

## **Professionelle Interessenvertretung:**

Berufsbild Interessenvertretung

Tätigkeitsfelder und Methoden

Merkmale professioneller Interessenvertretung

Ethik und Transparenz in der Interessenvertretung

## INHALT

Editorial	3
Berufsbild Interessenvertretung	4
Tätigkeitsfelder und Methoden	10
Merkmale professioneller Interessenvertretung	16
Ethik und Transparenz in der Interessenvertretung	26

Die de'ge'pol ist als Deutsche Gesellschaft für Politikberatung der Zusammenschluss der professionellen Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter in Deutschland. Sie vertritt als berufsständische Vereinigung gemeinsame Ziele und Werte. Sie steht seit 2002 für Ethik, Vertrauen und Transparenz in der Interessenvertretung ein. Die de'ge'pol sieht eine wert- und gemeinwohlorientierte Interessenvertretung als essentiell für die Demokratie in Deutschland und Europa an. Sie hat dazu umfangreiche Grundlagen wie den Verhaltenskodex geschaffen. Neben diesen bietet die de'ge'pol ihren Mitgliedern Veranstaltungen und weitere Services.

## Editorial

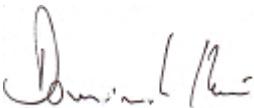
### Interessenvertretung als Beruf

Der Tätigkeitsbereich der professionellen Interessenvertretung hat sich in den letzten 3 Jahrzehnten stark entwickelt. In dieser Zeit hat sich bei der Einflussnahme auf die politische Willensbildung beispielsweise neben der vorherigen Zentrierung auf sektorenspezifische Verbände eine stärker eigenverantwortliche Wahrnehmung von Public Affairs entwickelt. Gleichzeitig ist die Teilhabe von NGO's und Initiativen gewachsen. Die Interessenvertretung ist damit fragmentierter in ihren Themenbereichen geworden, um ein Vielfaches an Akteuren gesteigert und in ihre Methodik diverser geworden. Es hat sich aber auch ein Berufsbild herausgebildet.

Im Bereich der professionellen Interessenvertretung ist sehr bald klar geworden, dass die berufliche Tätigkeit auf einer Grundlage auf Ethik und Transparenz erfolgen muss, um das notwendige Vertrauen zu erhalten. Ein Verhaltenskodex im Rahmen einer freiwilligen Selbstkontrolle ist wie in anderen Bereichen des öffentlichen Lebens als weitere Basis geschaffen worden.

Gleichzeitig hat sich das Bild der Interessenvertretenden in der Öffentlichkeit kaum weiterentwickelt. Interessenvertretung wird oftmals als illegitim verstanden oder gar im Bereich illegaler Korruption verortet. "Lobbyist" erfährt einen so stark negativen Beiklang, dass sich Berufsträger hiervon zu distanzieren versuchen. Dabei ist professionelle Interessenvertretung nicht nur legitim und verfassungsrechtlich vorgesehen, sondern auf wertorientierter Basis ein wichtiger Beitrag zur politischen Willensbildung des Gemeinwesens.

Die de'ge'pol setzt sich seit Jahren dafür ein, dass das Wissen zur professionellen Interessenvertretung, ihrer Grundlagen und Methodik gestärkt wird. Die de'ge'pol fördert die Professionalisierung der Branche nicht nur durch ethische Grundlagen. Seit 2005 ergänzt der Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement den Verhaltenskodex und widmet sich der Qualität in der Ausübung der Interessenvertretung.



Dominik Meier  
Vorsitzender

# Berufsbild Interessenvertretung

## Interessenvertreter:innen

Die Bezeichnung *professionelle Interessenvertretung* ist, wie der zuvor von der de'ge'pol genutzte Begriff *Politikberatung*, ein Sammelbegriff und etwas diffus. Viele Menschen und Organisationen leisten Interessenvertretung und haben ein eigenes Verständnis von diesem Begriff.

Auf der einen Seite gibt es viele informelle, ehrenamtliche und nebenamtliche Formen der Interessenvertretung. Auf der anderen Seite existiert inzwischen ein Berufsbild Interessenvertretung. Letzteres ist in seiner hauptberuflichen Form eine professionelle Dienstleistung im politischen Arbeitsfeld.

Die Gegenstände der Tätigkeit eines professionell Interessensvertretenden sind politische Inhalte, politische Organisation und Prozesse sowie politische Kommunikation.

Professionelle Interessenvertreter:innen haben vorrangig die Aufgabe der Beratung ihrer Arbeitgeber oder Auftraggeber, Klienten oder Mitglieder. Häufig ertüchtigen sie diese durch Begleitung von Projekten im Hintergrund. Daneben übernehmen sie auch operative Aufgaben, vor allem im politischen Projektmanagement und in der Vermittlung von Informationen und Beziehungen. Professionelle Interessenvertreter:innen beraten und arbeiten stets managementorientiert.

