



Public Relations
Verband Austria

„LOBBYING“ QUALITÄTSSTANDARDS UND VERHALTENSKODEX

Entwickelt vom PRVA-Arbeitskreis Lobbying

Inhalt

- 3 Definition des Lobbyings
- 3 Richtlinien für Lobbying im Sinne des PRVA
- 4 Prinzipien für Lobbying
- 5 Anforderungen an Lobbyisten
- 6 Verhaltensrichtlinien zur Zielerreichung
- 6 Streben nach Effizienz
- 7 Angemessene Auswahl von Strategie und Ressourcen
- 8 Sicherstellung dynamischer Anpassung und Nachprüfbarkeit
- 9 Richtlinien für Übernahme und Ausführung von Aufträgen

Impressum:

MHV: PRVA (Public Relations Verband Austria)

Lothringerstraße 12/4. Stock

1030 Wien

Tel.: +43/1/715 15 40

Fax: +43/1/715 15 35

E-Mail: office@prva.at

Internet: www.prva.at

Redaktion:

Priv.-Doz.DDr. Julia Wippersberg und Georg Ranzenbacher

Layout:

Mag.(FH) Doris Wurzer, Wien

E-Mail: doris.wurzer@gmx.at

A. Definition des Lobbyings

Lobbying umfasst alle strukturierten organisatorischen und kommunikativen Bemühungen von Unternehmen, Interessenverbänden und Gruppen oder Einzelpersonen zur Einflussnahme auf öffentliche Institutionen wie Gesetzgebung, Regierung und Verwaltung in der EU, im Bund, in den Ländern und den Gemeinden mit dem Ziel, Interessen zu vertreten und durchzusetzen.

Lobbying ist eine legitime Form demokratiepolitischer Betätigung, die auf verfassungsgesetzlich gewährleisteten Rechten begründet ist und unter Einhaltung klarer Regeln jedem offen steht.

Lobbying leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen.

Die Tätigkeit des Lobbyings ist als Treffpunkt verschiedener Disziplinen zu verstehen, zu dem mehrere Zugänge möglich sind.

Aus Sicht des PRVA ist Lobbying ein Instrument der PR und damit Teil eines professionellen Kommunikations- und Informationsmanagements.

B. Richtlinien für Lobbying im Sinne des PRVA

Um qualitativ hochwertiges Lobbying zu erreichen, bildet neben einer präzisen Festlegung der Ziele und der Ablaufprozesse ebenso die Definition eines [Wertekataloges](#) eine der wesentlichen Grundlagen für Lobbying.

Darüber hinaus werden vom PRVA klare Vorgaben zu [persönlichen Eigenschaften](#), fachlichen Qualifikationen, aber auch funktionalen Kompetenzen des Lobbyisten festgeschrieben.

Diese Eigenschaften und Fähigkeiten bilden die Grundlage, um auf Basis klarer [Verhaltensrichtlinien](#) sowohl in Richtung Entscheidungsträger, Auftraggeber und Öffentlichkeit, aber auch in Richtung der Branche und der eigenen Mitarbeiter die Lobbying-Tätigkeit dem Wertekatalog und damit den Grundsätzen des PRVA entsprechend auszuüben, um letztlich eine optimale [Zielerreichung](#) im Sinne des Auftraggebers zu erreichen.

[Auf eine geschlechtergerechte bzw. geschlechtsneutrale Formulierung wurde im vorliegenden Bericht aus Gründen der Lesbarkeit und des Textflusses bewusst verzichtet. Alle Formulierungen umfassen beide Geschlechter.](#)

C. Prinzipien für Lobbying

Lobbyisten im Sinne des PRVA sind sich ihrer demokratiepolitischen Verantwortung bewusst. Sie halten über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus freiwillig klare Prinzipien ein, die im folgenden Katalog zusammengefasst sind:

Wahrhaftigkeit

Verpflichtung zur Wahrhaftigkeit gegenüber Auftraggebern, politischen Institutionen, den Medien und der Öffentlichkeit: Lobbyisten arbeiten ausschließlich mit Informationen, die nach bestem Wissen und Gewissen der Wahrheit entsprechen und vermeiden jede Täuschungsabsicht bei ihrer Tätigkeit hinsichtlich Auftraggeber, Zielen und Informationen.

Transparenz

Lobbyisten achten auf Transparenz und vermeiden Irreführung durch Verwendung falscher Angaben. Bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit geben sie den Namen ihres Auftraggebers bekannt und legen offen, dass sie als Lobbyisten mit Zielen ihres Auftraggebers auftreten. Sie legen auch berufliche oder ehrenamtliche Funktionen bei Vereinen, Verbänden oder sonstigen Interessenvertretungen offen.

Vertraulichkeit

Vertrauliche Informationen von aktuellen oder früheren Auftraggebern werden nur mit deren ausdrücklicher Zustimmung weitergegeben.

