



PANTARHEI
corporate advisors

European Public Affairs in Zeiten politischer Instabilität

Neue Mehrheiten, neue Unsicherheiten und neue Anforderungen an Public Affairs

White Paper

Europäische Politik wird volatil: Mehrheiten verschieben sich und informelle Dynamiken gewinnen an Gewicht. Für Unternehmen bedeutet das: Wer gestalten will, muss früher ansetzen, politische Dynamiken frühzeitig erkennen und legislative Prozesse gezielt adressieren, um seine Interessen wirksam zu vertreten

Dieses White Paper zeigt auf, wie Interessenvertretung auf EU-Ebene unter neuen Macht- und Entscheidungslogiken wirksam bleibt

April 2026

© pantarhei advisors Unternehmensberatung GmbH

www.pantarhei.com

Executive Summary

Neue Mehrheiten, neue Unsicherheiten und neue Anforderungen an Public Affairs

„Europas politische Ordnung befindet sich im Wandel.“

Europas politische Ordnung befindet sich im Wandel. Fragmentierte Parteiensysteme – 17 von 27 EU-Mitgliedern benötigen Koalitionsregierungen mit drei oder mehr Parteien – häufigere Regierungswechsel und volatile Mehrheiten kennzeichnen die Rahmenbedingungen politischen Handelns.

Im Verlauf der letzten fünf Jahre hat sich die politische Landkarte Europas fundamental verändert: Wurden 2022 noch die meisten Mitgliedsstaaten von sozialdemokratischen bzw. liberalen Regierungen konstellationen geführt, dominieren heute Mitte-Rechts-Koalitionen. Eine Tendenz, die sich auch in der Sitzverteilung im EU-Parlament niederschlägt.

Nationale politische Verschiebungen wirken damit unmittelbar auf die europäische Ebene. Entscheidungen entstehen zunehmend in wechselnden Konstellationen statt in verlässlichen politischen Lagern. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet das mehr Unsicherheit, kürzere politische Zyklen und wachsende Anforderungen an strategische Orientierung.

PANTARHEI Advisors begleitet Unternehmen und Organisationen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Politik. Mit Standorten in Wien, Brüssel und München unterstützen wir Kunden dabei, politische Dynamiken frühzeitig zu erkennen, legislative Prozesse gezielt zu adressieren und Interessen wirksam zu vertreten.

Mit unserer Expertise in Public Affairs und strategischer Kommunikation helfen wir, Positionen durchzusetzen und politische sowie rechtliche Rahmenbedingungen aktiv mitzugestalten.

Einleitung

„Entscheidungsprozesse werden komplexer, Akteurskonstellationen vielfältiger und politische Dynamiken weniger vorhersehbar.“

Das politische Umfeld der Europäischen Union befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Entscheidungsprozesse werden komplexer, Akteurskonstellationen vielfältiger und politische Dynamiken weniger vorhersehbar. Diese Entwicklungen verändern die Rahmenbedingungen, unter denen Public-Affairs-Arbeit auf europäischer Ebene stattfindet. Die Entscheidungsfindung in der EU ist zunehmend fragmentierter und wird oft mehr von symbolischem Aktionismus als von nicht-linearen Prioritäten bestimmt.

Entscheidend ist, nicht-lineare Entscheidungsmomente zu identifizieren und gezielt so zu gestalten, dass sie konstruktiv in die Politikformulierung einfließen. Ziel dieses Papers ist es, die veränderten Voraussetzungen für Interessenvertretung in einem zunehmend instabilen politischen Kontext zu beleuchten und darauf aufbauend Wege aufzuzeigen, wie Organisationen ihre Public-Affairs-Strategien künftig ausrichten können.

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich politische und institutionelle Verschiebungen auf die Wirksamkeit klassischer und neuer Lobbying-Ansätze auswirken und welche Methoden sich in diesem Umfeld als besonders tragfähig erweisen.

Darauf aufbauend zeigen wir in diesem White Paper Handlungsoptionen für eine effektive, anpassungsfähige und verantwortungsbewusste Interessenvertretung unter asymmetrischen Rahmenbedingungen.

Analyse der EU-Instabilität

Fragmentierung des Europäischen Parlaments

„Die politische Asymmetrie zwischen Parlament, Kommission und Rat vergrößert sich.“

Ein Blick auf die vergangenen drei Wahlperioden des Europäischen Parlaments zeigt einen klaren Trend zunehmender politischer Fragmentierung. Während sich diese Zersplitterung auf nationaler Ebene schon länger abzeichnete, trat sie im Europäischen Parlament erst mit der Wahl 2024 in vollem Umfang zutage.

Die Zusammensetzung des Parlaments, früher noch von einer stabilen politischen Mitte geprägt, ist heute deutlich vielfältiger, aber auch polarisiert. Seit der letzten Wahl ist das Europäische Parlament zudem um eine Fraktion, von sieben auf acht politische Gruppen, gewachsen. Allerdings liegt die Fragmentierung weniger in der reinen Zahl der Fraktionen als in der inhaltlichen Zersplitterung.

Die beiden großen traditionellen Fraktionen, die Europäische Volkspartei (EVP) und die Sozialdemokratische Fraktion (S&D), haben ihren dominanten Einfluss verloren und sind zunehmend auf wechselnde Partner angewiesen, um Mehrheiten zu bilden.

Auch innerhalb der großen politischen Blöcke verlaufen die nationalen Linien immer häufiger auseinander: Bei zentralen Themen wie Klima-, Industrie- oder Migrationspolitik stimmen Delegationen derselben Fraktion teilweise gegeneinander. Dadurch nimmt die Kohärenz innerhalb der Fraktionen spürbar ab, und stabile Mehrheiten lassen sich nur noch schwer formieren oder aufrechterhalten.

