




PANTARHEI
corporate advisors

Die Zukunft des Lobbying

Digital Public Affairs zwischen
Hype und COVID-19

WHITE PAPER
2020



PANTARHEI ADVISORS
Unternehmensberatung GmbH

www.digitalpublicaffairs.solutions
www.pantarhei-advisors.com

Lugeck 7/12, 1010 Wien
+43 1 886 56 35 0

Rue de Pascale 32, 1040 Brüssel
+32 2 235 08 50

KONTAKT

office@pantarhei-advisors.com

FÜR DEN INHALT VERANTWORTLICH

PANTARHEI ADVISORS
Unternehmensberatung GmbH

AUTOREN UND AUTORINNEN

Mag. Gilbert Rukschcio; Mag. Mansur Gharabaghi;
MSc; Darius Pidun, BA; Vanessa Mumelter, MA;
Diego Antončić, MA

INHALT

EINLEITUNG

EXECUTIVE SUMMARY

5

EINLEITUNG

6

DIE HERAUSFORDERUNGEN

COVID-19 UND GREEN DEAL

10

DIE ÖKONOMIE DER AUFMERKSAMKEIT

12

ORGANISATIONEN AN DER WEGGABELUNG

16

RESÜMEE

RESÜMEE

19



„Jeder hat einen Plan, bis ihm ins Gesicht geschlagen wird.“ Was in den Worten von Mike Tyson auf jeden Boxkampf zutrifft, kann auch getrost als das Motto des Jahres 2020 gesehen werden. Mit dem „Schwarzen Schwan“ COVID-19 hat niemand gerechnet und er wirft alle Pläne über Bord.

Das betrifft auch alle Pläne, die von der Politik für dieses und die kommenden Jahre gewälzt worden sind, sei es auf nationaler oder europäischer Ebene. Herausgefordert vom größten Wirtschaftseinbruch seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, werden Wiederaufbaupläne entworfen, die in ihrer Dimension ihresgleichen suchen und als Hebel gesehen werden, den durch den „Green Deal“ proklamierten Umbau der europäischen Wirtschaft umso entschiedener umzusetzen.

Politik war schon immer genauso ein „Marktmacher“ (oder „-zerstörer“) wie Innovation oder Angebot und Nachfrage. Doch die kommenden Jahre werden für etliche Unternehmen bzw. Sektoren entscheidend in der Frage, ob es sie in der Form in zehn Jahren überhaupt noch gibt.

Und damit erhält auch das Mitgestalten dieser zukünftigen Rahmen und das Durchsetzen legitimer Interessen eine noch existenzielle Relevanz, als ohnehin schon gegeben.

Doch COVID-19 hat nicht nur die Großwetterlage geändert, es hat auch die digitale Transformation enorm beschleunigt. Das führte einerseits zu einer Veränderung unseres Verständnisses von Kommunikation allgemein – weg von einem massenmedialen Passivkonsum hin zu einem multi-individualen Austausch mitgestaltet von „Prosumern“ – und andererseits auch zu einer verringerten Aufmerksamkeitsspanne für Inhalte.

Das macht vor der politischen Kommunikation nicht halt. Was in der alten Welt der „One Pager“ war, sind heute die „5 Sekunden“. In dieser Spanne müssen Inhalte so prägnant aufbereitet werden, wenn man eine Chance haben will, dass ein Anliegen noch theoretisch Gehör findet.

Organisierte Interessensvertreter wie Verbände aber auch einzelne Unternehmen haben daher die Notwendigkeit, diese neue Logik der Art und Weise, wie Public Affairs betrieben wird, zu verstehen und als Organisation in der Lage zu sein, diese anwenden zu können.

Da COVID-19 die digitale Transformation beschleunigt hat, gewinnt der Begriff „Digital Public Affairs“ rapide an Relevanz – im Moment ist nicht nur die Fähigkeit erforderlich, traditionelle Lobbying-Methoden zur Zielerreichung einzusetzen, sondern viel mehr die Fähigkeit, eine neue Denkweise zu integrieren, um aktiv in lang andauernden Kampagnen zu agieren.

Kann Digital Public Affairs dabei helfen oder ist es nur ein Hype? Vorliegendes White Paper diskutiert diese zentrale Frage und formuliert Thesen anhand drei zentraler Herausforderungen, vor denen Interessensvertreter stehen. Das White Paper dient in weiterer Folge als Basis für den inhaltlichen Austausch mit Public Affairs-Experten und Vertretern von Interessensverbänden.



COVID-19 als „Überraschungsgast“

„Schwarze Schwäne“ stellen die Robustheit unserer Gesellschaft fundamental auf den Prüfstand, zeigen kollektive Blindspots auf und können zum globalen Game Changer für die Wirtschaft werden.