Professionelle Interessenvertreter:innen arbeiten in der Regel sehr selbstständig und eigenverantwortlich. Viele führen Mitarbeiterteams, andere sind vorrangig innerhalb von Organisationen tätig und arbeiten projektbegleitend im Hintergrund. Wieder andere erfüllen auch die Aufgabe der Repräsentation nach außen.

Der Schwerpunkt der Interessenvertretung liegt darin, zwischen Politik, Wirtschaft, gesellschaftlichen Organisationen und Öffentlichkeit zu vermitteln. Viele schlagen zudem die Brücke zwischen Wissenschaft und politischer Praxis.

Professionelle Interessenvertreter:innen tragen durch ihren Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen eine hohe Mitverantwortung. Ihr Rat und ihre Entscheidungen sollen in der Demokratie positiv und konstruktiv wirken.

In der professionellen Interessenvertretung werden verschiedene Begriffe häufig synonym verwendet. Es handelt sich um unterschiedliche Ausprägungen von Interessenvertretung mit verschiedenen Arbeitsfeldern und -schwerpunkten. Zu unterscheiden sind:

**Government Relations:** Interessenvertretung gegenüber dem Gesetzgeber und der Regierung

**Public Relations:** klassische Öffentlichkeitsarbeit

**Public Affairs:** Beziehungen einer Organisation zu Politik und Gesellschaft

**Lobbying:** Partizipation und Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse

**Politische Kommunikation:** Kommunikation politischer Inhalte

Diesen Ausprägungen und Arbeitsfeldern entsprechend sind Interessenvertreter:innen insbesondere in folgenden Arbeitsstrukturen tätig:

Bei den Agenturen, Beratungsunternehmen, Rechtsanwaltskanzleien und Einzelberatern handelt es sich um externe Dienstleister. Dadurch übernehmen all diese Akteure häufig Projektverantwortung bei wechselnden Auftraggebern. Dabei können sie extern repräsentierend wirken oder intern an Projekten mitarbeiten. Von den externen Dienstleistern spezialisieren sich vor allem Agenturen mehrheitlich auf Public Affairs oder politische Kommunikation.

Beratungsunternehmen sind wiederum an den Wünschen und Vorstellungen ihrer Kunden orientiert der Interessenvertretung orientiert, dies können Verbände, Wirtschaftsunternehmen oder NGOs sein. Die Rechtsanwaltskanzleien fokussieren sich ihrem fachlichen Hintergrund entsprechend auf Fragen von Regulierung und Gesetzesauslegung. Die vielfältigste und thematisch am meisten spezialisierte Gruppe sind die Einzelberater. Sie kombinieren häufig gesuchtes Spezialwissen mit hoher Flexibilität.

Weniger spezialisiert, aber ähnlich vielfältig sind die bei Wirtschaftsunternehmen beschäftigten Politikberater. Sie repräsentieren die große Gruppe der intern beschäftigten Politikberater. Dort arbeiten sie in Planungs- und Grundsatzabteilungen, in Büros für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch in Fachabteilungen und im Bereich der Geschäftsführung mit übergreifenden Managementaufgaben.

Innerhalb von Verbänden sind die hauptamtlichen Mitarbeiter als Politikberater im Interesse ihrer Mitglieder tätig. Ihre wesentliche Aufgabe besteht in der auf längere Sicht angelegten Moderation dieser Interessen gegenüber Dritten und damit gegenüber allen relevanten Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Weiterhin sind sie für die Verbandskommunikation, Policy-Monitoring oder für Veranstaltungsmanagement verantwortlich.

# **Berufsbild Interessenvertretung**

## **Der Weg in die Interessenvertretung**

### ***Ausbildung und Qualifizierung***

Der Zugang zur professionellen Interessenvertretung gestaltet sich in unserer demokratischen Gesellschaft sehr offen.

Offener Zugang und vielfältige Qualifizierungswege entbinden aber nicht von der Pflicht, Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung zu verankern. Davon hängen Qualität und Integrität des Berufs ab. Zugleich steigt der Bedarf an Fach- und Führungskräften, die eine seriöse und verlässliche Qualifikation zur professionellen Interessenvertretung vorweisen können. Die de'ge'pol tritt nicht für eine ausschließliche Akademisierung der professionellen Interessenvertretung ein, aber sie sieht es als wichtiges Ziel an, dass Kompetenzen auf hohem praktischem und wissenschaftlichem Niveau auch durch formale Zertifikate und Hochschulabschlüsse anerkannt werden.