Das Europäische Parlament ist damit zwar repräsentativer und vielfältiger, zugleich aber weniger berechenbar, schwieriger steuerbar und politisch volatiler geworden und demnach ein institutionelles Abbild der breiteren politischen Instabilität in Europa.

Zudem gerät das Parlament zunehmend auch von Seiten der Europäischen Kommission unter Druck. Der jüngst vorgelegte Entwurf der Kommission zum Mehrjährigen Finanzrahmen 2028–2034 sieht vor, die Rolle des Parlaments in Haushaltsfragen einzuschränken, während gleichzeitig die nationalen Regierungen gestärkt werden. Damit wird die föderale Balance der EU geschwächt und die politische Asymmetrie zwischen Parlament, Kommission und Rat weiter vergrößert. Ein Schritt, der die institutionelle Instabilität auf europäischer Ebene zusätzlich vertieft.

Veränderte Machtbalance innerhalb der Europäischen Kommission

„Die Agenda der Kommission hat sich verschoben: Weg von einer sozial-ökologischen Reformpolitik hin zu einer wirtschafts- und sicherheitsorientierten Linie.“

In der neuen Amtsperiode zeigt die Europäische Kommission eine wachsende institutionelle und politische Instabilität. Das Kollegium ist parteipolitisch unausgewogener zusammengesetzt als in der vergangenen Legislatur, wodurch die Balance zwischen konservativen, liberalen und sozialdemokratischen Kräften verloren ging.

Zugleich hat sich der Entscheidungsstil unter Präsidentin Ursula von der Leyen weiter zentralisiert. Strategische Richtungsentscheidungen werden zunehmend in einem engen Führungskreis getroffen, während die kollegiale Mitwirkung der Kommissare an Bedeutung verliert.

Während frühere Kommissionen durch inhaltliche Abstimmung und die fachliche Autonomie einzelner Ressorts geprägt waren, findet heute eine Erosion kollegialer Entscheidungsfindung statt. Kommissare werden teils spät oder unvollständig in politische Vorhaben eingebunden; Dossiers werden kurzfristig umpriorisiert oder zentralisiert, insbesondere wenn sie hohe politische Sichtbarkeit versprechen.

Die zunehmende Zentralisierung der Entscheidungsprozesse geht zudem mit unklaren Ressortabgrenzungen einher.

Dementsprechend hat sich auch die Agenda der Kommission verschoben. Weg von einer sozial-ökologischen Reformpolitik hin zu einer wirtschafts- und sicherheitsorientierten Linie. Der European Green Deal wurde zum Clean Industrial Deal umbenannt, während Deregulierung, Wettbewerbsfähigkeit und Sicherheitsfragen zentrale Prioritäten bilden.

Erschwerend kommt hinzu, dass von der Leyen seit der Europawahl 2024 mit einem stärker fragmentierten Parlament agiert. Ihre knappe Wiederwahl und der brüchige Rückhalt im Europäischen Parlament spiegeln die politische Instabilität wider, die sich zunehmend auf die Kommission überträgt. Mehrere Misstrauensanträge haben das Vertrauen in ihre Führung zusätzlich belastet, auch wenn sie formal abgewehrt werden konnten.

📌 Insgesamt sieht sich die derzeitige Europäische Kommission mit einer Reihe struktureller Herausforderungen konfrontiert: Machtkonzentration im Präsidentenamt, abnehmende institutionelle Kohärenz, politische Polarisierung und ein Vertrauensdefizit gegenüber Parlament und Öffentlichkeit.

Neuordnung im Rat der Mitgliedstaaten

„Ratspräsidentschaften gewinnen an Bedeutung: Kleinere oder mittlere Mitgliedstaaten nutzen ihren Vorsitz zunehmend offensiv, um nationale Themen auf die europäische Agenda zu heben.“

Auch im Rat der Mitgliedstaaten zeigen sich seit 2024 neue Bruchlinien und Spannungen. Einst von stabilen Koalitionen getragen, ist er heute von wechselnden Allianzen, innenpolitischem Druck und stärkerer Eigenprofilierung der Regierungen geprägt. Damit verschiebt sich das Gewicht im Rat hin zu Kräften, die einer weiteren Vertiefung der europäischen Integration skeptisch gegenüberstehen.

Themen wie Migration, Grenzschutz und Verteidigung dominieren die Ratsagenda, während soziale und ökologische Prioritäten an Bedeutung verlieren. Parallel dazu beansprucht der Rat gegenüber der Kommission ein aktiveres Mitgestaltungsrecht und nutzt die strategische Agenda 2024–2029, um eigene politische Prioritäten zu setzen.

Auch die Ratspräsidentschaften haben an Bedeutung gewonnen: Kleinere oder mittlere Mitgliedstaaten nutzen ihren Vorsitz zunehmend offensiv, um nationale Themen auf die europäische Agenda zu heben. Dadurch verschiebt sich die Agenda-Kontrolle im Rat und die politische Dynamik wird volatil.

Symbolische Fragmentierung und „Coherence Warfare“

„Der Wettbewerb um Deutung und Legitimität wird selbst zu einem zentralen Einflussfaktor und kann klassische Steuerungslogiken überlagern.“

Neben den sichtbaren institutionellen Verschiebungen wirkt ein tiefer liegender Treiber: eine Erosion gemeinsamer Deutungsräume (im Folgenden als „Coherence Warfare“ bezeichnet). Eine Kohärenzkrise ist weniger eine Frage einzelner Policies als eine Krise geteilter Bedeutung. Wo eine gemeinsame „Konsensrealität“ schwindet, werden Pluralismus und legitimer Dissens leichter zu Lagerbildung, moralischer Eskalation und symbolischer Stellvertreterpolitik. Ereignisse wie zum Beispiel Wahlen, Pandemien, Gewalt, Kriege oder wirtschaftliche Schocks werden dann durch inkompatible kulturelle, parteipolitische oder algorithmisch verstärkte Filter verarbeitet. Das erschwert nicht nur Kompromisse, sondern zunehmend schon die gemeinsame Problemdefinition.