Es fällt schwer, diese Ereignisse zu kategorisieren und zu begreifen, da sie nicht vorhersehbar, höchst unwahrscheinlich und aus der Analyse der Geschichte schwer ableitbar sind. Wie sehr sie unsere Umwelt und das gesamte Weltgeschehen – im Positiven und im Negativen – beeinflussen können, zeigt das Jahr 2020.

Der weltweite Ausbruch der COVID-19-Pandemie ist so ein „Schwarzer Schwan“, der uns auf dramatische Art und Weise die Fragilität unseres Wirtschaftssystems vor Augen führte. Er brachte ein fast surreales Weltuntergangsszenario mit sich, in dem Menschen in ihren Häusern isoliert waren, Fabriken und Einzelhandelsgeschäfte leer standen und die Polizei in den Straßen patrouillierte. Laut Eurostat (Stand Juli 2020) hat das Coronavirus Volkswirtschaften in der EU drastisch beeinträchtigt und zu einer Rezession von 8,3 Prozent, einer erhöhten öffentlichen Verschuldung zwischen 7 und 22 Prozent und einem Verlust der industriellen Produktivität von 28 Prozent im Vergleich zum letzten Jahr geführt.

Parallel zu den negativen wirtschaftlichen Auswirkungen wirkte die COVID-19-Pandemie als zusätzlicher Turbo für die voranschreitende digitale Transformation. Millionen von Menschen sahen sich plötzlich gezwungen, durch virtuelle Hilfsmittel ihre tägliche Arbeit aus dem Home-Office zu verrichten. Der zeitlich zugespitzte Digitalisierungsschub vollzog sich beinahe über Nacht – Online-Anwendungen wie Zoom, Microsoft Teams und Skype for Business wurden über Sektoren und Branchen hinweg

zu einem unverzichtbaren Bestandteil des neuen Arbeitstages.

Und der „Schwarze Schwan“ macht natürlich vor politischen Entscheidungsmechanismen nicht halt. Social Distancing führte dazu, dass auch die politische Willensbildung neue Wege beschreiten muss – und damit infolge auch Akteure sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene in ihrer Art und Weise, wie Public Affairs betrieben wird, zu einem Umdenken zwingt. Eingübte und dadurch nicht hinterfragte Rituale wie Stakeholder-Dialogformate, Konferenzen oder auch das informelle Bier nach Feierabend waren plötzlich nicht mehr möglich und auch in absehbarer Zukunft wird es nur eingeschränkt möglich sein.

Das befeuert infolge die bereits laufende Debatte in der Public Affairs-Community über das Verständnis von Digital Public Affairs. Während die einen Digital Public Affairs als Digitalisierung bereits vorhandener Arbeitsweisen oder Instrumente (CRM als Stakeholder-Tool, Monitoring-Softwares etc.) verstehen, meinen die anderen, dass das Einrichten eines Twitter- oder LinkedIn-Kanals als Digital Public Affairs ausreicht. Tatsächlich geht – wie das White Paper zeigen wird – die Disruption im Bereich Public Affairs durch die tiefgreifende Digitalisierung und der neuen Art der Kommunikation viel weiter als die beiden oben genannten Betrachtungsweisen.

Während viele warten, bis die vor-Corona-Zeit endlich wieder greift, ist es doch klüger zu hinterfragen, was für alte Zöpfe vielleicht bei

dieser Gelegenheit abgeschnitten gehören und wie in unserem Zeitalter der Kommunikation moderne und effektive Public Affairs-Arbeit anschauen muss. Denn eines scheint gewiss: Auch wenn der „Schwarze Schwan“ wieder verschwinden sollte – sein Flügelschlag hat für einen neuen Wind gesorgt.

PUBLIC AFFAIRS, DIE „OLD SCHOOL“-EDITION

Um zu verstehen, wie sich die digitale Transformation auf das Handlungsfeld Public Affairs auswirkt, lohnt es sich zunächst einen Blick in den Rückspiegel zu werfen. Welche Organisationsstrukturen und Kommunikationsmuster gehen mit dem alten Spielfeld einher und vor allem, welches Selbstverständnis macht das „alte Spielfeld“ Public Affairs bis zum heutigen Tag aus?

In ihrem 2018 erschienenem Buch „New Power“ beschreiben Jeremy Heimans und Henry Timms den fundamentalen Unterschied zwischen „Old Power“ und „New Power“:

Old Power works like a currency. It is held by few. Once gained, it is jealousy guarded, and the powerful have a substantial store of it to spend. It is closed, inaccessible, and leader-driven. It downloads, and it captures.

New Power operates differently, like a current. It is made by many. It is open, participatory, and peer-driven. It uploads, and it distributes. Like water or electricity, it's most forceful when it surges. The goal with new power is not to hoard it but to channel it.