Zielerreichung für den Auftraggeber

Lobbyisten versuchen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden legitimen und legalen Instrumenten der professionellen effizienten und effektiven Kommunikationsarbeit Ziele für ihre Auftraggeber zu erreichen. Die Ziele der Auftraggeber sind an-

hand ethischer und rechtlicher Grundsätze zu beurteilen. Die Zielerreichung bzw. der Zielerreichungsgrad sind mit Mitteln der Evaluation zu überprüfen.

Überzeugung durch Information

Lobbyisten arbeiten mit Informationen (Bereitstellung, Beurteilung, Priorisierung) und üben zur Kommunikation und Realisierung von Interessen keinen unlauteren oder ungesetzlichen Einfluss aus, insbesondere weder durch direkte noch indirekte finanzielle oder sonstige materielle Anreize.

Respektvoller Umgang

Lobbyisten gehen mit Auftraggebern und Kollegen respektvoll um und verpflichten sich, deren berufliche und persönliche Reputation zu achten. Ebenso verpflichten sich Lobbyisten, in ihrer beruflichen Tätigkeit rassistische, sexistische, religiöse oder anderweitige Diskriminierung mit allen zu Gebote stehenden Mitteln zu verhindern.

Unvereinbarkeit

Lobbyisten tragen dafür Sorge, mögliche berufliche Interessenkonflikte im Sinne der gleichzeitigen Vertretung einander unmittelbar entgegengerichteter Interessen zu vermeiden. Bei möglichen Interessenkonflikten sind die Auftraggeber zu informieren. Eine bezahlte Tätigkeit in der Interessenvertretung (ungeachtet dessen, ob als Agentur oder als Angestellte/r) ist mit einem politischen Mandat nicht vereinbar, ehrenamtliche Funktionen sind zumindest offenzulegen.

D. Anforderungen an Lobbyisten

Persönliche Eigenschaften

Lobbyisten 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.

Lobbyisten, 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.

Fachliche Qualitäten

Lobbyisten suchen Lösungen, die dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und der jeweiligen Aufgabenstellung in bester Weise gerecht werden.

Lobbyisten 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 Lobbyisten. Sie sind aber angehalten, deutlich zwischen ihren eigenen politischen Ansichten und den politischen Zielen ihrer Beratung zu trennen.

Lobbyisten pflegen ein weit reichendes Netz von Kontakten im politischen Raum, die sie als Ressource ihrer Beratungstätigkeit unter Beachtung des PRVA-Verhaltenskodex nutzen.

Lobbyisten übernehmen nur Aufträge, für deren Bearbeitung die erforderlichen Fähigkeiten und Mitarbeiter bereitgestellt werden können.

Lobbyisten in Personalverantwortung übertragen die Verantwortung für Aufträge nur dann an Mitarbeiter, wenn diese die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation besitzen.

Lobbyisten halten sich in ihrem (Lobbying-) 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.

Funktionale Kompetenzen

Qualifiziertes Lobbying stellt hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz und die Fähigkeit, die Interessen der jeweiligen Stakeholder zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Lobbying setzt die Fähigkeit voraus, die spezifische politische Expertise in zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen.

Hierzu gehören einerseits gute Kenntnisse der Instrumente, die von der Wissenschaft bereitgestellt werden, andererseits persönliche Integrität und Kommunikationsfähigkeit im Auftritt und Dialog mit den Anspruchsgruppen.

E. Verhaltensrichtlinien zur Zielerreichung

1. Streben nach Effizienz

1.1. Zielsetzung

Lobbyisten analysieren, präzisieren und erarbeiten gemeinsam mit dem Auftraggeber, 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 Lobbyisten an den konkreten Geschäftszielen ihres Auftraggebers.

Vor dem Beginn einer Zusammenarbeit werden die einzelnen Stufen und Ziele in enger Abstimmung mit dem Klienten definiert und in regelmäßigen Abständen mit tauglichen Instrumenten überprüft.

1.2. Auftragsformulierung

Auf der Grundlage der definierten Ziele erarbeiten Lobbyisten die konkrete Aufgabenstellung und stimmen diese mit ihrem Klienten ab. Sie bildet die Voraussetzung für die Erarbeitung eines prozessorientierten Vorgehens.

Lobbyisten 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.

1.3. Einsatzplanung

Eine sachgerechte Einsatzplanung gewährleis-

tet einen angemessenen und ordnungsgemäßen Ablauf der Beratung.

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,
- angemessene Budgetplanung
- Einplanung von Zeitreserven.

1.4. Orientierung an Stakeholdern und Anspruchsgruppen

Lobbyisten 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 Lobbyisten voraus, alle relevanten Stakeholder und ihre spezifischen Interessen zu recherchieren, zu identifizieren und auf ihre Relevanz hin zu analysieren.

Lobbyisten berücksichtigen in der Beratung alle Akteure, die als Stakeholder für das Ziel / den Auftrag Bedeutung haben oder gewinnen könnten.

1.5. Auftragssteuerung

Lobbyisten 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.