Institutionen beziehen Autorität nicht allein aus Recht und Verfahren, sondern aus symbolischem Vertrauen. Wenn Kohärenz bricht, geraten Gerichte, Parlamente, Universitäten oder wissenschaftliche Institutionen schneller unter Generalverdacht: als illegitim, „rigged“ oder parteiisch.

Compliance entsteht dann weniger aus Überzeugung, sondern aus Gewohnheit oder Druck; Regeln werden administrativ befolgt, verlieren aber ihre moralische Bindekraft.

In einem solchen Umfeld verändert sich auch das Verhalten von Eliten und Entscheidungsträgern. Teile radikalisieren oder schließen sich opportunistisch an Polarisierungsdynamiken an; andere ziehen sich in Schutzräume zurück, in ökonomische „Bubbles“, internationale Rückzugsräume oder abgeschottete Expertensphären. Was erodiert, ist die Verpflichtung auf einen gemeinsamen politischen Raum.

Der Staat läuft Gefahr, zur Bühne symbolischer Konflikte zu werden: Bürokratien reagieren stärker auf reputativen Druck und mediale Signale als auf strategische Prioritäten.

i Für Public Affairs heißt das: Der Wettbewerb um Deutung und Legitimität wird selbst zu einem zentralen Einflussfaktor und kann klassische Steuerungslogiken überlagern.

Europas politische Landschaft im Umbruch

Die Instabilität bleibt neue Norm

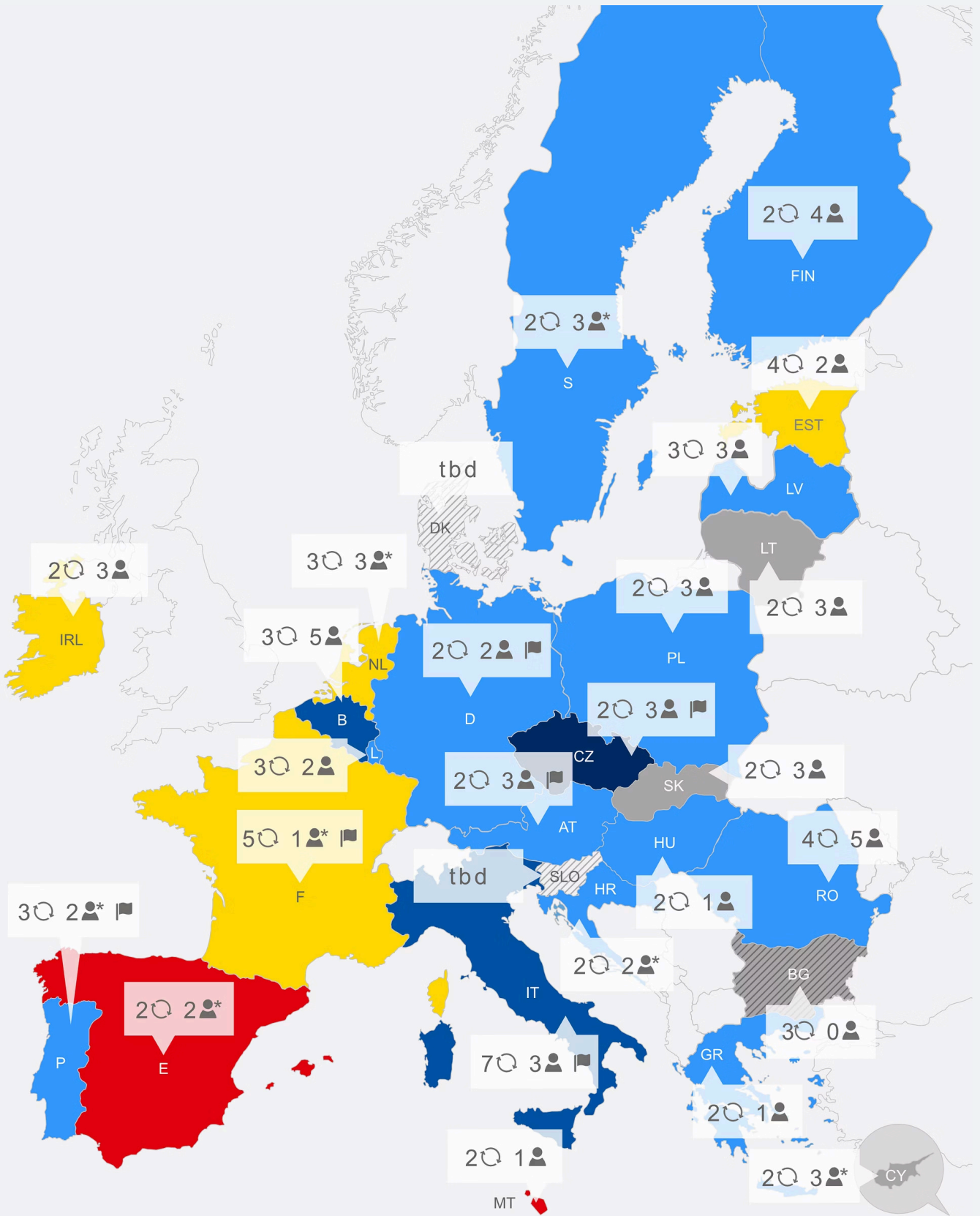
„Europas nationale politische Systeme sind fragmentierter, volatiler und schwerer planbar geworden.“

Die politische Landschaft Europas hat sich über die zwei letzten planmäßigen Legislaturperioden pro Mitgliedstaat strukturell verändert: Nationale politische Dynamiken prägen zunehmend auch die europäische Ebene:

- In 11 EU-Staaten (40,7 %) erreichen populistische oder nationalkonservative Parteien über 20 % der Stimmen. In 3 Mitgliedstaaten sind sie stärkste Kraft ohne Regierungsbeteiligung (RN, FPÖ, PiS), in 3 Staaten Teil der Regierung (Fdl, Smer, ANO).
- Gleichzeitig verliert die politische Mitte an Stabilität. Sozialdemokratische Parteien stellen derzeit nur noch drei Regierungschefs (Dänemark, Spanien, Malta).
- Politische Zyklen werden volatiler: Über die zwei letzten planmäßigen Legislaturperioden je Mitgliedstaat gesehen wurde jede dritte Wahl vorgezogen. In 51,8 % der Mitgliedstaaten (14 Länder) kam es in diesem Zeitraum zu mindestens einer vorgezogenen Wahl; Bulgarien verzeichnete 8 Neuwahlen.
- Auch Regierungsbildungen werden komplexer: In 62,9 % der Mitgliedstaaten (17 Länder) regieren Koalitionen aus drei oder mehr Parteien.

i Europas nationale politische Systeme sind damit fragmentierter, volatiler und schwerer planbar geworden.

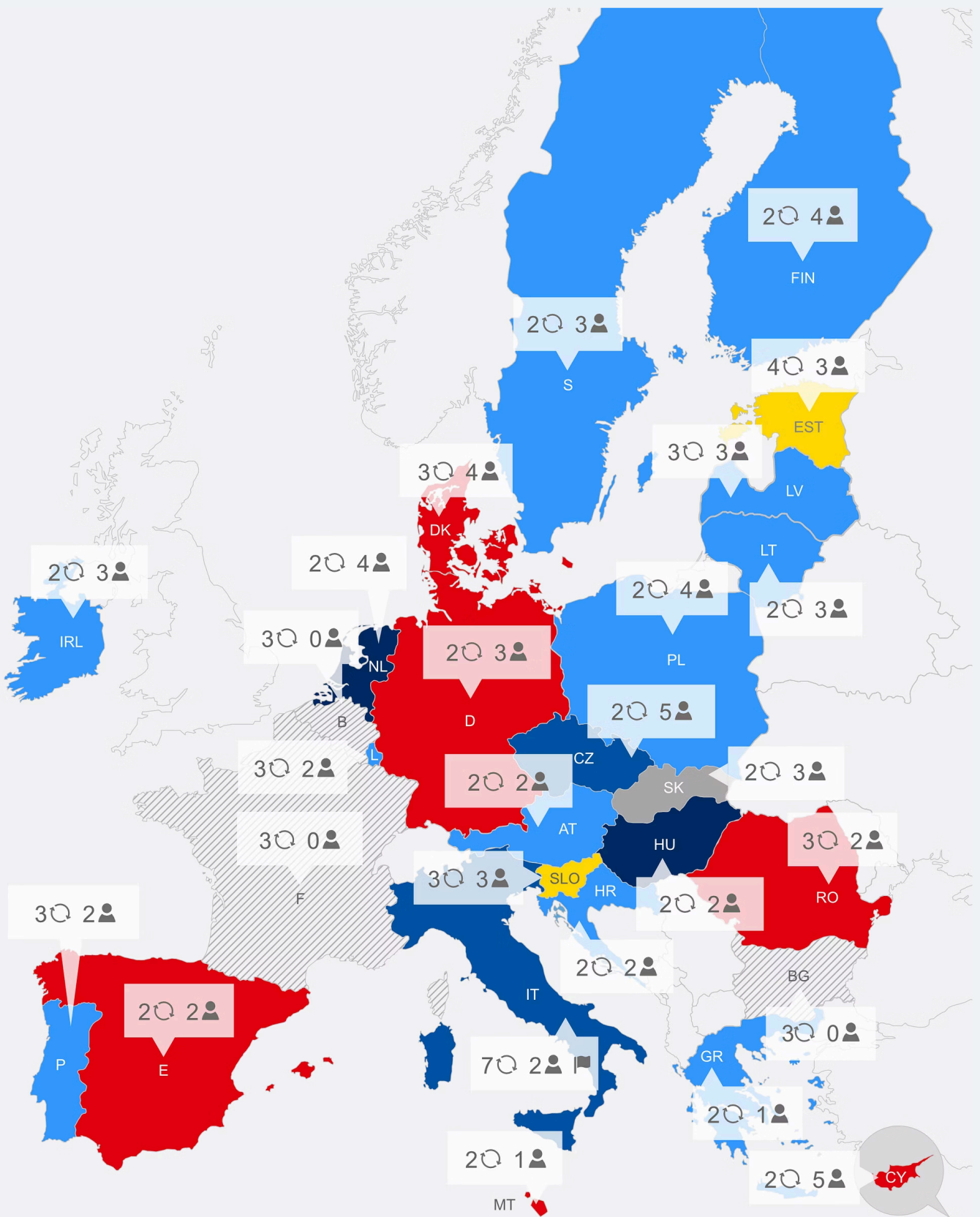
2026



- EVP
- EKR
- PFD
- S&D
- Renew
- Fraktionslos
- Übergangsregierung
- Regierungsbildung

- Anzahl der Regierungen im Zeitraum der letzten beiden planmäßigen Legislaturperioden
- Anzahl der Parteien in der derzeitigen Regierung
- Minderheitsregierung
- Nationalistische PFD-Partei > 20% (letzte Wahl)