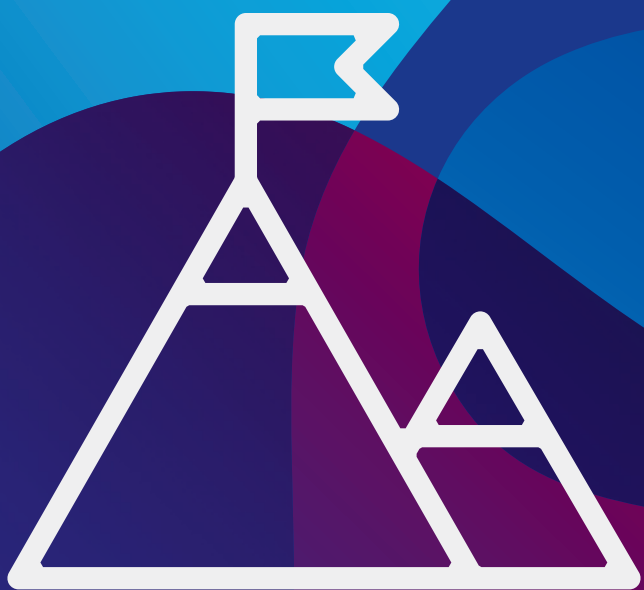
Bisherige Interessensarbeit stützt sich maßgeblich auf das Paradigma des „Inside Lobbying“. Diese Grundlogik lässt sich besonders gut mit Blick auf Verbandsorganisationen in ihrer Rolle als Vermittler weitreichender Anliegen aufzeigen. Europäische Verbände wurden im Wesentlichen ins Leben gerufen, um die Umsetzung des Binnenmarkts im Einklang mit spezifischen Mitgliedsinteressen zu begleiten. Die inhaltliche Fokussierung auf Sachthemen charakterisiert bis in die Gegenwart sowohl die strukturelle Aus-

richtung als auch die grundsätzliche Denkweise im Verbandswesen.

Die alltäglichen Kommunikations- und Interaktionsprozesse einer Verbandsorganisation sind überwiegend auf (bilaterale) Fachgespräche und die Mitarbeit in Expertengremien ausgelegt. Sprich, die Artikulierung von Interessen nach außen sowie die Abstimmung mit Mitgliedsunternehmen intern erfolgt zumeist auf informeller Ebene und unter Ausschluss etwaiger Öffentlichkeit. Gerade in diesem Geschäftsbereich, indem nicht weniger als Kollektivinteressen auf dem Spiel stehen, liegt es in der Natur der Sache, dass die Vermeidung von unerwünschten Außengeräuschen und der Aufbau persönlichen Vertrauens von zentraler Bedeutung sind. Das über Jahre kultivierte Netzwerk entspricht der Leitwährung „Zugang“ eines zutiefst nach innen gerichteten Marktbereichs.

Im Selbstverständnis einer Expertenorganisation steht die sachbezogene und neutral vortragene Argumentation für Verbände im Mittelpunkt der politischen Kommunikation. Nicht die aufmerksamkeitsorientierte Erzählung der eigenen Geschichte, sondern das nüchterne Primat des geschriebenen Wortes illustriert das Denken und Tun von Verbänden. Akribisch ausgearbeitete, fundierte und zumeist sehr umfangreiche Positionspapiere spiegeln dieses grundsätzliche Mindset beispielhaft wider. Generell galt in einer Arena, in der alle Teilnehmer und Mitbewerber denselben Spielregeln folgen, ist die inhaltliche Durchschlagkraft einer Argumentationslinie spielentscheidend, wobei die Konsensorientierung stets im Mittelpunkt steht.

Doch spätestens, wenn Krisenmomente die Gesamtgesellschaft zur Selbstreflektion und Adaption an neue Realitäten zwingen, ist der Moment für Organisationen gekommen, disruptiven Erneuerungsprozessen ins Auge zu blicken und ihr bisheriges Selbstverständnis auf den Prüfstand zu stellen.



Die Herausforderungen

In Folge werden konkrete Auswirkungen der digitalen Transformation beleuchtet, welche gerade im Public Affairs-Bereich dafür sorgen, dass die Schlacht der aufeinanderprallenden Interessen von jetzt an auf einem grundlegend neuen Spielfeld ausgetragen werden.

Anhand von drei zentralen Herausforderungen skizziert dieses White Paper das neue Spielfeld von Public Affairs:

HERAUSFORDERUNG 1



COVID-19 und Green Deal

Die Transformatoren der europäischen Wirtschaft.

HERAUSFORDERUNG 2



Die Ökonomie der Aufmerksamkeit

Die Guten siegen immer.

HERAUSFORDERUNG 3



Organisationen an der Weggabelung

Das Spiel wird neu gebaut.



COVID-19 und Green Deal

Die Transformatoren der europäischen Wirtschaft.

Die COVID-19-Pandemie schickt sich an, zu einem gigantischen Wirtschaftsumbauprogramm zu werden. Ein seit dem Zweiten Weltkrieg noch nie dagewesener Einbruch im Wirtschaftswachstum zwingt sowohl die Mitgliedstaaten als auch die EU-Institutionen Geld in einem beispiellosen Ausmaß zu investieren.

