

Frank Priess

Kosmetik oder klarer Kurs?

Anmerkungen zu Politikberatung heute und neuerer Literatur zum Thema

Eben noch waren Beratungsfirmen die erste Adresse für aufstrebende Nachwuchsakademiker, plötzlich scheint die Boombranche in der Krise zu stecken: Der Hunzinger-Skandal, die Flops der Imageberatung bei der Bundesagentur für Arbeit, das Gerede über Spezial-Wirtschaft zwischen Politik und prominenten Unternehmensberatern – all das hat zu einem rapiden Verfall der Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit geführt. Dünnhäutig reagieren die Exponenten auf bohrende Fragen nach dem realen Nährwert und der Qualität von Expertise, nicht immer überzeugen die Antworten.

Wie immer muss man differenzieren, denn zu vieles wächst da in der aufgeregten Mediengesellschaft zusammen, was nicht zusammengehört. „Die zunehmende Komplexität der Problemlagen,

die nicht nur Querschnittskompetenz, sondern die gleichzeitige Bearbeitung und Beobachtung Dutzender von Problemlagen und Themenentwicklungen erfordert, ist selbst von gut ausgebauten ministeriellen Planungsstäben nicht alleine zu bewältigen“, schreibt Michael Thunert, der bei der Deutschen Vereinigung für Politikwissenschaft (DVPW) die Ad-hoc-Gruppe Politikberatung leitet, und hat damit sicher Recht. Nirgendwo dürfte es heute möglich und sinnvoll sein, alle entscheidungsrelevanten Informationsressourcen im eigenen Hause zu versammeln. Externe Spezialisten springen in die Bresche. Sogar der akademische Bereich hat vielerorts die „Phobie gegen Praxisnähe“ (Eberhard Sand-schneider) abgelegt und konkurriert munter um Drittmittel der Politikberatung. Der Hunger der Medien nach immer neuen Experten für immer mehr Themen befördert den Wettbewerb zusätzlich.

Outsourcing heißt vielerorts das Gebot der Stunde. Nicht immer zur Freude der Inhouse-Crew, wie Marco Althaus weiß: „Angestellte Mitarbeiter der Politiker neiden dem externen Consultant den Einfluss, den Status und das Geld. Gern schütten sie einen Schutzwall um ihren Chef auf und fördern dessen Beratungsresistenz. Doch der Consultant bietet, was der Stab meist nicht bieten kann: Unabhängige, neutrale Beratung, Erfahrung [...] und bessere technische Expertise. Mehr Professionalität also. Cash für Qualität, das ist ein Prinzip.“ Wie weit die Meinungen hier auseinander gehen können, zeigt die Position von Ex-Bahn-Chef Heinz Dürr, der die Rückkehr zum Politischen und gerade mehr Vertrauen in die Apparate fordert: „Die Regierenden formulieren klare Zielsetzungen und Vorgaben, überlassen die handwerklich-technische Umsetzung aber der Ministerialbürokratie. Denn die vergangenen Jahrzehnte haben gezeigt, dass

wir in Deutschland – von Ausnahmen abgesehen – eine fachlich hervorragende und effizient arbeitende Verwaltung auf Bundesebene haben. Diese Menschen sind loyal und Argumenten gegenüber offen – wie aber sollen sie motiviert sein, wenn ihnen in dicken Kommissionsberichten im Detail vorgeschrieben wird, wie sie Vorgaben umzusetzen haben. Die Missachtung des gewachsenen Sachverständs grenzt an die Veruntreuung von Volksvermögen.“

Ideenmarketing

Für Dürrs These spricht immerhin, dass der zunehmende Einsatz von Beratern in jüngster Zeit nicht eben zu handwerklich besseren Resultaten geführt hat. Auch sind die zu bearbeitenden Probleme, für die heute externe Beratung eingekauft wird, von ebenso unterschiedlicher Qualität wie die Berater selbst. Nicht selten findet sich ein Abschieben der Verantwortung, wenn entscheidungsunfrohe Chefs mit Verweis auf McKinsey Unpopuläres durchdrücken und Gutachten nur als Bestätigung des längst Beschlossenen und als richtig Erkannten benötigen. Das liegt dann nahe an dem von Susanne Cassel mit Blick auf das Verhältnis von Entscheidungsträgern und Bera-

tern formulierten Phänomenen: „Politiker nutzen Ökonomen wie Betrunkene Laternen – sie suchen nicht Erleuchtung, sondern Halt.“ Was noch nicht heißt, dass der Erleuchtung auch die entsprechende Reaktion folgt. Am ärgerlichsten sind die enormen Beratungskosten nämlich dann, wenn die Expertise – wie etwa im Fall der Umstrukturierungsvorschläge bei der Bundeswehr – anschließend nur zum folgenlosen Abheften genutzt wird.

