung

Politikberatung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen. Mit wachsenden Ansprüchen an die Politik steigt auch die Forderung nach einer Qualitätssicherung in der Politikberatung.

Die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V. (degepol) sieht die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung von Qualitätsstandards als unabdingbare Voraussetzung einer Professionalisierung von Beratungsleistungen für Organisationen an, die Politikberatung in Anspruch nehmen. Die Qualität von Politikberatung ist dabei zu messen

- an der Fähigkeit, die Einsatzplanung in politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konflikt- und Wettbewerbssituationen effektiv an den vorgegebenen Zielen und den vorhandenen Mitteln auszurichten,
- an der persönlichen und fachlichen Kompetenz des Personals der Politikberatung sowie
- an der Effizienz und Nachprüfbarkeit der Prozesse der Politikberatung.

Interne und externe Politikberater handeln stets im Interesse ihrer Klienten oder Unternehmen, und sind sich bewusst, dass sie diese im Zuge der Auftragserfüllung auch nach außen hin repräsentieren. In diesem Sinne verstehen sie Kundenorientierung.

Die Qualitätskriterien bieten für Politikberater und Auftraggeber Anhaltspunkte für:

- die Optimierung der eigenen Dienstleistung,
- die Differenzierung im Feld der Politikberatung,
- Entscheidungshilfen bei der Auswahl unter den Anbietern von Beratungsdienstleistungen.

Der 2005 verabschiedete degepol-Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement in der Politikberatung ergänzt den Verhaltenskodex der degepol aus dem Jahr 2003. Der Verhaltenskodex und der Kriterienkatalog enthalten die Grundsätze professioneller Politikberatung, wie sie von der degepol vertreten werden.\*

\* Der Text des degepol-Kriterienkatalogs und des degepol-Verhaltenskodex ist urheberrechtlich geschützt.

Die degepol untersagt daher Politikberatern, die nicht der degepol angehören, in ihren Unterlagen mit der Einhaltung der degepol-Vorschriften zu werben. degepol-Mitglieder sind angehalten, dem Vorstand entsprechenden Missbrauch anzuzeigen.

## 1. Personal

---

### 1.1. Fachliche Qualität

#### 1.1.1. Politische Expertise

- Politikberater suchen Lösungen, die dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und der jeweiligen Aufgabenstellung in bester Weise gerecht werden.
- Politikberater kennen die jeweils relevanten politischen Organisationen, Institutionen und Abläufe zur Entscheidungsfindung und Kommunikation sowie die konstitutiven Grundnormen, Abläufe von Gesetzgebungsverfahren, Geschäftsordnungen und Verfahrensregeln von Exekutive und Legislative.
- Politische Überzeugungen, Grundwerte und Weltanschauung sind wichtige Ausgangspunkte für die Arbeit der Politikberater. Sie sind aber angehalten, deutlich zwischen ihren eigenen politischen Ansichten und den politischen Zielen ihrer Beratung zu trennen.
- Politikberater pflegen ein weit reichendes Netz von Kontakten im politischen Raum, die sie als Ressource ihrer Beratungstätigkeit unter Beachtung des degepol-Verhaltenskodex nutzen.

#### 1.1.2. Kommunikative Kompetenz

- Qualifizierte Politikberatung stellt hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz und die Fähigkeit, die Interessen der jeweiligen Stakeholder/Anspruchsgruppen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Politikberatung setzt die Fähigkeit voraus, die spezifische politische Expertise in zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen. Hierzu gehören einerseits gute Kenntnisse der Instrumente, die von der Politikwissenschaft und den Kommunikationswissenschaften bereitgestellt werden, andererseits persönliche Integrität und Kommunikationsfähigkeit im Auftritt und Dialog mit den Anspruchsgruppen.

#### 1.1.3. Lösungskompetenz als Bedingung der Auftragsannahme

- Politikberater übernehmen nur Aufträge, für deren Bearbeitung die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Mitarbeiter bereitgestellt werden können.
- Politikberater in Personalverantwortung übertragen die Verantwortung für Aufträge nur dann an Mitarbeiter, wenn diese die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation besitzen.

