

Die diesjährige HiTaTa fand von 9. bis 11. Januar im Kongresszentrum der Yachthafenresidenz Hohe Düne in Warnemünde statt. Sie stand unter dem Motto: »Netzwerke – Der Einfluss informeller Gruppen auf die Entscheidungsprozesse der Marine«. Das MARINEFORUM bringt an Stelle der in den letzten Jahren üblichen Zusammenfassung der Beiträge dieses Mal die authentischen Vorträge ohne Literaturhinweise und Anmerkungsapparat. Der vierte Vortrag wurde gehalten von Oberleutnant z. S. Arne Kapitza, Technischer Offizier im Marinefliegergeschwader 5 in Kiel.

Die Ablösung der Lobbys?

Politische und militärpolitische Entscheidungsvorbereitung durch Netzwerke im digitalen Zeitalter

Arne Kapitza

Das Thema meines Vortrages erschließt sich erst nach mehrmaligem Lesen. Wie interessant das Thema wirklich ist, wird erst auf den zweiten oder dritten Blick deutlich.

Der Titel des Vortrages birgt vordergründig zwei wichtige Fragen.

Erstens: Wie stark wirkt sich das digitale Zeitalter auf die Netzwerke von heute aus?

Und zweitens: Stehen die Lobbys vor der Ablösung durch sich verändernde Netzwerke?

Selbstverständlich muss man in diesem Zusammenhang auch die Wirkung des digitalen Zeitalters auf die Lobbys an sich betrachten, um feststellen zu können, ob diese Wirkung zu einer Stärkung der Lobbys führt oder sie gar aus dem politischen System Bundesrepublik Deutschland verschwinden lässt.

Außer Frage steht, dass diese Überlegungen im politischen und militärpolitischen Kontext stehen, weil sie untrennbar mit der Politik verbunden sind. Die Politik ist das Hauptbetätigungsfeld der Lobbys. Die Militärpolitik besonders, weil uns auf einer Historisch Taktischen Tagung der Flotte die Gesundheitspolitik nur so weit interessiert, als dass sie uns in letzter Zeit gerade im Bereich des Lobbyismus so viele Beispiele geboten hat. Ich hab es mir erlaubt, eines dieser Beispiele zu nutzen und werde später darauf zu sprechen kommen.

Über die Entstehung des Begriffs Lobby gibt es verschiedene Theorien. Ich behaupte einfach mal die Wahre gefunden zu haben – zumindest klingt sie recht plausibel.

Der Begriff entstammt der Bezeichnung für die Eingangshallen von Hotels, den Hotellobbys und fand später eine Übertragung auf die Parlamentsgebäude. Vermutlich sogar mithilfe der Lobbyisten. Mit diesem Ausdruck bezeichnete im Jahre 1829 der damalige Präsident der Vereinigten Staaten jene Personen, die sich in der Lobby des Willard Hotels aufhielten und sich um Kontakt zu den Abgeordneten bemühten. In der Vorhalle dieses Hotels, das sich in der Nähe des Parlamentsgebäudes befand, trafen sich in der Zeit des beginnenden 19. Jahrhunderts die Abgeordneten und

Wirtschaftsvertreter. Später verlagerten sich diese Zusammentreffen in die Wandelhallen der Parlamentsgebäude.

Die Herkunft des Begriffs Lobby sagt nun aber wenig über dessen Bedeutung aus. Definiert werden Lobbys über ihre Tätigkeit, das Lobbying. Allerdings ist die Definition problematisch, da es dafür keinen einheitlichen Ansatz gibt. Je nach Betrachtungsweise kommen in den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen irreführende, oft negative Wertungen zum



Lobby des Willard Hotels ca. 1904 in einer Aufnahme des amerikanischen Fotografen Frances Benjamin Johnston

(Quelle: Library of Congress)



Lobby des Deutschen Bundestages

(Foto: Bundestag)

Ausdruck. Im Bemühen, eine möglichst wertungsneutrale Definition als Grundlage zu nutzen, sei folgende Betrachtung angeführt:

»Lobbying ist eine Methode und die Anwendung dieser Methode im Rahmen einer vorzubereitenden oder bereits festgelegten Strategie, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und weiterzugeben und auf die Ent-



Oberleutnant z. S. Arne Kapitza (Foto: MSM)

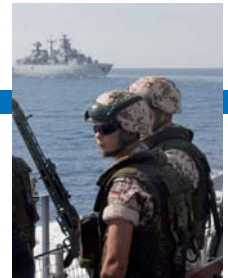
scheidungszentren und Entscheidungsträger einzuwirken, wobei das wichtigste Mittel der rasche Informationsaustausch ist.«

Bevor ich mich der Beantwortung der zentralen Fragen zuwende, muss ich mich den im Thema enthaltenen Begriffen einzeln nähern, teils um sie zu erläutern, teils um sie einzugrenzen, um sie anschließend zusammenzuführen und somit meine Schlussfolgerungen begründen zu können.

Natürlich darf auch der Bezug zur Marine nicht fehlen. Deshalb werde ich nicht nur die Arbeit der Lobbys darstellen, sondern auch das Handeln der Marine auf diesem Gebiet betrachten, um letzten Endes Folgerungen für die Lobbyarbeit der Marine ableiten zu können.