Professionelle Interessenvertretung ist kein klassischer Ausbildungsberuf. Die Basisqualifikation ist nicht entscheidend. Vielmehr ist das Konzept des lebenslangen Lernens zentral. Das verlangt höhere Investitionen in die Qualifizierung, innovative Lehr- und Lernmethoden, Berufsberatung und Berufsorientierung. Interessenvertreter:innen müssen Lernzeiten im Beruf einplanen. Arbeitgeber in der professionellen Interessenvertretung müssen Freiräume für die Qualifizierung schaffen und Lernen durch Aufstieg und Vergütung belohnen.

### ***Der Einstieg***

Die überwiegende Mehrheit der Politikberater hat einen akademischen Hintergrund, wobei gerade der Anteil an Masterabsolventen besonders hoch ist. Viele haben ihren Abschluss in Geistes-, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften erworben, unter denen die Politikwissenschaftler wohl die größte Gruppe bilden, doch einige Interessenvertreter:innen stammen auch aus dem MINT-Bereich.

Nicht wenige Interessenvertreter:innen schlagen die Brücke zwischen Wissenschaft und politischer Praxis. Die im Vergleich zu anderen Berufen vielfältigen Hintergründe zeigen aber auch, dass die Basisqualifikation nicht entscheidend ist, sondern vielmehr die Fähigkeit, sich schnell selbstständig mit neuen Inhalten vertraut

zu machen. Dadurch ist lebenslanges Lernen keine Option, sondern eine Notwendigkeit für jeden Politikberater.

Die fachliche Pluralität dürfte aber auch darauf zurückzuführen sein, dass es bislang keinen, sich ausschließlich auf Interessenvertretung konzentrierenden, Studiengang in Deutschland gibt. Für ein Studium, das sich umfänglich und ausschließlich auf Interessenvertretung konzentriert, sind Studenten weiterhin auf das europäische Ausland angewiesen. Viele Arbeitgeber, die an Interessenvertretung interessiert sind, bieten Studenten jedoch Partnerschaften bei Hochschulabschlussarbeiten an.

### ***Neue Angebote, neue Träger***

Die Qualifizierung für die professionelle Interessenvertretung hat seit Gründung der de'ge'pol 2002 erhebliche Fortschritte gemacht. Daran hat die de'ge'pol mitgewirkt, indem sie Bildungsträgern als Dialogpartner zur Verfügung stand, Curricula und Lehrmaterialien entwickeln half und Mitglieder motivierte, sich als Dozenten und Gastgeber von Bildungsveranstaltungen zur Verfügung zu stellen.

- Die berufsbegleitende Weiterbildung kann heute auf ein wachsendes Seminar- und Schulungsangebot bei kommerziellen und freien Trägern sowie Stiftungen und internen Akademien zurückgreifen.
- Viele Anbieter der professionellen Interessenvertretung haben den Wissenstransfer durch Seminare und Schulungen selbst in ihr Angebotsportfolio übernommen.
- Der Bologna-Prozess, der an deutschen Hochschulen seit 2003 forciert wurde, hat eine Reihe spezialisierter Studienangebote auf Bachelor- und Master-Niveau hervorgebracht. Diese sind für das Berufsbild der professionellen Interessenvertretung, die Nachwuchsgewinnung und die berufsbegleitende Weiterbildung relevant.
- Auf zahlreichen Konferenzen und Kongressen wird professionelle Interessenvertretung thematisiert.
- Die Zahl der Publikationen über professionelle Interessenvertretung hat sich vervielfacht, darunter sind sowohl praktische Handbücher als auch wissenschaftliche Studien.

- Viele Arbeitgeber, die an professioneller Interessenvertretung interessiert sind, bieten Studenten Partnerschaften bei Hochschulabschlussarbeiten an.

Diese Entwicklungen verbessern schrittweise die analytischen Fähigkeiten und medialen Schlüsselqualifikationen und vermehren praxisnahes Wissen für das strategische Management politischer Institutionen, Prozesse, Kommunikation und Interessenvertretung.

# Tätigkeitsfelder und Methoden

## Arbeitsumfeld und Inhalte

### **Arbeitsumfeld**

Politik wird nicht nur von Politikern gemacht, und auch nicht nur in Gesetzgebungsverfahren, Kabinetts- oder Ministerentscheidungen oder auf Parteitag. Politik entsteht in der Demokratie an vielen Orten und ist das Ergebnis von Beteiligung an vielfältigen Verfahren und von Dialog in öffentlichen Räumen. Politik entsteht zudem aus der Konkurrenz der Interessen. Globalisierung und Digitalisierung verändern Gesellschaften grundlegend und haben großen Einfluss auf politische Teilhabe.

Professionelle Interessenvertreter:innen beraten direkt die Entscheidungsträger in ihren öffentlichen Institutionen, Ministerien, Fraktionen oder Parteien – von den Kommunen über Bundesländer und Bundespolitik bis hin zur Europäischen Union.

Politiker oder politische Institutionen können auch selbst Auftraggeber von meist wissenschaftlichen Politikberater:innen sein.