#### 1.1.4. Fortbildung und Entwicklung

- Politikberater halten sich in ihrem Fachgebiet kontinuierlich auf dem aktuellen Stand der politischen Praxis und der für sie relevanten wissenschaftlichen Disziplinen. Sie verbessern ständig ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Verfahrenstechniken.
- Insbesondere angemessene Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, der Erwerb von Zusatzqualifikationen sowie die Nutzung der Fachliteratur sind Qualitätsmerkmale einer um die stetige Verbesserung ihrer Dienstleistung bemühten Politikberatung.

### 1.2. Persönliche Qualität

#### 1.2.1. Unabhängigkeit, Neutralität und Integrität

- Professionelle Politikberatung richtet sich maßgeblich nach den Sachproblemen und -zielen des Auftraggebers. Politikberater streben in ihrer Beratungstätigkeit eine persönlich möglichst unvoreingenommene, objektive und neutrale Analyse und Bewertung an. Sie zeigen ihren Auftraggebern insbesondere kritische Positionen und Situationen an, um frühzeitig Interessen- und Zielkonflikte zu vermeiden.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, weisen ihre Mitarbeiter auf das Gebot und die Anforderungen einer unabhängigen Beratung hin, insbesondere im Hinblick auf finanzielle und persönliche Beziehungen zu Auftraggebern, und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht.



### 1.2.2. Vertraulichkeit/Diskretion

- Diskretion wird im Sinne des degepol-Verhaltenskodex verstanden.
- Politikberater sind sich der besonderen Vertrauensstellung im Beratungsverhältnis stets bewusst.
- Sie behandeln alle Informationen, die das Beratungsverhältnis betreffen, grundsätzlich vertraulich.
- Politikberater informieren ihre Mitarbeiter über die Pflicht zum Schutz des Vertrauensverhältnisses, erläutern ihnen die daraus folgenden Anforderungen und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter entsprechend.

## 2. Prozesse / Auftragsabsacklung

---

### 2.1. Prozessorientierung als Qualitätsmanagement

- In der Politikberatung sind Prozesse oft schwierig zu definieren und voneinander abzugrenzen. Effektive und zielgerichtete Politikberatung setzt daher einen intensiven Informationsaustausch zwischen Berater und Auftraggeber voraus, um Prozesse zu analysieren, zu planen, zu führen und zu verbessern.
- Dazu gehören Informationen über:
  - Prozessfunktionen,
  - Arbeitsschritte,
  - Zeitvorgaben,
  - Ressourcen,
  - Kostenvorgaben,
  - Mitarbeiter,
  - Dokumentation,
  - Auswertung.

### 2.2. Effizienz

#### 2.2.1. Zielsetzung

- Politikberater ermitteln und beachten, was als Ziel einer prozessorientierten Vorgehensweise vom Auftraggeber beabsichtigt ist. Dieses Ziel bildet die verbindliche Grundlage für die Aufgabenformulierung und Erarbeitung der Strategie sowie für deren Umsetzung.
- Bei der Umsetzung von Public Affairs und Lobbying-Maßnahmen orientieren sich Politikberater an den konkreten Geschäftszielen ihres Auftraggebers.
- Die Erfolgs- und Ergebnismessung richtet sich an der Zielerfüllung klar definierter Prozessstufen aus.
- Vor dem Beginn einer Zusammenarbeit werden die einzelnen Stufen und Ziele in enger Abstimmung mit dem Klienten definiert und in regelmäßigen Abständen überprüft.

#### 2.2.2. Auftragsformulierung

- Auf der Grundlage der definierten Ziele erarbeiten Politikberater die konkrete Aufgabenstellung und stimmen diese mit ihrem Klienten ab. Sie bildet die Voraussetzung für die Erarbeitung eines prozessorientierten Vorgehens.
- Politikberater entwickeln als Hilfsmittel für die Auftragsformulierung Vorschläge für Prioritäten und Szenarien, die zu situationsbedingten Alternativen führen können. Sie berücksichtigen ebenso externe wie interne Faktoren des Klienten.

#### 2.2.3. Einsatzplanung

- Als Qualitätsmerkmal gilt eine sachgerechte Einsatzplanung, die einen angemessenen und ordnungsgemäßen Ablauf der Beratung gewährleistet.

- Zu den Elementen einer ziel- und sachgerechten Einsatzplanung gehören
  - Kenntnisse über Klienten, Politik- und Themenfelder,
  - Informationen zur Qualifikation und zeitlichen Verfügbarkeit der Mitarbeiter,
  - Führungserfahrung des Projektleiters,
  - angemessene Terminplanung,
  - Einplanung von Zeitreserven.