Bei den Lobbys geht es im digitalen Zeitalter auch um die Möglichkeiten der technischen Vernetzung

Beginnen möchte ich mit der Eingrenzung des digitalen Zeitalters, dessen Anfang nur ungenau zu datieren ist. Das hängt damit zusammen, dass die Einführung und die Nutzung von digitalen Geräten bzw. Medien bezüglich ihrer Auswirkungen unterschiedlich bewertet werden. Für die vorliegende Betrachtung wird die Zeit seit Anfang der 90er Jahre als Bezug gewählt, als der Computer seinen Einzug in die Haushalte fand und das Internet allgemein zugänglich wurde. Im Bereich der Datenverarbeitung und Datenübermittlung vollzogen sich in diesem Zeitraum grundlegende Veränderungen.



Den stärksten Einfluss auf die mediale Umwelt in unserer Gesellschaft hat ohne Zweifel das Internet. Es bietet die Möglichkeit der weltweiten Kommunikation und der nahezu unerschöpflichen Informationsgewinnung. Zwar sind in diesem Zeitraum auch andere Medien wie zum Beispiel das Fernsehen enorm gewachsen, doch ist es das Internet, welches inzwischen in Wirtschaft und Privatleben eine gleichermaßen hohe Bedeutung gewonnen hat und somit fester Bestandteil der gesellschaftlichen Wirklichkeit geworden ist.

Die Bundeswehr folgte diesem Trend durch die Schaffung des Intranets und der Einbindung von Lotus Notes. Lotus Notes, ein dokumentenorientiertes, verteiltes Datenbanksystem mit einer sehr engen E-Mail-Anbindung, wurde 1994 für zunächst 20 000 Teilnehmer eingeführt. Ab dem Jahr 1999 erfolgte die flächendeckende Einführung und Mitte 2005 waren es bereits über 160 000 Teilnehmer innerhalb der Bundeswehr. Die Einführung von Lotus Notes gestaltete sich allerdings nicht ganz frei von Schwierigkeiten. Zum Beispiel begann das Flottenkommando im Jahr 1996 damit, den Schriftverkehr mit dem Marinefliegergeschwader 5 auf elektronischem Wege zu führen. Dabei übersah man aber, dass es zu diesem Zeitpunkt im MFG 5 noch keine Anbindung an Lotus Notes gab.



Intranet der Bundeswehr (Foto: aperto)

Die elektronische Kommunikation unterliegt in einem besonderen Maße den Auswirkungen der Digitalisierung. Die Kommunikation hat dabei mehr eine Erweiterung denn eine Änderung erfahren. So gut wie jeder Bürger bedient sich heute eines E-Mail-Systems neben dem klassischen Mittel des Telefons. Auch das Telefon, inzwischen eindeutig elektronisch und zumeist auch digital, aber im Ursprung eine Erfindung aus einer Zeit weit vor dem digitalen Zeitalter, hat durch die Einführung des Mobilfunks eine deutliche Erweiterung bezüglich seiner Einsatzmöglichkeiten erfahren.

Mobilfunknummer und E-Mail-Adresse sind inzwischen elementare Bestandteile unserer Identität. Fehlt eines dieser Elemente, suggeriert uns die Gesellschaft ein Gefühl der Unvollkommenheit. Die Vorstellung, nicht erreichbar zu sein, erzeugt gerade im beruflichen

Umfeld bei vielen Menschen die Angst vor Bedeutungslosigkeit.

Deutlich zeigt sich, dass der Einfluss des digitalen Zeitalters allgegenwärtig ist. Informations- und Kommunikationsnetzwerke haben durch dessen Einfluss an Größe und Bedeutung gewonnen. Gegenstand der Betrachtung sind aber nicht die technischen Netzwerke. Vielmehr geht es um die sozialen Netzwerke, die weit weniger handfest zu beschreiben sind.

Von den informellen Netzwerken über die sozialen zur strategischen Allianz

Ebenso wie die Einordnung des digitalen Zeitalters schwer fällt, ist es nicht leicht, Netzwerke eindeutig zu beschreiben. So lässt sich der Begriff des Netzwerkes anhand der sozialwissenschaftlichen Literatur nicht genau festlegen. Um der gemeinsamen Grundlage meiner Vorredner zu folgen, sei hier noch einmal an die recht globale Definition erinnert, wonach ein Netzwerk als ein Geflecht sozialer, wirtschaftlicher und/oder politischer Beziehungen bezeichnet wird, das mehr oder weniger auf Kontinuität angelegt ist und auf Freiwilligkeit und Gegenseitigkeit beruht.

Um eine Unterscheidung bei den Zielen und im Wirken von Netzwerken treffen zu können, erfolgt eine weitere Unterteilung in drei Arten: Das informelle Netzwerk, das soziale Netzwerk, welches häufig in der englischen Übersetzung als Social Network gebraucht wird, und die strategische Allianz.

Das informelle Netzwerk entsteht zufällig und ohne Zielsetzung bei der Bildung, gilt aber aus sozialwissenschaftlicher Sicht als die stabilste Form. Wichtigste Elemente sind Sympathie und Freundschaft. Ein gutes Beispiel sind die Offizieranwärtercrews eines Jahrgangs. Neben dem gewollten Umstand, dass sich jede Offizieranwärtercrew als ein formelles Netzwerk etabliert, bilden sich informelle Netzwerke in Form von Freundschaften, die in der Regel über die Dienstzeit der jeweiligen Mitglieder hinaus und unabhängig von deren Dienstgrad Bestand haben.