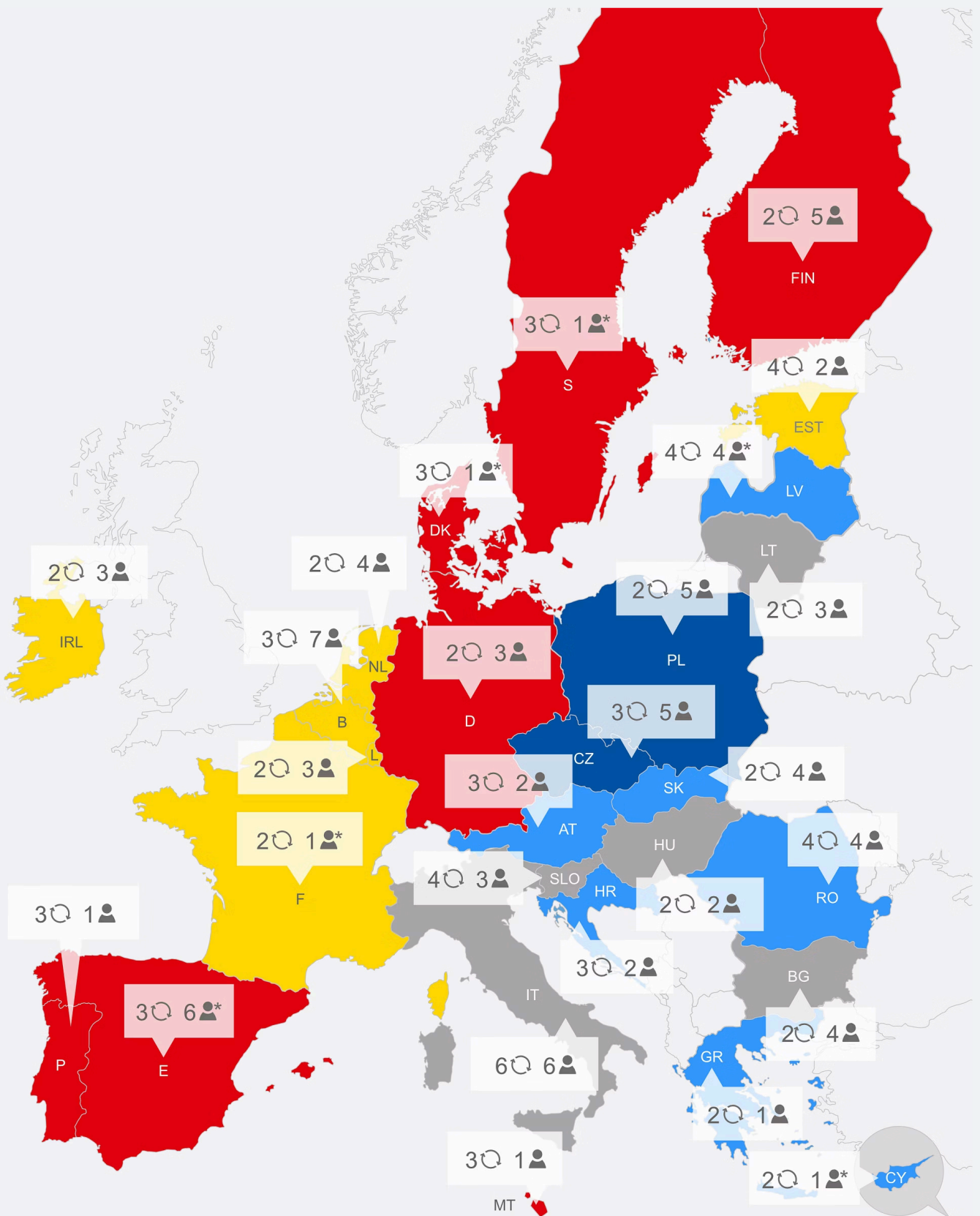
2024



- EVP
- EKR
- PfE
- S&D
- Renew
- Fraktionslos
- Übergangsregierung
- Regierungsbildung

- 🔄 Anzahl der Regierungen im Zeitraum der letzten beiden planmäßigen Legislaturperioden
- 👤 Anzahl der Parteien in der derzeitigen Regierung
- 👤* Minderheitsregierung
- 🇵🇹 Nationalistische PfE-Partei > 20% (letzte Wahl)

2022



- EVP
- EKR
- PFE
- S&D
- Renew
- Fraktionslos
- Übergangsregierung
- Regierungsbildung

- Anzahl der Regierungen im Zeitraum der letzten beiden planmäßigen Legislaturperioden
- Anzahl der Parteien in der derzeitigen Regierung
- Minderheitsregierung
- Nationalistische PFE-Partei > 20% (letzte Wahl)

Politisches Umfeld Europas im Wandel

Im Verlauf der letzten fünf Jahre hat sich die politische Landkarte Europas fundamental verändert: Wurden 2022 noch die meisten Mitgliedsstaaten von sozialdemokratischen bzw. liberalen Regierungskonstellationen geführt, dominieren heute Mitte-Rechts-Koalitionen. Eine Tendenz, die sich auch in der Sitzverteilung im EU-Parlament niederschlägt.

Nationale politische Verschiebungen wirken damit unmittelbar auf die europäische Ebene. Entscheidungen entstehen zunehmend in wechselnden Konstellationen statt in verlässlichen politischen Lagern.

Für Unternehmen und Organisationen bedeutet das mehr Unsicherheit, kürzere politische Zyklen und wachsende Anforderungen an strategische Orientierung.

- ① Das politische Umfeld der Europäischen Union befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Entscheidungsprozesse werden komplexer, Akteurskonstellationen vielfältiger und politische Dynamiken weniger vorhersehbar. Diese Entwicklungen verändern die Rahmenbedingungen, unter denen Public Affairs Arbeit auf europäischer Ebene stattfindet. Die Entscheidungsfindung in der EU ist zunehmend fragmentierter und wird oft mehr von symbolischem Aktionismus als von nicht-linearen Prioritäten bestimmt.