Der EU-Wiederaufbauplan „Next Generation EU“ und der mehrjähriger Finanzrahmen 2021-2027 alleine sollen insgesamt 1,85 Billionen Euro als Starthilfen für einen neuerlichen Wirtschaftsaufschwung im Einklang mit dem Europäischen Green Deal und der digitalen Transformation zur Verfügung stellen.

Diese Summen treffen auf eine Diskussion, die durch COVID-19 kurzfristig fast vergessen wurde und nun aber umso stärker zurückkehrt: nämlich die Pläne der Europäischen Kommission, mittels Green Deal große Teile der europäischen Wirtschaft und Industrie umzubauen. „Corona“ erscheint hier als besonderer Beschleuniger zu wirken. Die Gelegenheit erscheint der Politik als sehr günstig, mittels der monetären Bazooka Business Modelle und Industriesektoren leben oder sterben zu lassen.

SEIN ODER NICHT SEIN

Wenn also diesem Jahr eine frei nach Schumpeter schöpferische Kraft der Zerstörung innewohnt, stellt sich für Unternehmen und Sektoren eine entscheidende Frage: Gibt es für mich noch ein „Morgen“ und soll daher die Politik noch in mich im Sinne unterstützender Regulatorik investieren?

Diese Gretchenfrage erhöht den Druck auf Unternehmen und Organisationen, die Existenz

ihrer Branchen und Geschäftsmodelle sowie deren Relevanz zu rechtfertigen oder gar zu verteidigen, um als Teil der Lösung auch im finanziellen und regulatorischen Rahmen Platz zu finden. Ganze Wirtschaftssysteme in Europa stehen vor einer Transformation, die zur Schließung bestimmter Unternehmen und Sektoren führen wird, die nicht in der Lage sind, den Nutzen ihrer Tätigkeit für Umwelt und Gesellschaft nachzuweisen. „Nachhaltigkeit“ ist schon längst kein Feigenblatt für CSR-Berichte mehr, sondern ein relevanter Hebel im Schaffen von Märkten, von Regulatorik und für Investmententscheidungen großer Fonds, Banken und Versicherungen. Das Prinzip der Kreislaufwirtschaft baut mit regulatorischer Unterstützung gerade ganze Wertschöpfungsketten um und wird einige Unternehmen in den Olymp heben, andere in den Abgrund stürzen.

Darüber hinaus sind die Dekarbonisierungsziele der EU eng mit der Sektorkopplung verbunden und lösen sich damit von der traditionellen Sichtweise der voneinander getrennten Industrien. Heute geht es darum, Industrien wie Mobilität, Energie und Digitalisierung zu koppeln, um die Einführung erneuerbarer Energien zu intensivieren, Kohlenstoffemissionen zu reduzieren und andere grüne Praktiken einzuführen.

Die Sektorkopplung wird auch nach der COVID-19-Krise das Kernelement der wirtschaft-

lichen Transformation bleiben. Die EU-Entscheidungsträger werden jedes Unternehmen und seine Praktiken entlang der Wertschöpfungskette gründlich analysieren, um seinen Wert und seine Relevanz für die Gesellschaft und die Umwelt zu beurteilen. Es wird entschieden, welche Wertschöpfungsketten und industrielle Ökosysteme „sunrise industries“ sind und welche nicht, welche Unternehmen die Welle reiten können und welche von ihr verschluckt werden. Die Unternehmen, die auf der falschen Seite der Geschichte stehen, werden der Vergangenheit angehören.

Da Milliarden und Abermilliarden Euro im Rahmen des europäischen Aufschwungs in einige Branchen, Sektoren und auch geografische Regionen fließen werden, ist es für die Akteure

auf EU-Ebene von entscheidender Bedeutung, auf der guten Seite der Geschichte zu stehen, die nach der Krise fortbestehen wird.

Wir werden daher einen Kampf zwischen unterschiedlichen Sektoren und Unternehmen erleben, ein Kampf um die begrenzten Ressourcen „Geld“ und „politische Unterstützung“. Gleichzeitig haben sich die Spielregeln, nach denen Interessensdurchsetzung funktionieren, fundamental und schlagartig geändert.

THESEN



Die etatistische Intervention der Politik in Märkte und Geschäftsmodelle wird auch oder gerade durch COVID-19 noch weiter zunehmen.



Das Konzept Nachhaltigkeit wird noch stärker zum politischen Taktgeber und entscheidet über die Zukunft von Unternehmen.



Neue Märkte und Geschäftsmodelle bedingen neue Allianzen. „Plattform-Lobbying“, also (temporäre) Bewegungen, die um einen „Cause“ Gleichgesinnte sammeln und zu einer Pressure Group formen können, werden wichtiger und neues „State of the Art“.



HERAUSFORDERUNG 2

Die Ökonomie der Aufmerksamkeit

Die Guten siegen immer.