Das Social Network beschreibt ein Netzwerk, bei dem die Akteure über gesellschaftliche und soziale Grenzen sowie deren Tätigkeits- und Wirkbereiche hinweg miteinander verbunden sind. Die Initiierung der Verbindungen unter den Akteuren geschieht mit der Intention, die Möglichkeit für eine spätere Zusammenarbeit zu schaffen. Die Verbindung von Akteuren verschiedener Bereiche wie zum Beispiel aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung gibt den Mitgliedern dieser Netzwerke in erster Linie die Gelegenheit, Informationen auszutauschen. Beispielhaft seien hierfür die Informationswehrrübungen für Personen des öffentlichen Lebens genannt. Ausgesuchten Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung wird mit diesen Veranstaltungen ein Einblick

in die Marine gegeben und Verständnis für deren Belange geweckt sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgezeigt.

Bei strategischen Allianzen handelt es sich um die gezielte Vernetzung von Personen bzw. Institutionen. Sie werden in der Regel projektbezogen gebildet. Die Netzwerkakteure werden dabei explizit nach ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten ausgesucht. Die Regeln der Zusammenarbeit sind eng definiert und das Ziel ist fest vorgegeben.

Lobbys sind Teil des Pluralismus

Bei der Beschäftigung mit Netzwerken im politischen Kontext trifft man sehr schnell auf Verbände, die in Deutschland eine Art Urform der Lobbys darstellen. Das System der Verbände und Interessenvertretungen hat in der deutschen Politik eine große Tradition und ist, zumindest was die Verbände angeht, auch gesetzlich geregelt. So sind derzeit 1.969 Verbände in dem Verzeichnis zur Registrierung von Verbänden und ihrer Vertreter im Deutschen Bundestag eingetragen. Darüber hinaus gibt es in Berlin ca. 1 800 offiziell registrierte Organisationen und rund 4 500 Interessentreter. Überdies sind knapp 45 Prozent aller Parlamentarier gleichzeitig Mitglied eines Verbandes.

Verbände gab es schon in der Kaiserzeit, einer Zeit, in der von dem Pluralismus einer modernen Demokratie noch keine Rede sein konnte. Trotzdem kamen die Regierenden nicht an dem Einfluss der großen Verbände vorbei, und somit hatten sie schon damals eine nicht zu überhörende Stimme im Konzert der Mächtigen. Den Kaiser haben wir schon lange nicht mehr, dafür aber einen modernen Pluralismus – ebenso wie einen modernen Föderalismus.

Die Demokratie sucht den Ausgleich zwischen den Interessen aller zugunsten der Mehrheit, möglichst ohne dabei Minderheiten zu benachteiligen. Verschiedenen – zum Teil intermediären – Gruppen, wie zum Beispiel Parteien, Verbände und Gewerkschaften, ist die Möglichkeit gegeben, ihren Einfluss in den politischen Prozess einzubringen.

Im Bereich der politischen Interessenvertretung finden sich unter anderem die Lobbys wieder, die vorrangig von Interessengruppen genutzt werden, die über keinen direkten Zugang zu den politischen Entscheidungsebenen verfügen.



Handbuch des deutschen Lobbyisten (Foto: FAZ-Institut)

Die Arbeitsweise von Lobbys lässt sich grundsätzlich in zwei Arten des Lobbying unterteilen, in das passive und in das aktive.

Passives Lobbying, welches den größten Anteil des Arbeitsumfangs ausmacht, beinhaltet in erster Linie das Sammeln von Informationen. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess, da Informationen die Grundlage des Handelns von Lobbyisten sind. Das Sammeln der Informationen geschieht im ersten Schritt themen-, aber noch nicht projektbezogen. Mit dem Sammeln der Informationen geht die Auswertung einher. Erst wenn sich aus diesem ersten Schritt Erkenntnisse ergeben, die für die Interessen der Lobby relevant sind, werden in einem zweiten Schritt gezielt und projektbezogen Informationen gesammelt.

Besteht nicht schon im Vorhinein eine Strategie für die weitere Vorgehensweise, so wird diese im Rahmen des aktiven Lobbyings nach der Auswertung und der Bewertung aller zur Verfügung stehenden Informationen festgelegt. Das heißt, den Einsatz der Informationen und der handelnden Akteure aufeinander abzustimmen, um durch eine gut vorbereitete und überzeugende Position im gewünschten Maße auf politische Entscheidungsträger einwirken zu können.

Politische Entscheidungsprozesse und der Umgang mit Argumentationshilfen

Entscheidungen auf politischer Ebene werden in erster Linie durch den Bundestag getroffen. Das beinhaltet das Verabschieden von Gesetzen und Entschlüssen sowie die Annahme oder die Ablehnung von Anträgen.

Angesichts der Arbeitsumfänge ist die Arbeitskapazität der Abgeordneten in den Ausschüssen begrenzt. Zum Beispiel wurden in der 14. Wahlperiode insgesamt 864 Gesetzesvorlagen in den Bundestag eingebracht.

Die Abgeordnete in den Ausschüssen müs-



Ausschusssitzung im Deutschen Bundestag
(Foto: Bundestag)

sen oftmals Entscheidungen über Sachverhalte fällen, die in ihrer Komplexität nicht erfasst werden können, weil ihnen nicht die Arbeitshilfe und Sachkompetenz eines kompletten Ministeriums zur Verfügung stehen. Umso häufiger kommt es vor, dass viele Berichter-

statter auf Formulierungshilfen des Ministeriums oder andere »Argumentationshilfen« zurückgreifen.