Die Verschiebungen auf nationaler Ebene prägen zunehmend die EU-Institutionen

„Die EU entwickelt sich zu einer politisch fragmentierten Arena mit wechselnden Mehrheiten und dauerhaften Aushandlungsprozessen.“

- Im Europäischen Parlament konnte der rechte politische Flügel im Vergleich der zurückliegenden Europawahlen seine Wählerbasis um 40 % steigern (+13,4 Mio. Stimmen; +5,27 Prozentpunkte).
- Parteien rechts der Mitte (PfE, ESN, EKR, EVP) verfügen seit 2024 gemeinsam über 52 % der Sitze und eröffnen neue Mehrheitskonstellationen.
- Sozialdemokratische Parteien verloren im langfristigen Vergleich rund 13 Mio. Stimmen und fielen von 25 % auf etwa 16 %, trotz steigender Wahlbeteiligung (42,6 % → 50,7 %).
- Die EVP bleibt zentrale Stabilitätskraft der EU und stellt sowohl die Präsidentin der EU-Kommission als auch die Präsidentin des Europäischen Parlaments.
- Gleichzeitig verschiebt sich die politische Agenda: Themen wie Migration, Sicherheit und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit gewinnen an Gewicht, während die Grünen bei der Europawahl 2024 30 % bzw. 5,6 Mio. Stimmen verloren.
- Institutionelle Unsicherheit nimmt zu: Die Kommission sah sich innerhalb eines Jahres vier Misstrauensanträgen gegenüber. Im Rat führen nationale Interessen und wechselnde Allianzen zu stärkerer politischer Volatilität.
- Die traditionelle Führungsrolle der deutsch-französischen Achse ist geschwächt, während Ratspräsidentschaften zunehmend zur Agendasetzung genutzt werden.

Was heißt das für Public Affairs auf EU-Ebene?



Situative Mehrheiten

Entscheidungsprozesse entstehen aus flexiblen Koalitionen, nicht mehr aus stabilen politischen Lagern.



Nationale & europäische Ebene

Erfolgreiche Strategien müssen nationale und europäische Ebenen parallel adressieren.



Asymmetrische Strategien

Gezielte Allianzen mit einzelnen Akteuren, Fraktionen oder Mitgliedstaaten ermöglichen Einfluss auch in fragmentierten Strukturen.



Neue Einflusschancen

Kürzere politische Zyklen und höhere Unsicherheit schaffen Raum für strategisch agierende Akteure.

Wie vertrete ich meine Interessen heute wirksam in Zeiten der politischen Instabilität?

„Erfolgreiche Public Affairs Arbeit erfordert ein neues Verständnis von Einflussnahme.“

Die zunehmende politische Instabilität in Europa verändert die Bedingungen für eine erfolgreiche Interessenvertretung. Strategien, die früher auf stabile Mehrheiten, feste Legislativzyklen und verlässliche institutionelle Abläufe setzten, funktionieren heute nur noch eingeschränkt.

Politische Prozesse verlaufen unberechenbarer, Koalitionen wechseln häufiger und Entscheidungen entstehen gleichzeitig auf europäischer, nationaler und öffentlicher Ebene. Erfolgreiche Public-Affairs-Arbeit erfordert daher ein neues Verständnis von Einflussnahme. Im Mittelpunkt steht weniger die Befolgung fester Verfahren, sondern vielmehr Beweglichkeit und vorausschauendes Handeln.

Entscheidend ist zudem die Fähigkeit, Unsicherheit strategisch zu nutzen, um Themen frühzeitig zu erkennen und Positionen im richtigen Moment zu platzieren.

- ❗ Instabilität ist damit nicht nur eine Herausforderung, sondern zugleich eine Chance, neue Formen der Interessenvertretung zu entwickeln, vorausgesetzt, man versteht ihre Dynamik.

Politisches Umfeld und institutioneller Zusammenhang

„Politische Interessenvertretung findet nicht mehr in einem geschlossenen System statt, sondern in einem Netzwerk aus formellen und informellen Arenen.“

Das politische Umfeld der Europäischen Union ist heute stärker vernetzt, beschleunigt und fragmentiert als je zuvor. Während die formale Architektur aus Kommission, Parlament und Rat bestehen bleibt, haben sich die Interaktionslogiken dieser Institutionen grundlegend verändert. Entscheidungen entstehen zunehmend parallel auf mehreren Ebenen. In formalen Verfahren, informellen Abstimmungen und öffentlichen Diskursen.

Die Kommission hat an politischer Steuerungskraft eingebüßt. Ihre Agenda-Setzung hängt stärker von Mehrheiten im Parlament und dem Rückhalt der Mitgliedstaaten ab. Gleichzeitig nutzt sie ihr Initiativrecht strategisch, um Themen zu setzen, die in der öffentlichen Wahrnehmung politisch tragfähig erscheinen.

Der Rat der Mitgliedstaaten ist heute volatiler: wechselnde Regierungskoalitionen, nationale Wahlen und innenpolitische Spannungen prägen die Ratsarbeit stärker als gemeinsame europäische Zielsetzungen. Die Folge ist ein dynamisches, aber instabiles Gefüge, das Verhandlungen verlangsamt und Vorhersehbarkeit verringert.

Das Europäische Parlament schließlich ist pluralistischer, aber weniger kohärent. Politische Mehrheiten entstehen situativ, Koalitionen sind themenspezifisch und nationale Interessen überlagern zunehmend die Fraktionsdisziplin.

Diese institutionelle Verschiebung wird durch externe Einflussräume ergänzt: Medien, NGOs, Unternehmen, Think-Tanks und digitale Plattformen wirken heute als Agenda-setzende Akteure, die Themen beschleunigen oder priorisieren.

i Damit findet politische Interessenvertretung nicht mehr in einem geschlossenen System statt, sondern in einem Netzwerk aus formellen und informellen Arenen, deren Gewicht sich laufend verschiebt.