Interessenvertretung gegenüber Entscheidungsträgern kann aber auch von Dritten beauftragt werden: Sie ist dann fürsprechend und artikuliert Interessen. Sie verliert dabei aber nicht den Anspruch, die Politik substantiell zu beraten.

Professionelle Interessenvertreter:innen ist aber für viele Auftraggeber auch Beratung über Politik. An dieser Stelle vermittelt und übersetzt Politikberatung komplexe Prozesse und bereitet entsprechende Kommunikations- oder Strategielösungen vor.

Die professionelle Dienstleistung der Interessenvertretung wird daher nachgefragt von allen, die an Politik beteiligt sind oder sich beteiligen möchten. Sie tun dies, weil sie von Entscheidungen des Staates oder vom Einfluss der Politik betroffen sind. Dazu gehören Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, gesellschaftliche Organisationen, Stiftungen, öffentliche Einrichtungen, internationale Organisationen und auch ausländische Staaten.

Auftraggeber aus der Wirtschaft nennen das Arbeitsfeld der politischen Beteiligung und öffentlichen Kommunikation an der Schnittstelle zu Politik, Gesellschaft und Medien häufig Public Affairs („öffentliche Angelegenheiten“).

Innerhalb einer Organisation arbeiten angestellte professionelle Interessenvertreter:innen dauerhaft ausschließlich für ihren Arbeitgeber. Beispiele dafür sind Planungs- und Grundsatzabteilungen, Abteilungen für Public Affairs oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Fachabteilungen und der Bereich der Geschäftsführung mit übergreifenden Managementaufgaben. Im Bereich der Wissenschaft sind Politikberater in Stiftungen und Instituten zu finden.

Innerhalb von Verbänden arbeiten professionelle Interessenvertreter:innen im Interesse ihrer Mitglieder. Ihre wesentliche Aufgabe besteht in der auf längere Frist angelegten Moderation einzelner Mitgliederinteressen gegenüber Dritten und damit allen relevanten Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Professionelle Interessenvertreter:innen, die als selbstständig oder bei einer Agentur, Kanzlei oder Beratungsgesellschaft tätig sind, übernehmen häufig Projektverantwortung bei wechselnden Auftraggebern.

### ***Wissenstransfer***

Für alle Bereiche der Interessenvertretung spielen Wissenstransfer, Qualifizierung, Kompetenzvermittlung und Training eine Rolle.

- Professionelle Interessenvertreter:innen vermitteln Fach- und Verfahrenswissen.
- Sie unterstützen diejenigen bei der Recherche und Schulung, die Informationen sammeln und bearbeiten.
- Sie unterstützen den Aufbau interner Wissensnetze und die Qualifizierung des Personals, zum Beispiel durch Grundlagenseminare für Führungs- und Fachkräfte, die ein neues Arbeitsgebiet übernehmen.

Individuelle Entscheidungsträger und Multiplikatoren nutzen zudem professionelle Interessenvertreter:innen für das persönliche Training und Coaching für Entscheidungs- und Krisensituationen, Verhandlungen und öffentliche Kommunikation.

## ***Methoden***

Politische Inhalte, politische Organisation und Prozesse sowie politische Kommunikation sind die Beratungsgegenstände der Interessenvertretung. Beratung und die Übernahme operativer Teilaufgaben schließen sich nicht aus. Professionelle Interessenvertreter:innen sammeln Informationen, analysieren sie, entwickeln auf dieser Grundlage Konzepte und setzen sie um. Dabei müssen professionelle Interessenvertreter:innen eine immer komplexer werdende Umwelt von Politik und sich kontinuierlich ändernde Rahmenbedingungen – insbesondere durch Digitalisierung – in ihrer Arbeit berücksichtigen.

Interessenvertretung ist meist interdisziplinär und wird häufig in Teams unterschiedlicher Fachleute geleistet. Daher greifen professionelle Interessenvertreter:innen je nach Projekt und Aufgabe auf unterschiedliche Instrumente und Methoden zurück.

Politikberater stützen sich in ihrer Tätigkeit auf verschiedene Methoden und Techniken, wobei auch eine Spezialisierung auf gewisse Teilbereiche nicht unüblich ist. Die Politikberatung bedient sich vor allem aus dem methodischen Werkzeugkasten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, um Studien, Benchmark- und Vergleichsanalysen, Fallstudien und Gutachten zu erstellen. Auch die qualitative und quantitative Sozialforschung mit ihrer vielfältigen Methodenpalette kommt in der Politikberatung zum Einsatz. In der Praxis läuft dies häufig auf Monitoring, Markt- und Meinungsforschung oder Netzwerkanalysen hinaus.

