

beim Verfassen von Reden und Werbetexten die Fokussierung auf die Zielgruppe. Dem Benutzer der neurosemantischen Karte steht nicht nur die hinter der Karte liegende Bibliothek mit mehreren tausend emotionalen Begriffen zur Verfügung. Die Karte erlaubt auch die Auslesung und übersichtliche grafische Darstellung der Motivationen und der emotionalen Sprache von Zielgruppen. Die Analyse von Informationen in Echtzeit erlaubt es, den Status einer Marke oder einer politischen Partei zu jedem Zeitpunkt semantisch-visuell abzubilden. Dazu werden durch spezifisch programmierte Algorithmen das Web und seine Elemente wie Blogs und politische oder soziale (oder Marken-) Communities nach Inhalten durchsucht, die mit der jeweiligen Marke oder einem Unternehmen zusammen genannt werden.

Dieses Programm kann als Monitoring- und Frühwarn-System eingesetzt werden, indem es so programmiert wird, dass es das gesamte Web regelmäßig und systematisch nach entsprechenden Inhalten durchsucht, um bei dem vermehrten Auffinden von kritischen oder sensiblen Begriffen sofort eine Meldung zu liefern. Damit können frühzeitig und rechtzeitig potenzielle negative Entwicklungen entdeckt werden, bevor Schaden entsteht und vor allem, bevor sich Informationen in den Massenmedien ausbreiten. Auch kleinere und schwache Veränderungen oder Entwicklungen im Image können so festgestellt und bearbeitet werden. DESemantik führt somit auch zu mehr Transparenz in der Kommunikation, da das Instrument die Mechanismen der Wirkung von Kommunikation darstellt.

Literatur

- Churchland, Patricia S. (2011) *Braintrust. What Neuroscience Tells Us about Morality*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.
Dunbar, Robin, *How conversations around campfires came to be*, Published online before print September 22, 2014, doi: 10.1073/pnas.1416382111, PNAS September 30, 2014 vol. 111 no. 39 14013-14014.

Ekman, Paul (2007). *Emotions Revealed. Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Holt Paperback, Second Edition.

Montgomery, Arlene (2013) *Neurobiology Essentials for Clinicians. What every therapist needs to know*, New York, London, W.W. Norton & Company.

Nummenmaa, Lauri, Heini Saarimäki, Enrico Glereana, Athanasios Gotsopoulos, Iiro P. Jääskeläinen, Riitta Hari, Mikko Samsa, *Emotional speech synchronizes brains across listeners and engages large-scale dynamic brain networks*, in: NeuroImage Volume 102, Part 2, 15 November 2014, Pages 498–509. DOI: 10.1016/j.neuroimage.2014.07.063

Nummenmaa, Lauri, Enrico Glerean, Riitta Hari, and Jari K. Hietanen, *Bodily maps of emotions*, in: PNAS 2014 111 (2) 646-651; published ahead of print December 30, 2013, doi:10.1073/pnas.1321664111

Panksepp, Jaak and Lucy Biven (2012). *The Archeology of Mind. Neuroevolutionary Origins of Human Emotions*, New York: Norton & Company.

Schwartz HA, Eichstaedt JC, Kern ML, Dziurzynski L, Ramones SM, et al. (2013) *Personality, Gender, and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach*. PLoS ONE 8(9): e73791. doi: 10.1371/journal.pone.0073791Zur



Dr. Felix Philipp Lutz ist geschäftsführender Gesellschafter der sophisticated knowledge GmbH in Boston und Berlin. Er war viele Jahre in leitenden Positionen in der Markt- und Sozialforschung tätig und hat vier Jahre in Boston im Bereich Neurowissenschaften und Marketing geforscht, u.a. als Affiliate an der Harvard University. Im Jahr 2012 hat er sophisticated knowledge am Cambridge Innovation Center in Cambridge, MA. gegründet. Email: felix-p-lutz@sophisticated-knowledge.org

Politische Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein

Interview mit Feri Thierry

Ihre Partei ist ja durchaus als Phänomen zu bezeichnen. Die Partei wurde im Oktober 2012 als NEOS gegründet und nur ein knappes Jahr später gelang auf Anhieb der Einzug in den Nationalrat. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?