Formale vs. informale Einflussnahme im Gesetzgebungsprozess

„Wer frühzeitig in Konsultationen, Expertengruppen oder politischen Diskursen präsent ist, kann die Deutungshoheit über ein Thema sichern, bevor ein Gesetzesvorschlag entsteht.“

Obwohl die Einflussnahme über den formalen Prozess weiterhin die dominante Form bleibt und von allen genannten Akteuren zwingend zu bearbeiten ist, liegen die Chancen und vor allem die Risiken heute insbesondere im informellen, nicht-linearen Prozess der Einflussnahme.

Trotz aller Dynamik bleibt der formale EU-Gesetzgebungsprozess der zentrale Rahmen, in dem politische Entscheidungen fallen. Doch auch hier hat sich die Logik der Einflussnahme grundlegend verändert. Entscheidungen werden seltener entlang klarer institutioneller Linien getroffen; stattdessen entstehen sie durch Verknüpfungen zwischen Personen, Ebenen, Prozessen und oftmals lose organisierten Zufallskoalitionen, die sich je nach Situation verändern.

Informelle Interaktionen innerhalb des Brüsseler Ökosystems ergänzen oder umgehen zunehmend die formalen Mechanismen politischer Einflussnahme.

Entscheidungsprozesse werden heute stärker durch nicht-lineare Dynamiken, Machtverschiebungen und situative Netzwerke geprägt. Diese Entwicklung wird in einem europäischen System verstärkt, das nicht mehr von einer gemeinsamen Konsensrealität getragen ist.

- ❗ Die Herausforderung für Akteure besteht darin, in diesem fluiden Umfeld mitzuwirken, Orientierung zu geben und zugleich ein verlässlicher Partner zu bleiben. Wer in diesen nicht-linearen Arenen nicht präsent ist, wird seine Interessen kaum aktiv gestalten können.



In der Frühphase der Agenda-Setting entscheidet sich zunehmend, welche Themen politische Traktion gewinnen. Wer frühzeitig in Konsultationen, Expertengruppen oder politischen Diskursen präsent ist, kann die Deutungshoheit über ein Thema sichern, bevor ein Gesetzesvorschlag entsteht. Diese Phase ist entscheidend für Agenda-Setting und Problemdefinition.

Im Parlament sind informelle Strukturen wie Berichterstatter, Schattenberichterstatter, Ausschussektariate zu Schlüsselstellen geworden. In einem fragmentierten Umfeld kommt es weniger auf institutionelle Position, sondern auf personelle Vernetzung und Reputationsmanagement an.

Im Rat spielen nationale Ständige Vertretungen und Ministerien eine zunehmend zentrale Rolle. Hier werden Positionen vorformuliert, Kompromisse ausgelotet und politische Linien abgestimmt, oftmals, bevor sie formell in Brüssel verhandelt werden.

Die Trilog-Verfahren, einst Kernbereich interinstitutioneller Kompromissfindung, sind heute stärker politisiert. Öffentliche Aufmerksamkeit kann Verhandlungsprozesse beschleunigen oder blockieren.

i Für Interessenvertretung bedeutet das: Einfluss ist nur dann wirksam, wenn er über den gesamten Prozess hinweg von der Vorphase bis zur Umsetzung gepflegt wird.

Akteure der modernen Interessenvertretung

„Macht verschiebt sich von formellen Strukturen hin zu Beziehungsnetzwerken, die über Institutionen, Länder und Themen hinweg wirken.“

Die Akteurslandschaft europäischer Politik ist heute netzwerkbasiert und multipolar. Neben den klassischen Institutionen prägen immer stärker nicht-institutionelle Akteure die politische Agenda. Innerhalb der Institutionen gilt: Macht ist dezentralisiert. In der Kommission haben Kabinette, Chefberater und horizontale Koordinierungsgruppen an Gewicht gewonnen.

Im Parlament haben sich Entscheidungspunkte auf einzelne Ausschüsse, Arbeitsgruppen und informelle Cluster verschoben. Im Rat hängt Einfluss zunehmend vom politischen Profil und der Aktivität einzelner Mitgliedstaaten ab und Präsidenschaften fungieren hier als kurzfristige Machtzentren.

Außerhalb der Institutionen wächst die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Akteure. NGOs und Bewegungen passen sich häufig „chamäleonartig“ an und agieren zunehmend digital. Ihre Dynamik folgt oft der jeweiligen Stimmungslage des Tages, was sie zu einem potenziell disruptiven Faktor macht. Sie setzen Themen frühzeitig auf die politische und gesellschaftliche Agenda.

Think-Tanks liefern dazu die passenden Narrative und schaffen die analytische Legitimation. Medien und digitale Plattformen verstärken diese Impulse und sorgen für öffentliche Resonanz.

Unternehmen und Verbände wiederum haben ihre Rolle professionalisiert. Sie treten heute weniger als Vertreter einzelner Interessen auf, sondern zunehmend als Knotenpunkte thematischer Allianzen.

Zugleich entsteht ein weiterer, schwerer greifbarer Akteurstyp, der in kohärenzschwachen Umfeldern besonders wirksam sein kann: Non-Recruited Alignment Actors. Also Akteure, die nicht als klassische Einflussnehmer auftreten und häufig weder Gesetze brechen noch „Geheimnisse“ weitergeben, deren Wirkung aber in der Verstärkung und Umlenkung von Deutungsrahmen liegt.

Diese Akteure sind oft hochgradig kuratiert, rhetorisch diszipliniert und institutionell legitimiert, etwa über Medienformate, Think-Tanks, Bildungsräume, Social Channels oder (auch) gewählte Ämter. Charakteristisch ist weniger originäre inhaltliche Arbeit als die Funktion als Amplifier: Sie verpacken Logik, Framing oder Argumentationslinien anderer neu und verschaffen ihnen Reichweite, Anschlussfähigkeit und soziale Akzeptanz.