Inwieweit der einzelne Abgeordnete in seiner Entscheidung noch unabhängig bleibt, ist eine Frage der politischen Erfahrung im Umgang mit diesen Argumentationshilfen.

Allerdings entsteht durch genau diese Unterstützungslösungen ein nicht quantifizierbarer Grad der Beeinflussung. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es nicht die Ministerien, sondern Verbände oder Firmenvertreter sind, die »helfend zur Seite stehen«.

Dass dieses »Verfahren« die bereits ange deuteten Unzulänglichkeiten bergen kann, zeigt der angekündigte Vorgang aus dem Bereich Gesundheitspolitik; ein interessantes und noch immer aktuelles Beispiel:

Bei den Koalitionsgesprächen zur Einführung eines allgemeinen Rauchverbots in Gaststätten bildete ein Entwurf die Grundlage, der auf ein Positionspapier des Verbandes der Cigarettenindustrie (VDC) aus dem September 2006 zurückging. Wortwahl, Gliederung und sogar das Layout waren dem VDC - Konzept nahezu identisch. Nur den Punkt »Jugendschutz« fügten die Parlamentarier hinzu.

Mitglieder der beiden großen Volksparteien beschuldigten sich im Folgenden gegenseitig, die VDC - Unterlage in die Verhandlungen eingebracht zu haben, und es kam vorerst zu keiner spürbaren Änderung der Bestimmungen. Ende November gelang es dann schließlich, sich auf einen neuen Kompromiss zum Nichtraucherschutz zu einigen, der offensichtlich etwas weniger vom VDC beeinflusst war.

Die Abläufe in Vorbereitung einer Entscheidung des Bundestages gehen über die bis hierher aufgezeigten Vorgänge hinaus. Im Vorfeld einer Beschlussfassung in den Ausschüssen werden Informationen gesammelt und Gespräche geführt. In Arbeitsgruppen der einzelnen Fraktionen klären die Abgeordneten die parteiliche Position zu den anstehenden Beratungsthemen im Ausschuss. Gespräche am Rande der eigentlichen Arbeitsgruppensitzung spielen dabei eine wichtige Rolle, da mit ihnen viele Dinge geklärt und auf den Weg gebracht werden können.

Die Arbeit der Lobbys ist teils öffentlich, teils anonym

Wie bereits dargelegt, ist die Nutzung externer und interner Informationsquellen für die Abgeordneten nicht nur nötig, sondern auch gewollt. Seitens der politischen Akteure wurde die Notwendigkeit externer Beratung angesichts der wachsenden Komplexität der Gesellschaft, der internationalen Dimension politischer Entscheidungen und der schwer überschaubaren Folgewirkungen von Gesetzen erkannt und ist normativ in der Gemeinsamen Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages festgehalten.

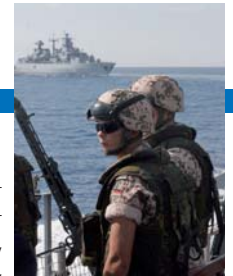
Lobbyisten nutzen über die Möglichkeit, im Ausschuss zu einem bestimmten Thema vorzutragen, hinaus auch andere Wege und Orte, um an Informationen aus dem Kreise der Abgeordneten zu kommen oder diese mit Informationen zu versorgen. Viele der zur Beratung in den Bundestag eingebrachten Vorlagen stammen aus den Ministerien. Um bereits in einer frühen Phase des Gesetzgebungsprozesses eigene Interessen einbringen zu können, suchen Lobbyisten und Verbände Kontakte zur Ministerialbürokratie. Informationsgewinnung durch passives Lobbying und die Mitgestaltung von Gesetzesvorlagen oder gar die Initiative, das jeweilige Ministerium zur Erstellung einer Gesetzesvorlage zu bewegen, sind die dabei verfolgten Ziele im Rahmen des aktiven Lobbying.

Politiker zeigen sich in der Regel gesprächsbereit und sind bemüht, sich die Standpunkte aller interessierten Parteien anzuhören. Viele Politiker nutzen die Zusammenkünfte mit Interessenvertretern, um ihrerseits Informationen zu geben, wobei diese Treffen oft auf Betreiben der Abgeordneten selbst zustande kommen.

Die Bundeshauptstadt bietet dazu neben den Regierungsgebäuden eine Reihe von Orten, an denen Abgeordnete und Vertreter aus Wirtschaft und Verwaltung zusammentreffen können. Dabei geht es nicht immer um die Anonymität der Treffen. Das »Café Einstein« Unter den Linden ist eines der bekanntesten Beispiele für Treffpunkte von Politikern. Wer die Öffentlichkeit sucht und gesehen werden will, geht dort hin.

Die Lobbyarbeit der Marine

Ebenso wie die anderen Teilstreitkräfte sind auch wir, die Marine, bei der Vertretung und Darstellung unserer Interessen für die politischen Entscheidungsträger tätig. Das bedeutet in erster Linie das zur Verfügung Stellen relevanter und gut aufbereiteter Informationen. Der Inspekteur hält über den Verbindungsoffizier in Berlin ständigen Kontakt zu den Abgeordneten, aber auch zu Verbänden und Interessengruppen, die für die Marine von Bedeutung sind. Die Marine stellt sich als kompetenter Berater der Politik zur Verfügung. Hierbei liegt es in unserem Interesse, umfassend zu informieren und mit Argumenten zu überzeugen. Dies geschieht in erster Linie durch das eingangs beschriebene Social Networking. Kontaktaufbau, Kontaktpflege und Informationsgewinnung bilden die Grundlage, um im Weiteren die richtigen Ansprechpartner zu finden, wenn es um die Formulierung strategischer Allianzen zum Erreichen konkreter Ziele geht. Und wie bereits dargelegt, wollen und benötigen die politischen Entscheidungsträger Informationen. »Werden die vorhandenen Wissenslücken nicht durch die Marine gefüllt, tun es andere, aber nicht in unserem Sinne.«



Am Beispiel der Beschaffung des Nachfolgemodells für die Breguet Atlantic wird deutlich, wie strategische Netzwerkarbeit zur Vorbereitung einer militärpolitischen Entscheidung beigetragen hat.