## ***Monitoring***

Beim Monitoring beobachten Politikberater systematisch politische Trends, Debatten und Akteure. Dabei bauen sie Frühwarnsysteme auf (Themen- oder Issues-Management), um präventiv auf Krisensituationen reagieren zu können. Auf Markt- und Meinungsforschung spezialisierte Politikberater ermitteln durch Erhebungen politische Einstellungen zu Themen, Ereignissen und Entscheidungen. Damit können sie nicht nur die Kommunikationsplanung unterstützen, sondern auch die Wirksamkeit und Effizienz von Kommunikationsplänen evaluieren.

## ***Netzwerkanalyse***

Mithilfe von Netzwerkanalysen können Politikberater Beziehungsnetze konstruieren, dadurch mögliche Dialogpartner identifizieren und auf Grundlage dessen die

Kommunikation planen. Diese Methodenvielfalt kommt insbesondere bei Kampagnen zum Tragen. Dort wird sie durch weitere Methoden ergänzt, um zum Beispiel Veranstaltungen und Aktionen zu organisieren, Mitglieder und Unterstützer zu mobilisieren oder um für finanzielle Unterstützung zu werben.

### ***Themenanalyse und Themenvermittlung***

Inhaltlich geprägte Interessenvertretung rückt die Entwicklung und Durchsetzung von Lösungsvorschlägen für politische Probleme in den Vordergrund.

- Zur Analyse und Vermittlung handlungsrelevanten Wissens beschafft Interessenvertretung Informationen und Dokumente.
- Professionelle Interessenvertreter:innen spezialisieren sich inhaltlich. Sie stellen fundierte Kenntnisse eines Politikfeldes zur Verfügung. Dies kann z.B. die Arbeitsmarktpolitik, die Wirtschaftsförderung, die Forschungs- oder die Gesundheitspolitik sein.
- Inhaltliche Interessenvertretung ist in der Lage, Organisationen und Entscheidungsträger zu beraten, um in einem bestimmten Handlungsfeld der Politik Lösungsvorschläge durchzusetzen und bestimmte inhaltliche Ziele zu erreichen.
- Professionelle Interessenvertreter:innen haben das Knowhow, staatliches Handeln und die Umsetzung politischer Ideen in der Verwaltung zu bewerten und Optionen der Mitgestaltung vorzuschlagen.
- Interessenvertretung bedient sich auf der analytischen Seite häufig im Werkzeugkasten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, um Studien, Benchmark- und Vergleichsanalysen, Fallstudien und Gutachten zu erstellen.
- Auch die qualitative und quantitative Sozialforschung mit ihrer vielfältigen Methodenpalette kommt in der Interessenvertretung zum Einsatz.

### ***Management und Kommunikation***

Bei der auf Organisation, Prozesse und Kommunikation ausgerichteten Interessenvertretung liegt der Schwerpunkt etwas anders. Sie unterstützt Politikmanagement

und Interessenvertretung durch Kenntnisse der Funktionsregeln und Kräfteverhältnisse in politisch geprägten Institutionen und politischer Öffentlichkeit. Interessenvertretung nutzt dabei alle Kanäle der Online- und Offline-Kommunikation.

- Professionelle Interessenvertreter:innen helfen bei der Kommunikationsstrategie: Argumente müssen entwickelt, präsentiert und zum richtigen Zeitpunkt von den richtigen Zielgruppen gehört und beantwortet werden.
- Professionelle Interessenvertreter:innen helfen, die richtige Organisationsform zu finden und unterstützen die Koordinierung, z.B. von Bündnissen auf Zeit oder bei der Formierung von Interessengruppen und Verbänden.
- Beim Monitoring beobachten Politikberater systematisch politische Trends, Debatten und Akteure und bauen Frühwarnsysteme auf (Themen- oder Issues Management), insbesondere zur Prävention von Krisensituationen.
- Politikberater in der Markt- und Meinungsforschung ermitteln durch Erhebungen politische Einstellungen zu Themen, Ereignissen und Entscheidungen; sie unterstützen und evaluieren die Wirksamkeit und Effizienz von Kommunikationsplänen.
- professionelle Interessenvertreter:innen konzipieren und setzen Kommunikationspläne für bestimmte Zielgruppen oder für die breite Öffentlichkeit um.
- Sie konzipieren und bauen Beziehungsnetze auf, identifizieren Dialogpartner und koordinieren die Kommunikation in diesen Netzen.
- Insbesondere in Kampagnen werden dabei zahlreiche Instrumente integriert: Veranstaltungen, Aktionen, Mobilisierung von Mitgliedern und Unterstützern, Werbung, Medienarbeit, Spendenwerbung / Fundraising.
- Für die direkte Interessenvertretung (Lobbying) gegenüber politischen Entscheidungsträgern bei spezifischen Projekten, etwa bei Gesetzgebung oder Verwaltungsentscheidungen, informieren Politikberater über die Verfahren, identifizieren Ansprechpartner, bereiten auf Anhörungen und Gespräche vor, erstellen argumentative Grundlagen (z.B. Briefe, Positionspapiere, Stellungnahmen und Dossiers), konzipieren Veranstaltungsformate

und koordinieren die begleitende öffentliche Kommunikation. Online-Medien und –Instrumente gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung.