In einer Welt, in der sich unsere Aufmerksamkeitsspanne nur noch auf einige wenige Sekunden reduziert, wird es immer schwieriger, gehört zu werden und Unterstützer zu aktivieren. Es herrscht die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“. In dieser neuen Realität können nur jene die Agenda bestimmen und Gestaltungsmacht ausüben, die dieses Spiel beherrschen und es schaffen, die Aufmerksamkeitsökonomie für sich zu nutzen. NGOs, Aktivisten und Pressure Groups haben diese neuen Mechanismen der Kommunikation verstanden. Sie beherrschen es, eine Kommunikationslandschaft zu erzeugen, die maßgeblich von digitaler Dauerkampagnisierung – sogenanntem Digital Campaigning – geprägt ist. Diese verschafft ihnen langfristig Gehör und eine starke Unterstützerbasis.

Bis Sie zum Ende dieses Satzes gelesen haben, sind in etwa fünf Sekunden vergangen – inklusive des Blickes auf die Uhr. In diesen fünf Sekunden sind weltweit statistisch gesehen 300.000 Likes auf Facebook vergeben, 4,5 Millio-

nen Nachrichten auf WhatsApp und 15 Millionen Emails verschickt worden. Es sind aber auch fünf Sekunden, die wir uns als Konsumenten einem Inhalt widmen, um zu bewerten, ob wir diesen als interessant und weiter verfolgens-

wert erachten oder uns dem nächsten Input widmen. Damit unterbieten wir mit unserer Aufmerksamkeitsspanne sogar einen Goldfisch (Anm.: der liegt bei 9 Sekunden).

Unsere Aufmerksamkeitsgeduld ist innerhalb weniger Jahre auf circa ein Zehntel einer Minute zusammengeschrumpft. Und maßgeblich dafür verantwortlich ist der „universelle Heilsbringer“ Smartphone und die damit zusammenhängende digitale Transformation.

Diese hat eine umfassende Kulturrevolution angestoßen. Sie verändert nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch grundlegend die Art und Weise wie Gesellschaften, Organisationen, Unternehmen, NGOs, politische Akteure und Individuen funktionieren, agieren und miteinander kommunizieren. Datengetriebene Technologien, künstliche Intelligenz und die Möglichkeit der digitalen Vernetzung durch Soziale Netzwerke bilden die Grundlage der Erosion etablierter Grundprinzipien der Kommunikation.

Brian McNair beschreibt die Folgen daraus in seinem 2018 erschienenen Buch „An introduction to political communication“ folgendermaßen:

The impact of these linked transformations has constructed a public sphere which is [...] a uniquely interactive, participatory, non-linear structure, crossing boundaries of time and space, connecting publics all over the world about issues [...].

HABEN SIE FÜNF SEKUNDEN?

Wer seine Anliegen durchbringen will, braucht dafür Unterstützer. Das betrifft die Politik im gleichen Maße wie andere Interessensvertreter. Wer mobilisieren kann, versammelt eine gefühlte Mehrheit hinter sich und demonstriert damit politische Stärke. Wer mobilisieren muss, braucht die Aufmerksamkeit jener, die er mobilisieren will.

Vor rund 20 Jahren führte Architekt und Softwareentwickler Georg Franck den Begriff „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ erstmals im wissenschaftlichen Diskurs ein. Dieser ist heute aktueller denn je zuvor. Eine noch nie dagewesene Informationsflut sorgt für eine

enorm gesteigerte Kommunikationskomplexität und macht unsere Aufmerksamkeit gesamtgesellschaftlich zum knappsten Gut unserer Zeit. Soziale Netzwerke verlagern den Medienkonsum zunehmend in den virtuellen Bereich und ermöglichen es ihren Nutzern, zu jeder Sekunde kostenlos Content zu beziehen und zu generieren. Sie sind wichtige Foren des Meinungsaustausches und der Meinungsentwicklung, in denen jeder Einzelne die Macht hat, mehr Einfluss denn je auszuüben. Durch nutzer-generierte Inhalte bilden sich neue Narrative, es finden sich sowohl Mitstreiter als auch Mitbewerber, die miteinander und im Kampf um Aufmerksamkeit konkurrieren. Großkonzerne wie Google, Amazon, Facebook und Apple (GAFA) verschärfen diesen Trend, indem sie, ausgerichtet an der Ökonomie der Aufmerksamkeit, ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickeln und durch ihre Omnipräsenz unseren Alltag sowie die Weltwirtschaft dominieren.

Doch nicht nur unsere Aufmerksamkeit ist beschränkt. Unsere Aufnahmekapazität ist es ebenso. Wir wollen immer mehr, alles immer schneller und am besten zugleich. Durch die Beschleunigung unseres Alltags werden viele Dinge parallel erledigt und nicht relevante Informationen sehr oberflächlich konsumiert bzw. sofort wieder verworfen. Die gewünschten Zielgruppen lassen sich meist nur noch durch großen Aufwand und mit hohem monetärem Einsatz erreichen. Gleichzeitig steht man als Absender im immer schärferen Wettbewerb mit noch mehr Content, der auf den Konsumierenden hereinprasselt.