Ist der Inhalt einmal definiert, geht es um dessen Kommunikation, um die Inszenierung, das Themen- und Ereignismanagement. Erfolg hat im Wettbewerb der Interessen und im Kampf um die begrenzte Aufmerksamkeit der Entscheider nur, wer die inhaltlichen Strategien mit der medialen Umsetzung adäquat zu begleiten und die Öffentlichkeit zu mobilisieren weiß. „Das Marketing der Ideen ist ... mindestens so wichtig geworden wie die Ideen selbst“, meint nicht nur Winand Gellner. Gerhard Hirscher und Karl-Rudolf Korte ergänzen: „Politische Führung ist ... häufig mehr pragmatische Moderation als hierarchische Steuerung. Der Erfolg einer Problemlösungsstrategie ist daher in einem kaum zu überschätzenden Maße von einer erfolgrei-

chen Kommunikationsstrategie abhängig: Politikmanagement ist in erster Linie Kommunikationsmanagement.“

Da kommt dann die schillernde Kommunikationsberatung ins Spiel, zu deren immerhin illustrierten Sumpflüchten der jüngeren Zeit der Fall Hunzinger/Scharping zählt. Auf viele Unzulänglichkeiten der Branche hat er ein grelles Licht geworfen. Allein die Zuordnungen, unter denen der alerte Agenturchef in den Medien auftaucht, belegen die Konfusion: PR-Berater, Imageberater, Public-Affairs-Manager, Lobbyist, Spin Doctor, Vermarktungsprofi, Networker – und das ist nur eine kleine Auswahl.

Imageschaden

Eine Repräsentativumfrage des Leipziger Medienwissenschaftlers Günter Bentele im Auftrag der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) beweist zudem, dass der Branche zwar ein hoher Bekanntheitsgrad, hohe gesellschaftliche Relevanz und hohe Professionalität zugesprochen wird, gleichzeitig aber zweifelhafte ethische Standards. Das Image als hoch bezahlte Sektkelchhalter und begnadete Smalltalker scheint nichts an vorurteilsbehafteter Gültigkeit verloren zu haben. Be-

sonders dann nicht, wenn sich Exponenten der Branche bemühen, diese Vorurteile hochzuhalten.

Die Debatte in der Branche selbst ist bezeichnend: War Moritz Hunzinger nun ihr schwarzes Schaf oder gar kein Schaf, wie manche meinen, da sein Tun unter dem klassischen PR-Begriff – Management von Kommunikationsprozessen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt – einfach nicht zu fassen ist? Für SWR-Chefreporter Thomas Leif ist der Fall klar: „Moritz Hunzinger, der selbst vor den Generalsekretären der großen Parteien damit strunzt, es ohne Abitur zum Multi-Millionär gebracht zu haben, repräsentiert ... lediglich die vulgär-aggressive Fassung des ziemlich durchschnittlichen PR-Beraters. Er verkauft seinen Kunden Luftschlösser, weil diese ihr Geld gerne gegen (mehr) Anerkennung in der Öffentlichkeit tauschen möchten. Er führt Rüstungslobbyisten mit rüstungsfreundlichen Entscheidungsträgern zusammen. Das ist Alltagsgeschäft aller Lobbyisten rund um den Berliner Reichstag. Dass Hunzinger bei der Ausübung seiner Geschäfte nicht zimperlich agiert und den gesamten Instrumenten-Koffer der Szene nutzt, ist auch nicht besonders be-

merkwürdig.“ Ist also die Kritik an Hunzinger möglicherweise nur Futterneid von denen, deren Netzwerke und Adresskartereien weniger umfangreich, deren Beziehungen weniger tragfähig und deren Geschäftsideen weniger konsequent waren als die seinen? Mit Blick auf die vielen seriösen PR-Berater möchte man diese Einseitigkeit verneinen. Ein Problem aber liegt sicher darin, dass Beziehungsmanagement eben gerade nicht transparent und durchschaubar ist, dass die Grenzen fließend sein können. Und da ist Hunzinger kein Einzelfall. Kann es richtig sein, dass ein Journalist, der einem Ministerpräsidenten „Medienberatung“ anträgt, gleichzeitig den Erfolg – die Platzierung in wichtigen Talkshows zum Beispiel – garantiert, der Klient das glaubt und dafür erhebliche Steuermittel bereitstellt? Ist das andererseits so völlig ausgeschlossen in einem Ambiente, wo der Drang nach Einschaltquote mittels prominenter Gäste auf der einen Seite mit dem Präsentationswunsch der Eingeladenen auf der anderen Seite korrespondiert und man eben „gute Beziehungen“ hat? Auch PR-Agenturen kooperieren bekanntlich eng mit Produktionsfirmen von Talkshows und anderen For-