Der Hauptgrund war der stimmungsmäßige Tiefpunkt in Österreich gegenüber der vorherrschenden Politik und des politischen Stillstandes im Lande. Dieser war 2013 erreicht und vor allem durch die SPÖ und ÖVP und deren langjährige Koalition gekennzeichnet. Dementsprechend gab es ein großes Bedürfnis nach Bewegung und Veränderung. Darüber hinaus haben wir mit der Bildungs- und Sozialpolitik sowie der Budget- und Wirtschaftspolitik die

Themen mit dem größten Reformbedarf angesprochen. Als politische Bewegung charakterisiert uns aber vor allem unsere Forderung nach Partizipation. In Österreich gibt es ein großes Defizit an partizipatorischen Möglichkeiten für die Bürger und wir als NEOS sind als politische Bewegung so partizipativ wie keine andere politische Partei. Wir haben verschiedene Themengruppen gebildet, bei denen sich inzwischen über 1000 Interessierte beteiligen. Unsere Anträge gehen durch eine Onlinebegutachtung aller Parteimitglieder, bevor diese dann in einer Mitgliederversammlung abgestimmt werden. Diese Versammlung wird darüber hinaus per Livestream im Internet übertragen.

Außerdem gibt es bei uns offene Vorwahlen, bei denen alle Bürgerinnen und Bürger berechtigt und eingeladen sind unsere Liste mit zu wählen.

Wirklich alle Bürger in Österreich oder nur die Parteimitglieder?

Alle Bürger in Österreich. Wir haben ein dreigliedriges Vorwahlssystem und in der ersten Phase sind alle Bürger eingeladen bei einer Onlinewahl unsere Liste mitzubestimmen. In einem zweiten Schritt entscheidet dann der Parteivorstand und im dritten Schritt alle Parteimitglieder. Die Summe dieser drei Teile ergibt dann unsere Liste. Sie können sich jetzt registrieren und über unsere Liste mitbestimmen, egal ob sie bei uns Mitglied sind oder uns wählen. Des Weiteren haben wir Bürger-Foren gestaltet, bei denen die Bürger sich einbringen und Themen diskutieren können. Partizipation ist ein ganz wichtiges Thema und damit setzen wir uns stark von den bisher etablierten Parteien ab. Ich glaube, es gibt ein massiv gewachsenes Bedürfnis nach Partizipation. Hinzu kommt die totale Transparenz unserer Parteifinanzen. Außerdem spielt der kommunikative Faktor eine große Rolle: Wir haben es geschafft, als Partei, welche nicht in der politischen Arena mitspielt, in den letzten Wochen vor der Wahl über zielgerichtete Kommunikation – unter anderem über die sozialen Netzwerke – in die öffentliche Aufmerksamkeit zu kommen.

In Deutschland gibt es ebenfalls Bestrebungen mehr Bürgerbeteiligung zu wagen und in diesem Zusammenhang spielen die sozialen Medien immer eine große Rolle. Haben Sie die Befürchtung, dass die ältere Bevölkerungsschicht von der Partizipation ausgeschlossen wird, wenn man Bürgerbeteiligung nur über moderne Kommunikationskanäle betreibt?

Einerseits glaube ich, dass die ganze Onlinekommunikation ein wesentliches Hilfsmittel für Partizipation ist. Andererseits ist die Inklusion natürlich nicht zu vernachlässigen. Man muss auch den Menschen die Partizipation ermöglichen, die nicht online-affin sind. Deshalb haben wir eine Mischform der Partizipation. Wir bieten zwar vieles online an, haben aber auch Mitgliederversammlungen, welche von der Präsenz leben und bei denen man nur vor Ort abstimmen kann. Auch unser Format „NEOS at Home“, das sind politische Abende, die man mit einer Tupperparty vergleichen kann, trägt zu einer breiten Art von Partizipation bei. Man kann sich zusammen mit Freunden einen Vertreter aus unserer Partei zu sich nach Hause einladen. Dieser stellt sich dann den Fragen der Anwesenden oder erklärt wie unsere Partei funktioniert. Ich war im Europawahlkampf bei einem „NEOS at Home“ Abend. Dort war das Durchschnittsalter der Teilnehmer ca. 70 und alle waren wenig internet-affin. Aber über diese Veranstaltung gelang es dieser Altersgruppe dann doch ihre Punkte direkt an die Politik heranzutragen und Gehör zu finden.

Sie haben gerade den Europawahlkampf angesprochen. Bei der Europawahl haben die NEOS 8,1% der Stimmen gewonnen. Waren Sie mit dem Ergebnis zufrieden oder hatten Sie sich etwas mehr versprochen?