”

Jene, die das Spiel gut spielen, gewinnen es.

Durch die digitale Transformation sind Kunden und Stakeholder nicht mehr bloß Konsumenten und am Rande beteiligt. Sie sind miteinander vernetzt, wollen gehört, eingebunden und ernstgenommen werden. Sie reagieren mit Ablehnung gegen die, die ihnen die Aufmerk-

samkeit verweigern. Dieses Spannungsfeld beinhaltet große Potentiale, birgt allerdings auch das Risiko, bewährte Praktiken und Systeme zum Einsturz zu bringen und ganze Geschäftsmodelle vor das Aus zu stellen.

Wiederum McNair zitierend, der das Habermas'sche Konzept der „Öffentlichen Sphären“ den neuen Realitäten gegenüber stellt:

[...] they certainly require an extensive development, which acknowledges the changed status of the user, now unprecedentedly 'active' in the political communications process; the professional media producer, now challenged by literally hundreds of millions of non-elite voices with access to public speech; and political actors themselves, for whom the dynamics of the command and control of communication have fundamentally altered.

BATTLE FOR ATTENTION ALS TAKTGEBER DER POLITIK

Die neuen Regeln für unser alltägliches Kommunizieren machen auch vor der Politik und ihren Mechanismen nicht Halt. Im Gegenteil: Politiker und politische Institutionen, die als „early adopters“ diese Mechanismen früh verstanden haben und bereits seit Jahren anwenden, haben einen klaren Startvorteil gegenüber ihren politischen Mitbewerbern.

Jene, die das Spiel gut spielen, gewinnen es.

Etliche politische Bewegungen sowie zahlreiche NGOs, Aktivisten und Pressure Groups haben die neuen Mechanismen der Kommunikation verstanden: Gehört wird nur derjenige, der es mit relevanten Botschaften schafft, die Aufmerksamkeitsökonomie zu durchbrechen, seine Communitys ernst zu nehmen, sie aktiv zu involvieren und für die eigene Sache zu mobilisieren. Sie beherrschen es, durch Emotionalisierung, Verbildlichung, Zuspitzung und Verkürzung ihrer Botschaften eine Kommunikationslandschaft zu erzeugen, die maßgeblich von digitaler Dauerkampagnisierung

– sogenanntem Digital Campaigning – und stetigem Meinungs austausch mit ihren Fürsprechern geprägt ist und ihnen langfristig Gehör für ihre Themen verschafft.

Dabei wird unter Campaigning nicht nur pointierte Marketing- oder PR-Arbeit verstanden. Vielmehr ist es die Kunst, das eigene Netzwerk laufend zu erweitern, Menschen für seine Ideen zu gewinnen und dazu zu bewegen, diese Ideen auch aktiv in ihre Communities weiterzutragen.

Dabei wird nichts dem Zufall überlassen: Es wird in Kampagnen gedacht, Soziale Netzwerke und Techniken des Storytellings genutzt sowie Zielgruppen identifiziert und für die eigene Sache langfristig mobilisiert.

Der Druck, mit erfolgreichen politischen Akteuren und meinungsmachenden NGOs mithalten zu können und Waffengleichheit herzustellen, steigt damit enorm: Organisationen, Unternehmen und Verbände sind einerseits angehalten, ihre Existenzberechtigung in den digitalen Arenen der Öffentlichkeit ständig legitimieren zu können, damit sie kein Opfer der neuen Realität werden. Andererseits müssen sie sich gegenüber dem politischen System sowie immer stärker und professioneller werden. Pressure Groups behaupten. In einer Welt, die sich durch die digitale Transformation

”

Dabei wird unter Campaigning nicht nur pointierte Marketing- oder PR-Arbeit verstanden. Vielmehr ist es die Kunst, das eigene Netzwerk laufend zu erweitern, Menschen für seine Ideen zu gewinnen und dazu zu bewegen, diese Ideen auch aktiv in ihre Communities weiterzutragen.



Macht = Netzwerk × Ressourcen × Aufmerksamkeit

so schnell verändert wie schon lange nicht, stehen ganze Branchen mit ihren bisherigen Geschäftsmodellen auf dem Prüfstand und sind der Gefahr ausgeliefert, ihre Kunden, Stakeholder und Fürsprecher dauerhaft zu verlieren.

EINE NEUE FORMEL DER MACHT

Das Grundprinzip der von Bernard C. Cohen in den 60er Jahren entwickelten Agenda Setting-Theorie hat nach wie vor seine Gültigkeit: Über veröffentlichte Meinung („media’s agenda“) kann die öffentliche Wahrnehmung von Realität und der Relevanz von postulierten Themen gesteuert und beeinflusst werden. In den Worten des Philosophen Bertrand Russell: Macht ist die Fähigkeit, intendierte Effekte herzustellen. In dieser Logik hielten Massenmedien lange eine dominierende Stellung ein.