maten, sind diesen geschäftlich verbunden oder gehören sogar zur gleichen Unternehmensgruppe, was Zweifel daran weckt, dass bei Einladungen nur das schiere Zuschauerinteresse eine Rolle spielt. Zu dominant ist dafür die Präsenz von Persönlichkeiten, die man lieber etwas weniger oft im Abendprogramm erleben würde und deren „Quotenträchtigkeit“ getrost hinterfragt werden kann. Mit dem Korrektiv eines kritischen und engagierten Journalismus als Pendant zur professionellen PR ist zudem immer weniger zu rechnen, wie Thomas Leif meint, und anstelle von Journalisten mit Weit- und vor allem Durchblick nur noch „ein Heer von Mediendienstleistern und -producern“ sieht, „die Politik nur noch als relativ langweilig begreifen und sich mehr Action, Abwechslung, Dramatik und Spannung in der gut geölten Politikmaschine der Berliner Republik“ wünschen.

Längst müssten nach seiner Meinung die Aktivitäten des privaten Rundfunks besonders in den Metropolen als Dauerwerbeseindung gekennzeichnet werden, was letztlich auch der PR-Profession nicht nützt: Wozu nämlich sollte sich eine Institution aufwändige Öffentlichkeitsarbeit leisten,

wenn redaktionelle Inhalte in ihrer Glaubwürdigkeit völlig unterhöhlt und damit auch in den Augen der Zielgruppen wertloser würden?

Hat es nicht wirklich ein Geschmäcke, wenn prominente Unternehmensberater – ad honorem? – in hochkarätigen Expertenkommissionen sitzen, deren Empfehlungen in politische Entscheidungen münden, an deren Umsetzung dann wieder die Firmen eben dieser Berater federführend beteiligt sind und kräftig verdienen? Hat die „neidische“ Öffentlichkeit angesichts der dann genannten Summen – allein die Beratung für die Ausschreibung des Toll-Collect-Projektes soll die öffentliche Hand fünfzig Millionen Euro gekostet haben – so völlig Unrecht, wenn sie den Abstieg Deutschlands im Korruptionsindex von Transparency International auch mit solchen Praktiken in Verbindung bringt?

Sind die Grenzen nicht zu fließend, wenn PR-Agenturen, die von ihrer politischen Klientel allein nicht leben können, die Kontakte mit diesen dann für die Interessen ihrer Wirtschaftsklientel zu nutzen versuchen, womit sich der Kreis zum Hunzinger/Scharping-Fall dann wieder schließt? Hat Oliver Jorzik Recht, wenn er

ganz unbefangen konstatiert: „Mit Distanzhalten schafft man sich keinen Marktwert, gewinnt keine Wahlen und verkauft keine Produkte.“?

Ist es angesichts dieser Fragen nicht andererseits vielleicht völlig naiv, hier eine saubere Trennung überhaupt zu erwarten? Soll man das *crossborder-Lobbying* miteinander-für-einander innerhalb der Klientel von Agenturen überhaupt kritisieren, wenn die wirkungsvollsten Lobbyisten längst als Abgeordnete den Spagat unterschiedlicher Interessen permanent innerhalb ihrer eigenen Person bewältigen? Es befriedigt jedenfalls nicht, wenn veritable Verbandsgeschäftsführer für diese organisierten Interessen morgens in der Pressekonferenz bestimmte Entscheidungen fordern, die sie dann nachmittags im Plenum oder im Ausschuss in ihrer Politikerfunktion aktiv befördern. Ebenso wenig übrigens wie die Auskunft ehemaliger Minister, sich in ihrer MdB-Funktion im Ausschuss immer dann vertreten zu lassen, wenn dort Interessen ihrer Klientel behandelt würden. Da fragt sich der Bürger völlig zu Recht, wie unabhängig sein Volksvertreter eigentlich ist und warum er seinen Sachverstand im Zweifelsfall gerade dort nicht einbringt,

wo er besonders vorhanden zu sein scheint.