Wir lagen bei Umfragen teilweise bereits bei 14-15% und daher war die Erwartungshaltung plötzlich sehr hoch. Andererseits muss man auch sehen, dass wir zum ersten Mal bei einer Europawahl angetreten sind und daher, finde ich, sind 8,1% ein durchaus beachtliches Ergebnis. Wir haben als Partei enorm großes Potenzial und große Sympathien bei den Wählerinnen und Wählern gewonnen. Aufgrund unserer Organisationsstruktur gelingt es uns aber noch nicht dieses Potenzial auch zu heben. Wir sind teilweise in der Organisation, der Struktur und der Kommunikation noch nicht professionell genug. Aber ich bin sehr zuversichtlich, dass wir für den ersten Anlauf sehr gut unterwegs sind und diese Professionalität entwickeln werden. Die österreichischen Grünen, denen man eine sehr professionelle Kampagnenführung und professionelle Strukturen nachsagt, haben für diese Entwicklung 25-30 Jahre benötigt.

Sie haben die Professionalisierung innerhalb der NEOS angesprochen. Was sind denn die Eigenschaften, die die NEOS von Phänomenen wie beispielsweise der Piratenpartei in Deutschland unterscheidet?

Ich denke, wir sind gut bei der Organisationsentwicklung und wir hatten in unserem kurzen Bestehen bislang keine massive Krise. Es hat sich zum Beispiel kein Abgeordneter abgespalten oder eine Landesgruppe aufgelöst. Ich halte das für ein Gütesiegel für eine junge Partei, wie wir es sind. Darüber hinaus haben wir ein sehr gutes Kommunikationsverständnis. Im Führen der Kampagnen, im Aus halten und Durchstehen von politischen Auseinandersetzungen und im Training für Auftritte haben wir aber sicher noch Nachholbedarf. Aber dessen sind wir uns auch bewusst und arbeiten daran.

Was haben wir auf europäischer Ebene noch von den NEOS zu erwarten? Was sind die Ziele Ihrer Partei auf der europäischen Bühne?

Wir sind mit dem Slogan „Wir lieben Europa“ in den Wahlkampf gezogen, da er aus unserem Herzen kommt. Er ist eine ernstgemeinte Liebeserklärung, weil wir in Europa zu Hause sind. Der Alterschnitt bei den NEOS liegt zwischen 30 und 40 Jahren. Unsere Mitglieder, Sympathisanten und Wähler sind somit zum großen Teil Menschen, die mit Erasmus, Auslandspraktika und in irgendeiner Form mit Europa aufgewachsen sind. Daher haben wir emotional ein anderes Verhältnis zu Europa als die traditionellen Parteien. Auch die Grünen waren anfangs gegen den EU-Beitritt Österreichs und haben sich Europa sozusagen angewöhnt. Bei uns NEOS ist das ein natürliches Selbstverständnis. Dieses Verständnis werden wir auch in die Europapolitik einbringen. Wir haben eine Leidenschaft für das europäische Projekt und sind in dem Sinne auch sehr integrationsfreudig und dafür mehr Kompetenzen auf die europäische Ebene zu verlagern. Wir sind für eine gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik, eine gemeinsame Verteidigungspolitik und ein europäisches Heer. Wir stehen hinter der Vision der Vereinigten Staaten von Europa oder gar der Vereinigten Regionen von

Europa. Betrachtet man die Diskussionen um Katalonien oder Schottland ist dies eigentlich eine ganz vernünftige Vision. Wir sind davon überzeugt, dass sich sehr viele Probleme auf europäischer Ebene besser lösen lassen als auf nationaler Ebene.

Sie haben die Unabhängigkeitsbewegungen in Europa mit den Katalanen und den Schotten bereits angesprochen. Wie schätzen Sie diese Bewegungen ein und wie bewerten Sie diese gerade im Hinblick auf ein von Ihnen gewünschtes vereintes Europa.

Ich denke, es steht im Widerspruch zu einem nationalstaatlich geprägten Europa. Ich bin natürlich grundsätzlich kein Freund von Sezessionsbewegungen, aber ich wünsche mir ein europäisches Gebilde mit starken Regionen. Wenn die Schotten sich als Schotten fühlen, dann ist das okay und steht nicht im Widerspruch dazu, dass die Schotten ihre Rolle als Region in einem vereinten Europa einnehmen können. Diese Bewegungen fördern sogar die europäische Integration. Ein alleinstehendes Schottland kann meiner Meinung nach sogar nur in einer Europäischen Union oder in einem europäischen Kontext funktionieren. Vielleicht kommen wir irgendwann an einen Punkt, an dem wir eine Europäische Union mit vielen übergeordneten Kompetenzen haben und starke Regionen, die für die lokalen Belange der Bürger zuständig sind.