- In Zeiten der Digitalisierung gehören auch indirekte Formen des Lobbyings, beispielsweise durch (zielgruppenorientierte) Online-Kampagnen verstärkt zu den Werkzeugen der Politikberater.

Ein wachsendes Tätigkeitsfeld ist das Engagement der Wirtschaft in ihrem sozialen Umfeld. Unternehmen und Branchen tragen Verantwortung für Mitarbeiter, Verbraucher, Umwelt und Nachhaltigkeit. Diese Themen der Corporate Social Responsibility (CSR) sind häufig politisch geprägt. Politikberater unterstützen daher auch Unternehmen und Branchen, denen die gesellschaftliche Akzeptanz ihrer Entscheidungen ein Anliegen ist.

# Merkmale professioneller Interessenvertretung

## Qualität schafft Vertrauen

Für die Beteiligten der Interessenvertretung ist es wichtig, dass die Qualität der Tätigkeit sichtbar, überprüfbar und messbar ist. Dies sind die Faktoren, die auf das Vertrauen in die zu vermittelnden Inhalte einzahlen. Auftrag- und Arbeitgeber benötigen ein klares Bild von den Qualifikationen und Kompetenzen der professionellen Interessenvertreter:innen, um den für sie passende Personen auswählen zu können.

Die Qualität professioneller Interessenvertretung zeichnet sich aus der Sicht der de'ge'pol durch folgende Eigenschaften aus:

1. Die Einsatzplanung und Arbeitsabläufe in politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konflikt- und Wettbewerbssituationen effektiv an den vorgegebenen Zielen und den vorhandenen Mitteln auszurichten.
2. Die Prozesse der Interessenvertretung effizient und nachprüfbar zu gestalten.
3. Über die notwendigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen zu verfügen.

In puncto persönliche und fachliche Kompetenzen spielen Kommunikationsstärke und strategisches Denken eine zentrale Rolle. Auch wenn Kommunikationsstärke eine doch eher triviale Anforderung zu sein scheint, geht es gerade im Kontakt mit Entscheidungsträgern und Multiplikatoren darum, den angemessenen Ton zu treffen.

Die häufig in Form von Projekten stattfindende Arbeit als Interessenvertreter:in erfordert die Bereitschaft zu zeitlicher Flexibilität, hoher Mobilität und Serviceorientierung. Dabei ist Routine ein Fremdwort. Wie die Politik selbst werden sie ständig vor neue Herausforderungen gestellt. Dies bedeutet permanente fachliche Weiterentwicklung. Besonders wichtig sind hierfür zum einen der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, sowie zum anderen die Wahrnehmung spezifischer Weiterbildungsangebote.

Um die vielfältigen Aspekte von Qualität und deren Realisierung in der Tätigkeit der professionellen Interessenvertretung abzubilden, hat die de'ge'pol den Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement entwickelt.

# Merkmale professioneller Interessenvertretung

## de'ge'pol Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement

### 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. (de'ge'pol) 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 de'ge'pol-Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement in der Politikberatung ergänzt den Verhaltenskodex der de'ge'pol aus dem Jahr 2003. Der Verhaltenskodex und der Kriterienkatalog enthalten die Grundsätze professioneller Politikberatung, wie sie von der de'ge'pol vertreten werden.

# 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 de'ge'pol-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 de'ge'pol-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/Auftragsabwicklung

### 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 relevanten 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 Projekthandbuch,
  - als Dokumentation im Projektberichtswesen, das auf der Basis der Regelungen des Projektplans oder des Projekthandbuchs die Einzelschritte der Planung, Organisation und Ausführung belegt. Zu diesen Einzelschritten gehören Vorgaben von Zwischen- und Endberichtserstellung, 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 strategischen Managements für ihre Auftraggeber Faktoren betrieblicher Wertschöpfung darstellen. 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 Steuerung und die Kontrolle von politisch-strategischen Aktivitäten und Kommunikation in Controlling-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 politischen 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 Integrität 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 Auftragswesen. 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 Auftragsannahme, 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 de'ge'pol 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 de'ge'pol sind, weisen Klienten und Dritte möglichst auf ihre Mitgliedschaft in der de'ge'pol und die Berufsgrundsätze hin, zu denen dieser Kriterienkatalog gehört.

***Der Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement gilt unverändert seit 2005.***

# Ethik und Transparenz in der Interessenvertretung

## Offenheit, Werte und Berufsausübung

Jenseits der fachlichen Herausforderungen sind professionelle Interessenvertreter:innen mit einem grundsätzlichen Problem jeder Beratungstätigkeit konfrontiert: Dabei dreht es sich um das Spannungsfeld zwischen Transparenz und Diskretion. Außerdem stellt sich die Frage, inwiefern Partikularinteressen im Verhältnis zum Gemeinwohl stehen.