Ganz Clevere im PR-business bemühen sich nun, dem Problem mittels Um-Etikettierung zu entkommen und begriffliche Anleihen in den USA zu machen. *Public Affairs* ist das neue Modewort, ein Ausweg aus der Image- und Legitimationskrise von PR. Alter Wein in neuen begrifflichen Schläuchen, möchte man meinen, gerade wenn man von ihren Vertretern liest, was hiermit gemeint sein soll. Natürlich aber klingt der Begriff bedeutend erotischer als der etwas abgenutzte der Öffentlichkeitsarbeit, und wem das nicht reicht, dem stehen mit *Lobbying* oder dem *Governmental Relations Management* weitere exklusiv anmutende Verpackungen zur Verfügung. Es soll nicht verschwiegen werden, dass sich in diesen Teilbereichen in den USA und anderswo interessante Nischen aufgetan haben und zum Teil hoch spezialisierte Fachleute mit enormem Detailwissen ihre Form von Öffentlichkeitsarbeit betreiben – Öffentlichkeitsarbeit bleibt es aber auch da, wo statt der breiten Öffentlichkeit nur eine die jeweilige Institution umgebende relevante Teilöffentlichkeit gemeint ist. Letztlich geht es natürlich darum, im Kampf um Klienten die Nase vorn zu

haben, was den verschiedenartigen Klassifizierungen nichts von ihrer Künstlichkeit nimmt. Und auch der Begriff des *Lobbying* hat bekanntlich den Beigeschmack behalten, der sich schon in Meyers Konversationslexikon von 1897 findet und Lobbyisten als „in Nordamerika spöttische Bezeichnung für jemand, der die Wandelgänge im Kongress besucht, um Kongressmitglieder zu beeinflussen oder zu bestechen“ identifiziert. Das Geschäft werde, so das Nachschlagewerk, gewerbsmäßig auch von Frauen betrieben.

Ein großes Problem bleibt die Erfolgskontrolle. Während die klassische Werbung als Teil des Marketing-Mixes gelernt hat, über detaillierte Wirkungsstudien und den Einfluss auf den Abverkauf von Produkten ihre Bedeutung nachzuweisen, ist die Wirkung von PR und ihren Teildisziplinen oft indirekter, langfristiger

und „weicher“. Der Aufbau von Vertrauen, die Vermittlung einer Institution oder Person als kompetent, sympathisch, authentisch oder ehrlich wird allgemein als erfolgsrelevant eingeschätzt, welche Effekte das dann erreichte Image allerdings zu produzieren in der Lage ist, gilt als schwerer messbar. Als sicher gilt meist nur, dass nichts erfolgreicher ist als der Erfolg. Nach einer gewonnenen Wahl zum Beispiel ist es leicht, Glanz auf die schöne Kampagne fallen zu lassen, die das angeblich möglich gemacht hat, bei einer Niederlage trifft es zuallererst die Kampagnenmanager.

Wie eng dabei richtig und falsch zusammenliegen können, beschreibt der Chef der Kreativschmiede Scholz & Friends, Sebastian Turner, am Beispiel des viel belachten Schlurfi-Ganges des früheren sachsen-anhaltinischen Ministerpräsidenten Höppner:

„Höppner wurde mit gleichem Gang zweimal gewählt, daran liegt es nicht. Sein siegreicher Gegner steht auch nicht im Verdacht, auf die Titelseite von ‚Men’s Health‘ zu kommen. Für den Inhalt – die Regierung Höppner hat das Land nicht vom Tabellenende wegführen können – wurden vielmehr visuelle Zeichen gesucht. Hätte Höppner großen Erfolg als Ministerpräsident gehabt, wäre Schlurfen jetzt Kult.“ Ohne die richtigen Inhalte, realen Ergebnisse und ohne klaren Kurs geht es offenbar auf Dauer nirgendwo: weder in der Politik noch in der Wirtschaft. Hätten sich Florian Gerster oder Rudolf Scharping das hinter die Ohren geschrieben, statt die Vorstandsetage aufzuheben, prominent vernetzte Image-Berater anzuheuern oder *Bunte*-kompatible Badeferien zu inszenieren, wären sie heute vielleicht noch im Amt.

Ahrens, Rupert/Knödler-Bunte, Eberhard (Hrsg.), Die Affäre Hunzinger, Berlin 2003, media mind, 28 Euro.

Becker-Sonnenschein, Stephan/Schwarzmeier, Manfred (Hrsg.), Vom schlichten Sein zum schönen Schein? Kommunikationsanforderungen im Spannungsfeld von Public Relations und Politik, Wiesbaden 2002, VS-Verlag, 21,90 Euro.

Hirscher, Gerhard/Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.), Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung, Wiesbaden 2003, Westdeutscher Verlag, 34,90 Euro.

Rolke, Lothar/Wolff, Volker (Hrsg.), Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selbst gesteuert werden, Opladen-Wiesbaden 1999, VS-Verlag, 32,50 Euro.