Auffällig ist zudem, dass solche Akteure sich meist nicht als adversarial oder „ausgerichtet“ wahrnehmen. Gerade dadurch sind sie schwer adressierbar: Kritik wird als Angriff auf Person oder Identität interpretiert, nicht als fachlicher Widerspruch.

Teilweise werden Herkunft, Religion, „Outsider“-Positionierungen oder moralische Narrative als Schutzschild gegen Prüfung und Scrutiny genutzt. In der Summe können solche Dynamiken, auch ohne koordinierte Steuerung, traditionelle Allianzen destabilisieren, demokratische Werte relativieren und institutionelle Strukturen delegitimieren.

Für Public Affairs steigt damit die Bedeutung von Akteurs- und Plattformkompetenz: Nicht jede lautstarke Stimme ist ein „Stakeholder“ im klassischen Sinne, aber viele Stimmen sind wirkmächtig in Resonanzräumen, die politische Entscheidungen indirekt vorprägen.

- ① Damit verschiebt sich Macht von formellen Strukturen hin zu Beziehungsnetzwerken, die über Institutionen, Länder und Themen hinweg wirken. Wer diese Netzwerke versteht und gezielt aktiviert, kann politische Dynamiken mitgestalten, auch wenn die institutionellen Zugänge begrenzt sind.

Methoden der Beeinflussung

„Politische Einflussnahme folgt heute oft keiner linearen Logik mehr. Sie ist volatil, vielschichtig und zunehmend schwer vorhersehbar.“

Formelle Methoden – weiterhin unverzichtbar

Trotz tiefgreifender Veränderungen bleibt das klassische Instrumentarium der Interessenvertretung, zum Beispiel persönliche Kontakte, Stellungnahmen, Positionspapiere und die Teilnahme an Konsultationen, ein unverzichtbarer Bestandteil professioneller linearer Public-Affairs-Arbeit. Diese Werkzeuge schaffen Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Vertrauen, besonders in einem Umfeld wachsender Skepsis gegenüber politischer Einflussnahme.

Informelle Methoden – Non-linear Public Affairs

Politische Einflussnahme folgt heute oft keiner linearen Logik mehr. Sie ist volatil, vielschichtig und zunehmend schwer vorhersehbar. Verlässlichkeit im politischen Raum wird seltener, Allianzen verschieben sich, Koalitionen brechen auf und selbst erfahrene Entscheidungsträger reagieren oft situativ. Wer in diesem Umfeld nicht in der Lage ist, entscheidende nicht-lineare Netzwerke zu erkennen, riskiert, überrollt zu werden. Einfluss wird als kontinuierlicher, multidirektionaler Prozess verstanden, in dem politische, kommunikative und gesellschaftliche Ebenen ineinandergreifen.

Zentrale Prinzipien moderner Einflussnahme

Diese Dynamik lässt sich in mehreren zentralen Prinzipien moderner Einflussnahme beschreiben:



Agilität und Anpassungsfähigkeit

Strategien werden iterativ entwickelt und fortlaufend angepasst. Statt langfristiger, starrer Pläne braucht es modulare Konzepte, die flexibel auf politische Wendepunkte reagieren, etwa Koalitionswechsel, mediale Themenzyklen oder geopolitische Ereignisse.



Daten- und Kommunikationsintelligenz

Digitale Werkzeuge sind nicht mehr nur Kommunikationskanäle, sondern strategische Instrumente. Datenanalysen, Social Listening und Issue Tracking helfen, politische Stimmungen früh zu erkennen, Debattenräume zu verstehen und Positionen gezielt zu platzieren. In kohärenzschwachen Umfeldern gewinnt dabei „Meaning Management“ an Bedeutung.



Multi-Level-Strategien

Entscheidungen entstehen selten isoliert auf einer Ebene. Erfolgreiche Public-Affairs-Arbeit verbindet EU-, nationale und öffentliche Arenen: Während auf EU-Ebene rechtliche Rahmen verhandelt werden, werden auf nationaler Ebene Narrative geformt und Legitimation erzeugt.



Netzwerkbasierendes Arbeiten

Einfluss entsteht heute seltener durch einzelne Kontakte, sondern durch vernetzte Beziehungsarchitekturen. Entscheidend ist die Fähigkeit, über institutionelle und sektorale Grenzen hinweg Brücken zu schlagen.



Storytelling und Emotionalisierung

In einer Zeit sinkender politischer Aufmerksamkeitsspannen gewinnt Narrativkraft an Bedeutung. Es geht weniger um technische Argumente als um Bedeutungsrahmen: Warum ist ein Thema gesellschaftlich relevant? Welche Werte oder Ängste werden angesprochen? Professionelles Storytelling schafft Resonanz, ohne Fakten zu vernachlässigen.



Koalitions- und Resonanzmanagement

Nicht mehr nur die Stärke der eigenen Argumente entscheidet, sondern die Fähigkeit, temporäre Allianzen zu erkennen und oder zu formen und darin zu agieren. Wer Themen in Resonanzräume hineinträgt etwa in Medien, NGOs oder wissenschaftliche Communities erhöht die politische Traktion seiner Position. Gleichzeitig steigt die Verantwortung, sich nicht in symbolische Polarisierungsdynamiken hineinziehen zu lassen.

- ③ Gemeinsam mit den bekannten Methoden bilden diese Prinzipien ein hybrides System moderner Interessenvertretung, das auf Glaubwürdigkeit, Agilität und strategischem Realismus beruht. Wer sich in diesem Umfeld bewegt, muss bereit sein, mit Unsicherheit zu arbeiten, statt sie zu fürchten.

Medieninhaber und Herausgeber:

pantarhei advisors Unternehmensberatung GmbH, Firmenbuchnummer FN 358398g, Firmenbuchgericht: Handelsgericht Wien, Firmensitz und Anschrift: Lugeck 7/12, 1010 Wien, E-Mail: office@pantarhei.com, Telefon: +43/1/886 56 350



PANTARHEI
corporate advisors