#### **2.2.4. Orientierung an Stakeholdern/Anspruchsgruppen**

- Politikberater systematisieren und analysieren das komplexe Beziehungsgeflecht der zur Durchführung des Auftrags relevanten Anspruchsgruppen.
- Das Erreichen von Zielen und Erfüllen der Aufgabenstellung setzt die Fähigkeit des Politikberaters voraus, alle relevanten Stakeholder und ihre spezifischen Interessen zu recherchieren, zu identifizieren und auf ihre Relevanz hin zu analysieren.
- Politikberater berücksichtigen in der Beratung alle Akteure, die als Stakeholder für das Ziel/den Auftrag Bedeutung haben oder gewinnen könnten.

#### **2.2.5. Auftragssteuerung**

- Politikberater gewährleisten ein Auftragscontrolling, das den Beratungsprozess von der Kontaktaufnahme bis zur Nachbereitung umfasst.
- Hierzu gehören:
  - die Erfassung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen sowie die Erstellung neuer Informationen, die der Steuerung der Auftragserfüllung dienen,
  - die Kontrolle und nötigenfalls Korrektur des detaillierten Arbeitsplans mit allen Einzelaufgaben und Qualitätsanforderungen,
  - die angemessene Mitsteuerung der Beratungsprozesse durch den Auftraggeber,
  - die Beachtung der bei Auftragsannahme zur Prozess- und Erfolgskontrolle vereinbarten Maßnahmen, und zwar möglichst nicht nur nach dem Abschluss, sondern bereits während eines Projekts.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, unterrichten ihre Auftraggeber von sich aus und ohne Aufforderung in regelmäßigen Abständen über den Fortgang der Auftragsdurchführung, es sei denn, der Klient verlangt ausdrücklich eine andere Regelung. Die Unterrichtung muss so geschehen, dass dem Auftraggeber die Möglichkeit durchführungslenkender Weisungen bleibt.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, setzen zeitgemäße Verfahren der Projektplanung und des Projektmanagements ein, um den Einsatz der Instrumente und die Betriebsabläufe nach Maßgabe eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses kontinuierlich zu beobachten und daraus Optionen der Steuerung abzuleiten.

#### **2.2.6. Zuverlässigkeit der Leistung**

- Können verbindlich vereinbarte Vorgaben nicht eingehalten werden, informieren Politikberater ihre Klienten so frühzeitig wie möglich über die Nichterfüllung, und zwar unter Angabe der Gründe. Politikberater gewährleisten eine Fristenkontrolle bei gesetzlichen und anderen auf Aufträge bezogenen Terminen (wie Gremiensitzungen, Zwischenpräsentationen, Berichtsabgabe etc.).

### **2.3. Angemessenheit der Prozessstrategie**

#### **2.3.1. Strukturen**

- Politikberater berücksichtigen in der Beratung die vom Klienten vorgegebenen Entscheidungswege, Entscheidungsträger, Vorgehensweisen und Termine.
- In angemessener Weise schlagen Politikberater alternative Strukturen vor, die für den Beratungsprozess und die Entwicklung von Strategien günstiger und effektiver sind.

- Politikberater schlagen insbesondere dann alternative Strukturen vor, wenn die Umsetzung von Strategien durch den Berater oder den Klienten andere Entscheidungswege, Entscheidungsträger, Vorgehensweisen und Termine zwingend erforderlich macht.

### **2.3.2. Ressourcen und Instrumente**

- Politikberater sind sich bewusst, dass Ressourcen wie Zeit, finanzielle Mittel und Personal klar definiert und eingeteilt werden müssen, um eine Strategie umzusetzen. Politikberater geben ihren Klienten daher klare Hinweise und Empfehlungen, wie die von ihnen vorgeschlagenen Strategien durch entsprechenden Mitteleinsatz umgesetzt werden können. Sie geben auch klare Empfehlungen, welche Ressourcen nicht verwendet werden sollen.
- Politikberater identifizieren und empfehlen geeignete Instrumente zur Umsetzung der Strategie unter Ausschöpfung aller relevanter Bereiche der Politikberatung und Politikvermittlung.