Alle beteiligten Akteure am politischen Prozess haben ein grundsätzliches Interesse an Transparenz, seien es nun Auftraggeber, Arbeitgeber oder die Berater selbst. Denn gerade für eine parlamentarische Demokratie stellt Transparenz eine wichtige Bedingung für ihre Funktionsfähigkeit dar. Transparenz ist vor allem aus zwei Gründen von enormer Bedeutung für unsere Demokratie:

1. Transparenz erlaubt es den Bürgern, Kenntnis und damit auch Verständnis über politische Prozesse zu erlangen. Dadurch können auftretende Problematiken schon während des Policy-Prozesses berücksichtigt werden und die Akzeptanz für politisches Handeln innerhalb der Bevölkerung kann gesteigert werden.
2. Erfüllt Transparenz eine wichtige Kontrollfunktion innerhalb der Demokratie.

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass verdeckte Kommunikation und verdecktes Lobbying inakzeptabel sind, da es den eigentlichen Interessen der Interessenvertretung selbst und ihrer Kunden schadet. Denn einerseits untergraben unseriöse Lobbyingaktivitäten das Vertrauen und die Legitimation von Interessenvertretung als solches und andererseits kann bei intransparentem Lobbying der Kunde die Kontrolle über die von ihm beauftragte Dienstleistung verlieren.

Nichtsdestotrotz muss sich der Auftraggeber darauf verlassen können, dass Beratungsinhalte und Beratungsgegenstand absolut vertraulich bleiben. Er hat einen Anspruch auf Diskretion.

Transparenz stellt somit eine zentrale Voraussetzung für eine professionelle Politikberatung dar.

Daneben sieht die de'ge'pol die Tätigkeit der professionellen Interessenvertreter:innen als Bestandteil demokratischer Prozesse. In der Ausübung ihres Berufes

respektieren und befördern Interessenvertreter:innen die Grundsätze des internationalen Rechtes und die Vorgaben der nationalen Gesetzgebung, insbesondere die Grundsätze der Freiheit der Meinungsäußerung, des Rechts auf Information, der Unabhängigkeit der Medien und des Schutzes der Persönlichkeitsrechte.

Integrität, die Einhaltung der demokratischen Spielregeln sowie die Achtung der demokratischen Grundordnung bilden die Voraussetzung für den Wettstreit um die besten Ideen und Konzepte.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat die de'ge'pol einen Verhaltenskodex erstellt, der Grundwerte für die berufliche Tätigkeit enthält:

- **Gebot zur Wahrhaftigkeit**
- **Gebot der Diskretion**
- **Verbot finanzieller Anreize**
- **Verbot der Diskriminierung**
- **Gebot des Respekts**
- **Gebot der Trennung von Mandat und Interessenvertretung**
- **Verbot berufsschädigenden Verhaltens**

Der Verhaltenskodex wird von der de'ge'pol nicht nur als direkte Verpflichtung jeden Mitglieds angesehen, sondern als allgemein verpflichtend für jeden professionellen Interessenvertretenden. Er wird durch ein System der freiwilligen Selbstkontrolle unterlegt, mit dem Verstöße gerügt werden können.

# Ethik und Transparenz in der Interessenvertretung

## de'ge'pol Verhaltenskodex

### Präambel

Politikberaterinnen und Politikberater haben eine Vermittlungsfunktion zwischen Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Dies stellt sie vor die Aufgabe, einerseits die Interessen ihres Auftraggebers zu wahren, andererseits die Wahrung Gemeinwohls als Zielsetzung von Politikberatung auch bei der Durchsetzung individueller Interessen eines Auftraggebers zu berücksichtigen.

Der ständige Wechsel zwischen den Feldern Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit verlangt daher von Politikberaterinnen und Politikberatern eine besondere Sensibilität und Transparenz in der Ausübung ihres Berufs.

Vor diesem Hintergrund haben die in Brüssel ansässige Society of European Affairs Professionals (SEAP), die American Association of Political Consultants (AAPC) und die englische Association of Professional Political Consultants (APPC) bereits Verhaltenskodizes verabschiedet. Im Rahmen des Professionalisierungsprozesses von Politikberatung gibt sich die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V. (de'ge'pol) einen eigenständigen Verhaltenskodex, um gegenüber der Öffentlichkeit und den Auftraggebern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ein klares Zeichen der Transparenz zu setzen. de'ge'pol-Mitglieder sind Berufstätige aus den Bereichen Public Affairs, Politikfeldberatung und Kampagnenberatung.