Treffen mit der Gesellschaft für Wehr- und Sicherheitspolitik (Von links nach rechts Dr. Wolf, Vizeadmiral Nolting, Staatssekretär Dr. Schneider, Oberst d.R. Maliers)

sem Zeitpunkt waren die Mittel für Investivmaßnahmen bereits ausgeschöpft. Dem Inspekteur gelang es, in Verhandlungen mit den Abteilungsleitern Rüstung und Haushalt, die Finanzierung für das Projekt aus dem laufenden Haushaltsjahr zu erreichen. Um auch die politische Entscheidungsebene von der Notwendigkeit des Projekts zu überzeugen, führten – neben dem Inspekteur und einem Staatssekretär – der Sekretär der Arbeitsgemeinschaft Sicherheit und der Verbindungsoffizier des Inspekteurs in Berlin Einzelgespräche mit Abgeordneten. Man suchte gezielt Abgeordnete zu überzeugen, die wiederum im Rahmen ihrer Netzwerke weitere Abgeordnete überzeugen konnten und somit zu einer Mehrheit für das Projekt führten. Die intensive Lobbyarbeit der Marine war hier sehr erfolgreich.

Letztlich wurde die Übernahme der niederländischen MPA-Flotte durch die Deutsche Marine im Oktober 2003 mit der Unterzeichnung einer entsprechenden Absichtserklärung auf ministerieller Ebene gesichert.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Bildung und Nutzung strategischer Allianzen zum Erreichen eines vorgegeben Ziels.

Ein weiteres Beispiel für die Lobbyarbeit der Marine, dieses Mal im Bereich Social Networking, ist MARINBO, der »Maritime Industrie Zirkel Bonn-Berlin«. Wie mir ein Mitglied des Verteidigungsausschusses in einem Gespräch bestätigte, hat MARINBO bei den Parlamentariern, aber auch bei Vertretern der Wirtschaft, einen sehr hohen Stellenwert. MARINBO führt quartalsmäßig einen Stammtisch in Berlin durch. Hieran nehmen mit großer Regelmäßigkeit interessierte Bundestagsabgeordnete, aktive Vertreter der Marine, oft auch der Inspekteur sowie hochrangige Vertreter der Wirtschaft teil.

Im Gegensatz zu vielen anderen Veranstaltungen, wie zum Beispiel Vortragsabende oder Symposien, fehlt dieser Veranstaltung der formale Takt mit offiziellem Charakter. Es handelt sich dabei mehr um einen allgemeinen Informationsaustausch als um die konkrete Vorbereitung von Entscheidungen. MARINBO bietet ein Forum, das den Beteiligten die Möglichkeit gibt, »Dinge von großer und kleiner Wichtigkeit mit allen maßgeblichen Personen zu besprechen«.

Neben der Marine selbst gibt es eine Reihe von Verbänden, die mit ihrer Tätigkeit die Interessen der Marine fördern. Beispielhaft seien hier zwei der Wichtigsten, die Marine Offizier Vereinigung (MOV) und das Deutsches Marine Institut (DMI) genannt. Beide Institutionen haben sich dem Vertreten und dem Fördern maritimen Denkens und maritimer Belange in der Öffentlichkeit verschrieben. Sie

richten sich dabei an jeden Bürger, in erster Linie aber an diejenigen, die an Meinungsbildung, Entscheidungsvorbereitung und politischer Führung beteiligt sind. Zu diesem Zweck führt das DMI unter anderem informelle Gesprächsrunden mit Gesprächspartnern aus Politik und Administration, Wirtschaft, Wissenschaft und der Bundeswehr durch.

Auch der Festakt »50 Jahre Deutsche Marine« ist eine dieser Veranstaltungen, bei denen Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Marine die Gelegenheit nutzten, Kontakte zu pflegen. Etwas, das an einem Tisch bei einem Glas Port sicherlich deutlich effektiver ist als über eine E-Mail abläuft.

Die Teilnehmer der Veranstaltung blickten nicht nur auf 50 Jahre Marine im Frieden zurück. Sie erinnerten ebenso an viele Jahre der erfolgreichen Zusammenarbeit im gemeinsamen Handeln.

Folgen des digitalen Zeitalters für Netzwerke allgemein

An dieser Stelle möchte ich das digitale Zeitalter wieder aufgreifen, da es die Bedingung darstellt, unter der alle weiteren Betrachtungen angestellt werden.

Das digitale Zeitalter hat viele sehr positive Entwicklungen mit sich gebracht, die aber auch Schwierigkeiten nach sich ziehen. Mobilfunktelefone verkürzen die Zeit zur Erreichbarkeit. Informationen und Absprachen können in kürzerer Zeit übermittelt werden. Sie erzeugen aber auch eine Illusion der ständigen Erreichbarkeit.