## **2.4. Dynamische Anpassung**

### **2.4.1. Kontinuierliche Beobachtung**

- Politikberatung ist im Idealfall eine Dienstleistung, welche die vom Klienten benötigte Beratung und Zulieferung bedarfsgenau, zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Umfang und in der erforderlichen Qualität am richtigen Ort zur Verfügung stellt. Zur Qualitätssicherung passen Politikberater daher ihr Vorgehen kontinuierlich den jeweils wechselnden Umständen an.
- Politikberater sichern einen optimalen Informationsfluss und beobachten kontinuierlich die politischen Rahmenbedingungen und die jeweils relevanten Akteure, um ihre Beratungsleistung und die Beratungsprozesse zu optimieren. Dabei beobachten sie insbesondere
  - das politische Umfeld und relevante Akteure,
  - die Konkurrenten des Auftraggebers und ihr Verhalten,
  - bei wirtschaftlichen Fragestellungen andere Marktteilnehmer und ihr Verhalten am Markt.
- Politikberater gleichen ihre Beobachtungen ständig mit den vereinbarten Zielsetzungen ab, um eine Optimierung der empfohlenen Strategien zu erreichen.
- Politikberater dokumentieren die so erhaltenen Vergleichs- und Lernergebnisse und instruieren ihre Klienten sowie ihre Mitarbeiter entsprechend, um die angewandten Strategien für vergleichbare Fälle mittel- und langfristigen zu optimieren.

## **2.5. Nachprüfbarkeit**

### **2.5.1. Kompetenzaufteilung**

- Politikberater vereinbaren mit Klienten und Mitarbeitern Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten für Arbeitsschritte und Projektinhalte.
- Diese Vereinbarungen berücksichtigen die Qualifikation der Teilverantwortlichen und die internen Betriebsabläufe, und zwar sowohl in der Beratungspraxis als auch beim Auftraggeber.
- Dem Klienten wird für alle Phasen und Teilbereiche eines Projekts ein Ansprechpartner genannt, dessen Erreichbarkeit für den Klienten während der Projektlaufzeit gesichert ist.

### **2.5.2. Information und Dokumentation**

- Politikberater aktualisieren und verbessern den Informationsstand in Beratungsprojekten kontinuierlich durch Austausch mit dem Auftraggeber. Sie streben regelmäßige Arbeits- und Projektbesprechungen an.
- Zur professionellen Politikberatung gehört eine systematische und leicht verständliche Dokumentation, die vor allem Kosten und Ressourcen, Aufwendungen, Aktivitäten und Termine verzeichnet.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, sollten ihre Tätigkeit in schriftlicher Vereinbarung mit dem Klienten in zwei Teilen präsentieren:

- als Dokumentation in einem als Leitfaden zu gebrauchenden Projektplan oder Projekt- handbuch,
- als Dokumentation im Projektberichtswesen, das auf der Basis der Regelungen des Pro- jektplans oder des Projekthandbuchs die Einzelschritte der Planung, Organisation und Ausführung belegt. Zu diesen Einzelschritten gehören Vorgaben von Zwischen- und End- berichtserstellung, von Meilenstein- und Endpräsentationen, Informations-, Beweis- und Lernfunktionen, Überwachung, Steuerung und Evaluation.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, dokumentieren Projekte durch Verwaltung von
  - Angebot, Planungsunterlagen, Statistiken, Freigaben,
  - Schriftwechseln, Sitzungsprotokollen und Vertragsänderungen,
  - Phasenberichten, Aktivitätsberichten, Terminberichten, Endberichten, Kostenbelegen,
  - sonstigen Projektunterlagen.
- Politikberater verwalten Dokumente nach Maßgabe des gesetzlichen Datenschutzes und den Vorschriften zur Speicherung von Daten.

### **2.5.3. Controlling**

- Politikberater erkennen an, dass politische Aktivitäten und Kommunikation als Teil des strate- gischen Managements für ihre Auftraggeber Faktoren betrieblicher Wertschöpfung darstel- len. Politikberater machen diesen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang transparent und akzeptieren ihn als einen Bewertungsmaßstab ihrer Arbeit.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, akzeptieren, dass die Begründung, die Steue- rung und die Kontrolle von politisch-strategischen Aktivitäten und Kommunikation in Con- trolling-Systeme von Auftraggebern eingepasst werden müssen.
- Politikberater nehmen teil an der Weiterentwicklung von Methoden und Kennziffern für das Controlling ihrer Dienstleistungen. Politikberater sehen ihre Verantwortung aber vorrangig darin, neben der rein betriebswirtschaftlichen Bewertung die gesellschaftlichen und politi- schen Perspektiven gleichberechtigt in Anschlag zu bringen.