Lobbyisten 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 durchführunglenkender Weisungen bleibt.

Lobbyisten 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.

1.6. Zuverlässigkeit der Leistung

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

2. Angemessene Auswahl von Strategie und Ressourcen

2.1. Wahl der Strukturen

Lobbyisten berücksichtigen in der Beratung, die vom Klienten vorgegebenen Entscheidungswege, Entscheidungsträger, Vorgehensweisen und Termine.

In angemessener Weise schlagen Lobbyisten alternative Strukturen vor, die für den Beratungsprozess und die Entwicklung von Strategien günstiger und effektiver sind.

Lobbyisten 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.

2.2. Einsatz von Ressourcen und Instrumenten

Lobbyisten sind sich bewusst, dass Ressourcen wie Zeit, finanzielle Mittel und Personal klar definiert und eingeteilt werden müssen, um eine Strategie umzusetzen.

Lobbyisten 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.

Lobbyisten identifizieren und empfehlen geeignete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie unter Ausschöpfung aller relevanten Bereiche der Politikberatung und Politikvermittlung.

3. Sicherstellung dynamischer Anpassung und Nachprüfbarkeit

3.1. Kontinuierliche Beobachtung

Lobbying 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 Lobbyisten daher ihr Vorgehen kontinuierlich den jeweils wechselnden Umständen an.

Lobbyisten 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 und administrative Umfeld und relevante Akteure,
- die Konkurrenten des Auftraggebers und ihr Verhalten,
- bei wirtschaftlichen Fragestellungen andere Marktteilnehmer und ihr Verhalten am Markt.

Lobbyisten gleichen ihre Beobachtungen ständig mit den vereinbarten Zielsetzungen ab, um eine Optimierung der empfohlenen Strategien zu erreichen. Lobbyisten 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.

3.2. Kompetenzaufteilung

Lobbyisten 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.

3.3. Information und Dokumentation

Lobbyisten 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. Lobbyisten verwalten Dokumente nach Maßgabe des gesetzlichen Datenschutzes und den Vorschriften zur Speicherung von Daten.

3.4. Controlling

Lobbyisten erkennen an, dass politische Aktivitäten und Kommunikation als Teil des strategischen Managements für ihre Auftraggeber Faktoren betrieblicher Wertschöpfung darstellen. Lobbyisten machen diesen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang transparent und akzeptieren ihn als einen Bewertungsmaßstab ihrer Arbeit.

Lobbyisten, die als externe Berater tätig sind, akzeptieren, dass die Begründung, die Steuerung und die Kontrolle von politisch-strategischen Aktivitäten und Kommunikation in innerbetriebliche Controlling-Systeme von Auftraggebern eingepasst werden müssen.

Lobbyisten nehmen teil an bzw. informieren sich über die Weiterentwicklung von Methoden und Kennziffern für das Controlling ihrer Dienstleistungen.

Lobbyisten sehen ihre Verantwortung aber vorrangig darin, neben der rein betriebswirtschaftlichen Bewertung die gesellschaftlichen und politischen Perspektiven gleichberechtigt in Anschlag zu bringen.

4. Richtlinien für Übernahme und Ausführung von Aufträgen

4.1. Allgemeine Grundsätze der Auftragsübernahme

Lobbyisten, 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.

Lobbyisten, 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.

Lobbyisten nehmen nur solche Aufträge an oder führen nur solche Aufträge fort, die nach den in den vorigen Abschnitten genannten Vorgaben ordnungsgemäß bearbeitet werden können.

Lobbyisten prüfen bei einem Auftrag alle mit dem Auftrag verbundenen Risiken, die den Ruf oder die wirtschaftliche Lage des Auftraggebers beeinträchtigen könnten.

4.2. Fairer Wettbewerb

Lobbyisten achten die geistige Urheberschaft an Vorschlägen, Konzeptionen und Veröffentlichungen anderer und verwenden solches Material nur mit eindeutiger Quellenangabe.

Lobbyisten, die als externe Berater tätig sind, legen bei Kooperationen gegenüber den Klienten die Projektverantwortlichkeit sowie Art und Umfang der Zusammenarbeit offen.

4.3. Seriöse Preisbildung

Lobbyisten, die als externe Berater tätig sind, berechnen Honorare, die durch die Art und den Umfang des Auftrags begründet sind.

Lobbyisten, die als externe Berater tätig sind, legen ihren Honorarberechnungen entweder Stundensätze oder Pauschalbeträge zugrunde, keinesfalls jedoch erfolgsabhängige Honorare, die von der Erreichung politischer Ziele abhängig sind.

Lobbyisten, 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.

Lobbyisten, 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.

4.4. Seriöse Werbung

Lobbyisten, 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.

Lobbyisten, 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.

Lobbyisten, die Mitglied des PRVA sind, weisen Klienten und Dritte möglichst auf ihre Mitgliedschaft im PRVA und die Berufsgrundsätze hin, zu denen dieser Kriterienkatalog gehört.