Das Internet bietet eine bisher ungekannte Fülle von Informationen, welche für jeden, zum Teil ungefiltert, zur Verfügung stehen. Allerdings ist die Übersichtlichkeit nur noch in Teilen gegeben. Die ungeheure Flut der In-



Die Grundidee zum Internet: Hypertext Transfer Protocol [http] (Foto: kiwoo)

formationen führt zu einer Verwaschung der relevanten Inhalte. Die Tatsache, dass nahezu jede Information zur Verfügung steht, bedeutet oftmals, dass der Aufwand, spezifische Informationen zu finden, enorm zugenommen hat. Ohne entsprechende Eingrenzung der Suche geht der Zeitvorteil durch das stets prä-

sente Medium Internet schnell verloren oder verkehrt sich gar in das Gegenteil.

Mit Hilfe von E-Mail-Systemen können via Internet große Datenmengen nahezu ohne zeitlichen Verzug übermittelt werden, was die Informationsdichte erhöht und für einen besseren Detaillierungsgrad der Informationen sorgt. Mit wenig Aufwand können Informationen zügig an einen großen Personenkreis verteilt werden. Dies bedeutet ein großes Plus für die Arbeit von Netzwerken. Der interne Informationsfluss kann enorm gesteigert werden. Die Reaktionszeit der einzelnen Mitglieder und somit des gesamten Netzwerkes kann verkürzt werden. Die Einschränkung, dass es nicht automatisch zu einer Verbesserung der Reaktionszeit kommt, liegt wiederum darin begründet, dass es ganz entscheidend darauf ankommt, wie gut die Informationen aufbereitet sind und wie spezifisch sie sind. Interessante Informationen sind nicht zwingend relevante Informationen. Reaktionszeiten lassen sich nur dann kurz halten, wenn die relevanten Inhalte sofort zu erkennen und für das weitere Vorgehen nutzbar sind.

Auch die Durchhaltefähigkeit von Netzwerken profitiert von den Möglichkeiten des digitalen Zeitalters. Die Pflege des eigenen Netzes wird beispielsweise dadurch erleichtert, dass mit Hilfe von Datenbanken und Datenverwaltungssystemen die Mitglieder von Netzwerken schneller auffindbar sind und dadurch eine Reinitialisierung von eingeschlafenen Kontakten einfacher zu realisieren ist. Ein klassischer Fall für Kontakte, die viele von uns verkümmern lassen, sind die des Studiums. Während dieser Zeit entstehen informelle Netzwerke, die im Gegensatz zu den Offizieranwärtercrews über die Grenzen der eigenen Teilstreitkraft hinausgehen. Oft Jahre später, wenn die Offiziere in ihrer Tätigkeit den Grenzen der Teilstreitkräfte entwachsen, können diese zufällig entstandenen Netzwerke zu wichtigen strategischen Allianzen im streitkräftegemeinsamen Handeln heranreifen.

Allgemein kann die Nutzung digitaler Medien die Übersichtlichkeit von Netzwerkstrukturen verbessern. Die Pflege der Kontakte mittels digitaler Medien kann aber nur die Basis darstellen. Um ein Netzwerk auf Dauer zu erhalten, sollte das Hauptaugenmerk dem persönlichen Kontakt gehören.

Betrachtet man die Durchsetzungsfähigkeit von Netzwerken, ist eine Verbesserung nur den Netzwerken gegenüber auszumachen, die die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters nicht vollständig nutzen. Hindernisse, wie zum Beispiel die Datenüberflutung, betreffen alle Nutzer der Neuen Medien. Deshalb kommt es auf den richtigen Umgang mit ihnen an. Möglichkeiten zur Nutzung und die Fähigkeit zur Nutzung müssen gleichermaßen gegeben sein. Der Einfluss des digitalen Zeitalters ist überdies dadurch eingeschränkt wirksam, da für die Durchsetzungsfähigkeit

der zielgenaue und effektive Einsatz der gewonnenen Daten entscheidend ist, welcher vorrangig ohne die Nutzung elektronischer Medien geschieht.

Ein weiterer Effekt, der aus der Möglichkeit der vereinfachten Informationsverteilung via E-Mail folgt ist, dass Dokumente und Daten direkt an den Empfänger versendet werden können. Es sind keine Umwege über Poststellen oder Registraturen nötig. Daten können bezüglich ihrer Herkunft und ihres Transferweges anonymisiert werden. Der Datenaustausch wird unkontrollierbarer, was zur Folge hat, dass wichtige Informationen noch immer in Papierform oder gar mündlich übertragen werden. Allerdings lässt sich die Unkontrollierbarkeit des Systems auch nutzen, zum Beispiel, um Informationen gezielt zu streuen.

Auswirkungen des digitalen Zeitalters auf das Lobbying im Speziellen

Noch deutlicher und spezifischer zeigen sich die Auswirkungen des digitalen Zeitalters, wenn man die Lobbys und deren Tätigkeit betrachtet.

Bei intensiver Beschäftigung mit dem Medium Internet eröffnen sich neue umfangreiche Möglichkeiten zur Gewinnung von Informationen. Allerdings sind zur erfolgreichen Nutzung des Mediums Anpassungen in der Arbeitsweise notwendig. Dem erhöhten Aufwand bei der Informationssuche und der Datenauswertung müssen personelle und organisatorische Anpassungen folgen. Denn die relevante Information ist ein Rohstoff, der jedem irgendwann zur Verfügung steht. Dem Lobbyist obliegen die Wissenschaft und die Kunst, diesen Rohstoff schneller zu erhalten. Allerdings ergibt sich an dieser Stelle der wohl wichtigste Ansatzpunkt für Lobbying. Denn vor dem Problem der Überfrachtung mit Daten und Informationen stehen alle, auch die politischen Entscheidungsträger, die dadurch

umso mehr auf eine zügige Aufbereitung des Datenüberflusses angewiesen sind.