## **2.6. Übernahme und Ausführung von Aufträgen**

### **2.6.1. Allgemeine Grundsätze der Auftragsübernahme**

- Politikberater, die als externe Berater Aufträge akquirieren, sind sich bewusst, dass politische Entscheidungen und Verfahren im Zusammenhang mit öffentlichen Gütern stehen. Die Inte- grität staatlicher Institutionen und politischer Prozesse darf durch die Auftragsübernahme nicht beschädigt werden.
- Politikberater, die als externe Berater Aufträge akquirieren, gewährleisten, dass sie bei der Akquise gewissenhaft Gesetze, fachliche Regelungen und Entwicklungen beachten. Dies gilt insbesondere für öffentliche Ausschreibungen und Antikorruptionsvorschriften im Auftrags- wesen. Sie informieren und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter entsprechend.
- Politikberater nehmen nur solche Aufträge an oder führen nur solche Aufträge fort, die nach den in den vorigen Abschnitten genannten Vorgaben ordnungsgemäß bearbeitet werden können.
- Politikberater prüfen bei einem Auftrag alle mit dem Auftrag verbundenen Risiken, die den Ruf oder die wirtschaftliche Lage des Auftraggebers beeinträchtigen könnten.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, leisten im Angebot eine Grobplanung des Auftrags.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, empfehlen ihren Klienten bei der Auftragsan- nahme, eine eindeutige und schriftlich formulierte Vereinbarung über Inhalt, Umfang und Zweck des Auftrags sowie über die Verteilung von Zuständigkeiten zu treffen.

Diese Vereinbarung sollte beinhalten:

- i. Leistungsform und Auftragsstruktur,
- ii. Regelungen über die Ermittlung des Beratungserfolgs,
- iii. die Haftungsbegrenzung,
- iv. die Zeit- und Terminplanung,
- v. die personelle Besetzung und die Zuständigkeiten,
- vi. die Verwendung von Beratungsergebnissen Dritter,
- vii. die Vergütung.

#### **2.6.2. Fairer Wettbewerb**

- Politikberater achten die geistige Urheberschaft an Vorschlägen, Konzeptionen und Veröffentlichungen anderer und verwenden solches Material nur mit eindeutiger Quellenangabe.
- Politikberater empfehlen bei sachlich-fachlicher Notwendigkeit nur solche Kollegen, die sich an den Qualitätsmerkmalen der degepol orientieren.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, legen bei Kooperationen, soweit es sich nicht um einen Kapazitätsausgleich handelt, gegenüber den Klienten die Projektverantwortlichkeit sowie Art und Umfang der Zusammenarbeit offen und klar dar.

#### **2.6.3. Seriöse Preisbildung**

- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, berechnen Honorare, die durch die Art und den Umfang des Auftrags begründet sind.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, geben Festpreisangebote nur für solche Projekte ab, deren Umfang zu überblicken ist. Umfang und Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme sind präzise und für beide Vertragsparteien überschaubar und verbindlich zu beschreiben.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, präzisieren ihre Angebote so, dass der Klient eindeutig erkennt, welche sonstigen Kosten neben dem Honorar in Rechnung gestellt werden.

#### **2.6.4. Seriöse Werbung**

- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, üben in der Werbung wettbewerbliche Zurückhaltung. Sie präsentieren ihre Qualifikation einzig im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, halten sich in der Darstellung ihrer Umsätze, Mitarbeiter, Tätigkeitsbereiche etc. an den augenblicklichen Stand. Die Darstellung entspricht den Grundsätzen der Sorgfalt, Klarheit und Wahrhaftigkeit.
- Referenzen oder Beschreibungen von abgeschlossenen Projekten dürfen nur nach vorheriger Genehmigung des Wortlauts durch den Klienten veröffentlicht werden.
- Politikberater, die als externe Berater tätig und Mitglied der degepol sind, weisen Klienten und Dritte möglichst auf ihre Mitgliedschaft in der degepol und die Berufsgrundsätze hin, zu denen dieser Kriterienkatalog gehört.