Jedoch ist dies nicht mehr die alleinige Kompetenz von Massenmedien, die in ihrer alten Gatekeeper-Funktion darin ein Monopol hatten. Durch soziale Medien und den immer einfacheren Zugang zu Technologie ist jedes Individuum in der Lage, ein Kommunikationskanal

zu sein bzw. in der dezentralen Vernetzung x-facher Individuen über den gesamten Globus entweder an Massenmedien vorbei oder im Wechselspiel mit diesen eine Agenda zu setzen. Als Paradebeispiel dafür ist die Friday for Future-Bewegung zu erwähnen, die es schaffte, in weniger als einem Jahr zu einer der politisch einflussreichsten globalen Massenbewegungen zu werden und am weltweit ersten Klimastreik, am 15. März 2019, rund 1,8 Mio. Menschen gleichzeitig auf die Straße zu bringen.

Wie sehr und wie schnell sich die Spielregeln geändert haben, zeigt das Netzwerk-Theorem des österreichischen Soziologen und Netzwerk-Forschers Dr. Harald Katzmaier. In seinem Buch „Die Formel der Macht“ postulierte er 2011, dass sich (Gestaltungs-)Macht aus einer Kombination der Variablen „Netzwerk“ und „Ressourcen“ ergibt (Macht = Netzwerk x Ressourcen). Keine 10 Jahre später war diese Formel aufgrund neuer Rahmenbedingungen obsolet und wurde von Dr. Katzmaier der neuen Realität angepasst.

Die neue Formel der Macht wurde um die Variable Aufmerksamkeit erweitert:

Macht = Netzwerk × Ressourcen × Aufmerksamkeit

Nur jene Akteure, die es verstehen, die Aufmerksamkeitsökonomie für sich zu nutzen,

THESEN



Organisationen, die sich als reine Expertenvertreter verstehen, werden ihre Existenzberechtigung als Interessensvertreter verlieren. Jene, die ungewöhnliche, aber schlagkräftige Allianzen formen können und dieser eine laute Plattform geben, werden gewinnen.



Public Affairs und Lobbying wird auch auf EU-Ebene noch stärker auf Kommunikation bauen müssen.



Unternehmen und Verbände müssen (wieder) ihren Mut finden, öffentliche und öffentlich wahrnehmbare Debatten zu führen.



Organisationen an der Weggabelung

Das Spiel wird neu gebaut.

Mit Blick auf die Erosion bestehender Grundprinzipien gesellschaftsübergreifender Kommunikation stellt sich die Frage, inwiefern diese Grundprinzipien der klassischen Interessensvertretung heute neu gedacht werden müssen. Welche konkreten Veränderungen ergeben sich für Akteure der Interessensvertretung im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung von Public Affairs?

Historisch gewachsen organisieren zum Beispiel Verbände ihre Public Affairs-Arbeit rund um Policy Felder bzw. in der Logik von Expertengremien. Die Kommunikationsbeauftragten sind sowohl in der Produktionslogik der Verbände als auch in ihrem Head Count meist nur nachgelagert angesiedelt. Das hat auch neben dem oben erwähnten Selbstbild als vorrangig Expertenorganisation einen anderen logischen Grund: Auf EU-Ebene gab es lange Zeit fast keine pan-europäische Medienöffentlichkeit, mit der Ausnahme von Korrespondenten nationaler Medien und zwei, drei internationale Medien wie die Financial Times, die als europäisches Leitmedium verstanden werden können.

Mit der digitalen Transformation fällt aber nun die Schranke, mit einer breiteren interessierten Öffentlichkeit nur mittels Medien als Intermediäre in einen Austausch treten zu können und es wurde auch deutlich billiger, mittels Online- und Social Media-Kommunikation skaliert über ganz Europa ausrollen zu können.

Auf dem neuen Spielfeld stehende Organisationen/Verbände agieren nicht länger primär aus einer Logik der inhaltlichen Expertise,

sondern begreifen ihr gesamtes Handeln aus der Sicht eines Kommunikators, im Wissen, dass die inhaltliche Sensibilisierung einer breiten Öffentlichkeit den eigentlichen Katalysator für erfolgreiche Interessensdurchsetzung darstellt. Geleitet von der Fragestellung, wie meine Anliegen als Teil einer reichweitenwirksamen Geschichte vermittelt werden können, werden Inhalte, Positionierungsaktivitäten und weitere Geschäftsbereiche aufgesetzt.

Wirksame Kommunikation im Einklang mit eigenen Zielen und die daraus abgeleiteten Kampagnen beinhalten das Involvement eigener Mitglieder und Angestellten. In einer primär kommunikationszentrierten Logik sind diese potenziell entscheidenden Multiplikatoren der zu erzählenden Geschichte und damit Grundbaustein einer jeden erfolgreichen Kampagne. Dies wiederum bedeutet z.B. für Verbände, dass die interne Organisationsstruktur dieser Realität grundsätzlich angepasst werden muss.