Die Verifizierung von potenziell unzuverlässigen Informationen führt ebenfalls zu einem Mehraufwand, sei es durch die Gewinnung zusätzlicher Daten aus anderen elektronischen Quellen oder die Bestätigung der Informationen über persönliche, vertrauenswürdige Kontakte, wobei der letztere Weg oftmals der effektivere ist.

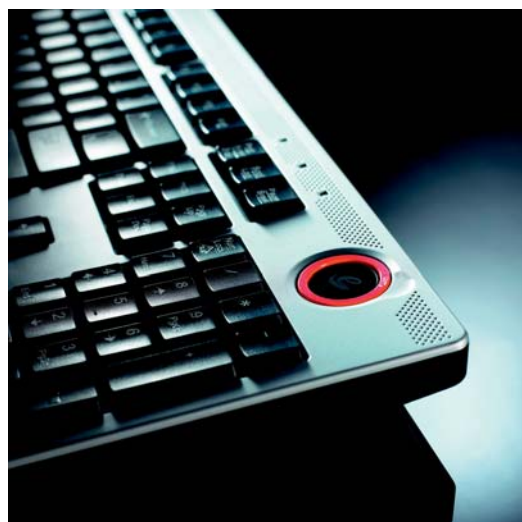
Dennoch steht der Nutzen, der sich aus dem Gebrauch der Neuen Medien ergibt, in einem rentablen Verhältnis zu dem erforderlichen Mehraufwand.

Die Informationsgewinnung erfährt eine zeitliche und örtliche Unabhängigkeit, da das Internet immer und nahezu überall zur Verfügung steht. Die Aktualität der Informationen im Internet hält hingegen nicht uneingeschränkt mit seiner Geschwindigkeit mit. Die Daten können nur so schnell zur Verfügung stehen, wie sie auch in das Medium eingearbeitet werden. Darüber hinaus werden Informationen, die hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit für Entscheidungsprozesse einen gewissen Wert besitzen, nicht einfach in aller Öffentlichkeit preisgegeben. Aus diesem Grund sind die klassischen Beschaffungswege noch immer aktuell. Persönliche Gespräche, ob am Telefon oder vis a vis besitzen einen sehr hohen Stellenwert. In persönlichen Gesprächen ist es viel einfacher als auf elektronischem Weg möglich, Meinungen und Wertungen zu vermitteln. Außerdem lassen sich die Schritte Informationsermittlung, Bewertung, Weitergabe und die Abstimmung von Vorgehensweisen vereinen, was zu einem zeitlichen Vorteil führen kann. Ganz besonders gilt dies, wenn mehrere Akteure gleichzeitig auf diese Weise miteinander kommunizieren können.

Noch viel mehr gilt das Prinzip des persönlichen Kontakts für den Bereich der aktiven Nutzung von Informationen zum Einwirken auf Entscheidungsprozesse. Eine gut aufbereitete Information kann auf elektronischem Weg schnell transportiert werden. Wird diese aber durch die richtige Person in der richtigen Situation vermittelt, kann ihre Wirkung noch deutlich gesteigert werden.

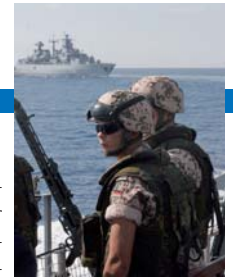
Gleiche Informationsinhalte unterliegen nicht zwingend der gleichen Wahrnehmung. Die Persönlichkeit und das Umfeld des Empfängers der Nachricht spielen eine entscheidende Rolle. Die Wahrnehmung kann durch thematische Vorkenntnisse, die hierarchische Position sowie Intentionen und Ziele des Empfängers beeinflusst werden.

Eine Lotus Notes zum Beispiel kommt zu einem bestimmten Zeitpunkt bei ihrem Empfänger an.



PC-Tastatur

(Foto: lenovo)



Möglicherweise die eine Wichtige unter vielen „just for info“-mails. Im persönlichen Gespräch hingegen kann sich der Sender der Aufmerksamkeit des Empfängers gewiss sein, die Situation überprüfen und die Information dieser sogar anpassen. Der Sender kann darüber hinaus im Gespräch überprüfen, ob seine Information auch richtig angekommen ist und nicht missverstanden wurde. Er kann durch individuelle Anpassung der Information auch bei unterschiedlichen persönlichen und umfeldbedingten Voraussetzungen für die korrekte Wahrnehmung der Inhalte sorgen.

Der Empfänger seinerseits hat die Möglichkeit, die Information sofort zu hinterfragen und kann dadurch Randparameter wie zum Beispiel die Quellen, die Brisanz oder die Zuverlässigkeit erfahren. Dies spart dem Empfänger Aufwand und Zeit und gibt ihm überdies die Gelegenheit, die Information zügig und gezielt weiterzunutzen. Es ergibt sich ein dynamischer Informationsaustausch, während die Übermittlung auf elektronischem Wege quasi statisch ist.