### Verhaltenskodex

Politikberatung ist Bestandteil demokratischer Prozesse. In der Ausübung ihres Berufes respektieren und befördern Politikberaterinnen und Politikberater die Grundsätze des internationalen Rechtes und die Vorgaben der nationalen Gesetzgebung, insbesondere die Grundsätze der Freiheit der Meinungsäußerung, des Rechts auf Information, der Unabhängigkeit der Medien und des Schutzes der Persönlichkeitsrechte.

Integrität, die Einhaltung der demokratischen Spielregeln sowie die Achtung der demokratischen Grundordnung bilden die Voraussetzung für den Wettstreit um die besten Ideen und Konzepte. Mit diesem Selbstverständnis stehen die de'ge'pol-Mitglieder für die Professionalisierung der Politikberatung.

Die Mitglieder der de'ge'pol verpflichten sich, folgende Grundsätze bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit einzuhalten:

### **Wahrhaftigkeit**

Verpflichtung zur Wahrhaftigkeit gegenüber Auftraggebern, politischen Institutionen, den Medien und der Öffentlichkeit: de'ge'pol-Mitglieder arbeiten ausschließlich mit Informationen, die nach bestem Wissen und Gewissen der Wahrheit entsprechen. Sie achten auf Transparenz und vermeiden Irreführung durch Verwendung falscher Angaben. Bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit geben sie den Namen ihres Auftraggebers bekannt, wenn sie für ihn tätig werden.

### **Diskretion**

Verpflichtung zur Diskretion: Vertrauliche Informationen von aktuellen oder früheren Auftraggebern werden nur mit deren ausdrücklicher Zustimmung weitergegeben. Zudem tragen de'ge'pol-Mitglieder dafür Sorge, mögliche berufliche Interessenkonflikte im Sinne der gleichzeitigen Vertretung einander unmittelbar entgegengerichteter Interessen zu vermeiden. Bei möglichen Interessenkonflikten sind die Auftraggeber zu informieren.

### **Keine finanziellen Anreize**

de'ge'pol-Mitglieder üben zur Kommunikation und Realisierung von Interessen keinen unlauteren oder ungesetzlichen Einfluss aus, insbesondere weder durch direkte oder indirekte finanzielle Anreize.

### **Keine Diskriminierung**

de'ge'pol-Mitglieder verpflichten sich, in ihrer beruflichen Tätigkeit keine rassistische, sexistische, religiöse oder anderweitige Diskriminierung zuzulassen oder an ihr teilzunehmen.

### **Respekt**

de'ge'pol-Mitglieder gehen mit Auftraggebern und Kollegen respektvoll um und verpflichten sich, deren berufliche und persönliche Reputation zu achten.

### **Klare Trennung**

de'ge'pol-Mitglieder achten bei der Ausübung ihrer beruflichen Beratungs- und Vertretungstätigkeit auf die strikte Trennung zwischen ihrer beruflichen Tätigkeit einerseits und weiteren politischen Ämtern, Mandaten und Funktionen andererseits.

### **Keine Berufsschädigung**

Jedes de'ge'pol-Mitglied vermeidet grundsätzlich Aktivitäten, die der Gemeinschaft der Politikberater, der Politikberatung an sich oder dem öffentlichen Ansehen der de'ge'pol schaden könnten.

Die Mitglieder der de'ge'pol haben mit ihrem Eintritt diesen Verhaltenskodex anerkannt und werden sich für dessen Einhaltung, Verbreitung und Weiterentwicklung einsetzen.

***Der Verhaltenskodex gilt unverändert seit 2003.***

**Vademecum** (deutsch auch Vademekum geschrieben, Plural die Vademecums bzw. Vademekums): ein Heft oder handliches, kleinformatiges Buch, das als nützlicher Begleiter bei der Berufsausübung, auf Reisen oder sonstigen Lebenslagen am Körper in einer Tasche mitgeführt werden kann.

Das de'ge'pol Vademecum versteht sich in diesem Sinne als Orientierung in der Public Affairs Branche zur de'ge'pol selbst und den Themen der Interessenvertretung.

*Die Texte des de'ge'pol-Kriterienkatalogs und des de'ge'pol-Verhaltenskodex sind urheberrechtlich geschützt. Die de'ge'pol untersagt daher Politikberatern, die nicht der de'ge'pol angehören, in ihren Unterlagen mit der Einhaltung der de'ge'pol-Vorschriften zu werben. de'ge'pol-Mitglieder sind angehalten, dem Vorstand entsprechenden Missbrauch anzuzeigen.*

Die Reihe **de'ge'pol Vademecum** wird herausgegeben von der

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

Französische Straße 55  
10117 Berlin  
Tel.: +49 30 28040303  
info@de'ge'pol.de  
www.de'ge'pol.de

Vereinsregister Berlin VR 22049

V.i.S.d.P.: Dominik Meier, Vorsitzender

Redaktion: Carsten J. Diercks, Marius Schmitz

Erstauflage 2021 – Stand 20.03.2021