Eine In-House-Organisations-Struktur ist Grundvoraussetzung für die Überwindung äußerst heterogener Interessenslagen durch das frühzeitige und konsequente Involvement

und zugleich essenziell im Rahmen der eigenen Adaptionkapazität an die beschleunigte Grunddynamik der modernen Public Affairs-Welt.

Vor dem Hintergrund einer in der Regel heterogenen Interessensvielfalt bei zugleich begrenzt verfügbaren Personalressourcen tun sich eine Vielzahl von Verbänden grundsätzlich schwer, wenn es um die Implementierung von „state of the art-Kampagnen“ geht. Doch das von einer rasanten Hochgeschwindigkeit geprägte Internetzeitalter stellt Verbandsorganisationen vor die Herausforderung, sich an eine grundsätzliche Beschleunigung von kommunikativen Prozessen anzupassen. In der Konsequenz wird zum Beispiel die reichweitenorientierte Erstellung und die Schnelligkeit im Rahmen der Adaption von eigenem Content zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor jeder Kampagne.

Die Auswahl und die akkurate Bespielung von den aus Sicht des jeweiligen Akteurs relevanten Kanälen erfordert den Ausbau von professionellem Know-how und zusätzlicher Ressourcen. In der neuen Wirklichkeit professio-

nalierter Public Affairs gilt grundlegend, dass digitale Kampagnenstrategien und die entsprechende Prozesssteuerung nicht länger als Nebenbeschäftigung gesehen werden können. Die ehemalige Vorstandsvorsitzende von HP, Carly Fiorina sagte einst: „Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“ Diese scheinbare Überspitzung hat sich gerade in den letzten Jahren vollends bewahrheitet, gerade vor dem Hintergrund, dass sich die heute bereits vorhandene Datenmenge alle drei Jahre mindestens verdoppeln wird (Wirtschaftswoche, 2019). Die entsprechende Verwaltung und Nutzung von verfügbaren Daten bergen ein unermessliches Potenzial für Organisationen, die es verstehen, diese gewinnbringend zu verwenden. Digitale Kommunikation ist ein datengetriebenes und datengenerierendes Unternehmen. Dadurch lassen sich nicht nur Wirkungen von Aktivitäten, wie zum Beispiel die Öffnungsrate von Direct-Mailings, messen, sondern man baut mit der Zeit „seine“ Community auf, die auf unterschiedlichen Kanälen zu bedienen und mit ihr zu interagieren ist.

THESEN



In einigen Jahren werden sich Organisationen wie europäische Verbände komplett umbauen (müssen): Weg von einer reinen Expertenorganisation hin zu einer Kampagnenplattform.



Die Fähigkeit, aus losen Interessen eine schlagkräftige Allianz zu bauen, setzt interne Abläufe und Fähigkeiten voraus. Das Anforderungsprofil an Public Affairs-Professionals wird sich dramatisch ändern.



Moderne Public Affairs-Prozesse sind zunehmend datengetrieben – das Potenzial von Smart Data wird aber noch nicht voll ausgeschöpft.





Digital Public Affairs

NGO-fit werden, um gehört zu werden.

WAS IST DIGITAL PUBLIC AFFAIRS?

Ein Buzz-Word, unter dem die einen die Digitalisierung von wenig komplexen, aber arbeitsintensiven Tätigkeiten wie beispielsweise das Monitoring institutioneller Vorgänge verstehen. Andere wiederum glauben, mit einem Twitter-Kanal oder einer Social Media-Kampagne Digital Public Affairs machen zu können.

Wie in vorliegendem White Paper beschrieben, bedeutet Digital Public Affairs jedoch so viel mehr: Es bedeutet, dass

- Organisationen das **Mindset** besitzen, nicht nur in Experteninhalten, sondern wie NGO-Aktivisten in dauerhaften Kampagnen denken und agieren zu können,
- die **Abläufe und Strukturen** in diesen Organisationen so ausgerichtet sind, dass nicht nur die passenden Inhalte erstellt, sondern auch kanaladäquat kommuniziert werden können und, dass
- Organisationen bzw. deren Mitarbeiter über die **Fähigkeiten** verfügen, daten-getriebene, dialog-orientierte, multi-individual Kampagnen planen und technisch umsetzen zu können.

Gerade aktivistische NGO haben dieses „new way of working“ sehr früh verstanden und können in ihrer agilen, kommunikationsgetriebenen Kampagnenstruktur Agenda setzen. Daher heißt es auch für Verbände wie Unternehmen, wollen sie in der neuen Welt bestehen: ihre Public Affairs-Arbeit muss „NGO-fit“ werden.



PANTARHEI
corporate advisors