Letztlich ist festzustellen, dass die Informationsgewinnung durch das digitale Zeitalter stark beeinflusst wird. Doch je mehr man sich im Prozess der Entscheidungsvorbereitung der eigentlichen Entscheidung annähert, im Bereich des Lobbying das erfolgreiche Einwirken auf Entscheidungsprozesse, umso geringer wird der Einfluss der digitalen Medien.

Folgerungen für die Lobby- und Netzwerkarbeit der Marine

Digitale Medien sind Arbeitsmittel mit unterstützendem Charakter. Klassische Netzwerke wie das Deutsche Marine Institut und die Marine Offizier Vereinigung nutzen dies und dehnen ihren Wirkungsbereich in Form des Deutschen Maritimen Kompetenznetzes (DMKN) auf das elektronische Medium Internet aus.

Diese Form des Netzwerkes stellt eine Erweiterung der klassischen Netzwerke dar. Netzwerke wie das DMKN bieten vereinfachte Möglichkeiten zum Knüpfen von Verbindungen und des Informationsaustauschs.

Die aktive Arbeit unter den Akteuren eines Netzwerkes findet aber dennoch auf der persönlichen Ebene statt. Denn spätestens dann,

wenn man einen Kontakt hergestellt hat und man diesen aktiv nutzen möchte, ist es das persönliche Gespräch, das den Kontakt festigt und die Basis für ein weiteres Zusammenarbeiten schafft. Nicht ohne Grund werden Stammtische und Gesprächsrunden, Symposien, Vorträge und auch Festakte durchgeführt. Neben der Stärkung der Netzwerkbindingen sind diese Veranstaltungen mehr als alles andere dazu geeignet, die Vorteile der direkten Kommunikation für die Lobbyarbeit der Marine zu nutzen.

Der Einfluss des digitalen Zeitalters auf Netzwerke, Lobbys und deren Arbeit im Bereich der abschließenden politischen Entscheidungsvorbereitung ist eher gering. Die



Logo des DMKN

Abläufe, die zur Beschaffung der P3C Orion geführt haben, zeigen deutlich, wie entscheidend die persönlichen Kontakte der handelnden Personen – die ich im positiven Sinne des Wortes als Lobbyisten bezeichnen möchte – zum Erfolg beigetragen haben und wie gering der Anteil elektronischer Medien bei diesem Projekt war.

Bei dem Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung sind dem maritimen Bewusstsein verpflichtete Organisationen wie das Deutsche Marine Institut und die Marine Offizier Vereinigung unverzichtbar. In seinem Grußwort zum Festakt »50 Jahre Deutsche Marine« sagte der Inspekteur, dass »wir als Marine zur Wahrung unserer berechtigten und allein dem Allgemeinwohl dienenden Interessen auch der Unterstützung durch Organisationen wie des DMI – bedürfen«. Er führte weiter aus, dass die Marine auf die Unterstützung aus der Bundes- und Landespolitik, der Wirtschaft, aber auch der gesamten übrigen Gesellschaft angewiesen ist. Ebenso

äußerten sich der Verteidigungsminister und der damalige Bundesratspräsident klar für die enge Verknüpfung der Interessen von Wirtschaft, Politik und Bundeswehr.

Für mich leitet sich aus diesen Worten ein klares Bekenntnis zur Lobbyarbeit ab.

Zusammenfassend kann aus meiner Sicht die im Titel dieser Arbeit plakativ aufgeworfene Frage nach der Ablösung der Lobbys entschieden verneint werden. Lobbys werden längst nicht mehr als etwas Negatives betrachtet. Auch die Marine betreibt Lobbyarbeit. Die Marine als die kleinste Teilstreitkraft genießt die Aufmerksamkeit Vierter, was nicht zuletzt eine Folge der geleisteten Lobbyarbeit ist. Dabei ist es wichtig, diesen Weg fortzusetzen. Im Wettbewerb um Relevanz und schließlich um die knappen Haushaltsmittel kommt es auch in Zukunft darauf an, eine klar definierte Position zu beziehen, und diese gegenüber der politischen Entscheidungsebene mit gut begründeten Aussagen darzulegen. Lobbyarbeit zu vernachlässigen hieße, das Feld anderen zu überlassen.

Hier ergibt sich deutlich die Folgerung für die Lobby- und Netzwerkarbeit der Marine in der Zukunft. Wir müssen und können durch eine optimierte digitale Vernetzung in der Marine bei zeitgleicher Pflege unserer bewährten maritimen Netzwerke die Netzwerkarbeit der Marine entscheidend verbessern, um so in letzter Konsequenz auch unsere unverzichtbaren Lobbyisten besser in Stellung bringen zu können.

Ich habe viel über die Arbeit innerhalb von Netzwerken im digitalen Zeitalter gesprochen. Die Frage nach der Ablösung der Lobbys ist beantwortet. Die eigentliche Kernaussage, die ich an dieser Stelle noch einmal wiederholen möchte, ist, dass es bei aller Technisierung und Digitalisierung noch immer auf den direkten persönlichen Kontakt ankommt. Das gilt in der Politik, aber auch auf der Arbeitsebene in den Geschwadern. Wenn es um Entscheidungen geht, kann die Elektronik ein wichtiges Hilfsmittel sein. Dennoch – Entscheidungen werden von Menschen getroffen. Entscheidungen werden von Menschen vorbereitet. Der Faktor Mensch ist und bleibt der entscheidende. ⚓

MarineForum im Internet:

www.marineforum.info