In Deutschland gibt es derzeit auch wieder vermehrt eine skeptische Haltung gegenüber Europa und mit der relativ neu gegründeten Partei „Alternative für Deutschland“ (AfD) erhält diese Europaskepsis auch ein politisches Gesicht. Gibt es in Österreich ähnliche Tendenzen und Parteien?

Der deutschen AfD kommt die Freiheitliche Partei in Österreich (FPÖ) am nächsten. Ich glaube, dass ein erheblicher Teil der Europaskepsis darauf zurück zu führen ist, dass die Bürger nicht nah genug an dem dran sind, was in Europa und in Brüssel passiert. Hier sind wir wieder beim Thema Partizipation. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten der Bürger hat, desto besser kann man nachvollziehen, wie politische Entscheidungen zustande kommen. Je mehr die Bürger verstehen, was in Europa passiert, desto besser können und wollen sie es auch mittragen. Die niedrige Wahlbeteiligung bei der Europawahl ist meiner Meinung nach dem mangelnden Bezug der Bürger zu Europa geschuldet. Hier übernehmen die nationalen Regierungen zu wenig Verantwortung für das, was in Brüssel passiert. Ich finde es zum Beispiel unverantwortlich, wenn ein österreichischer Minister aus Brüssel zurückkehrt und den Menschen berichtet, was DIE in Brüssel gerade beschlossen haben. Der Minister war ja dabei als ES beschlossen wurde und mir kann niemand erzählen, dass der Minister nicht wusste, was die in Brüssel zum Beispiel bezüglich der Glühbirnen und Energiesparlampen beschlossen haben. Auch hier waren österreichische Vertreter dabei und ich erwarte mir von der Regierung die Verantwortung dafür zu übernehmen, was in Brüssel im Sinne Österreichs getan wird. Aber solange sich die nationalen Regierungen

abgrenzen, wird es auch keinen Bezug zur Europäischen Union und zur Europäischen Regierung geben.

Sie waren bevor Sie in die Politik gewechselt sind auch lange als Politikberater mit eigener Agentur tätig. Wie durchlässig sind die Strukturen zwischen Beratung und Politik in Österreich und wie wünschenswert oder wie kritisch betrachten Sie dieses Spannungsverhältnis.

In den letzten 5-10 Jahren gab es einen relativ starken Abfluss von der Politik in die Politikberatung. Es ist also ein relativ neues Phänomen. Das interessante bei mir war aber, dass es genau umgekehrt war. Es ist relativ selten, dass jemand aus der Beratung in die Politik wechselt. Ich finde es grundsätzlich wichtig, dass es einen Austausch und somit auch eine gewisse Durchlässigkeit zwischen der Politik und allen anderen Bereichen gibt. Gerade zwischen Politik und Wirtschaft gibt es davon viel zu wenig. Ich bin aber in die Politikberatung gekommen, weil ich vorher schon politisch aktiv war und mich engagiert habe. Ich bin sozusagen schon zweimal gewechselt.

Wie lernfähig ist Politik? Können selbstständige Berater oder Agenturen Lernfähigkeit implizieren?

Durch die Trägheit des politischen Systems wird Lernfähigkeit zumindest sehr erschwert. Darüber hinaus findet Politik unter massiver öffentlicher Beobachtung statt. Das hemmt die Lernfähigkeit zusätzlich. Allerdings könnte ich mir vorstellen die Verantwortlichkeiten in der Politik zu erhöhen. Wir haben zum Beispiel ein Projekt namens Regierungsmonitor aufgesetzt (www.regierungsmonitor.at). Hier wird von uns dokumentiert, was die Regierung vor einem Jahr in ihrem Regierungsprogramm geplant und verspochen hatte und was davon umgesetzt wurde. Das werden wir über die gesamte Legislaturperiode evaluieren. Ich hoffe, dass eine bessere Dokumentation und eine bessere Nachprüfbarkeit eine höhere Lernfähigkeit generiert, da ich somit als Politiker direkt mit meinen Versprechen konfrontiert bin und bleibe.

Politikberatung hat in Deutschland ein eher negatives Image. Oft wird abfällig von Lobbyismus gesprochen. Wünschen Sie sich ein besseres Verständnis von Beratung im politischen Betrieb? Kann das österreichische Lobbyregister vielleicht zu einer besseren Wahrnehmung von Politikberatung beitragen?

Politikberatung ist ein sehr breiter Begriff. Der Meinungsforscher, welcher kurz vor der Wahl Umfragen veranstaltet und Hochrechnungen veröffentlicht, ist auch ein Politikberater, hat aber nichts mit Lobbyismus zu tun. Für mich ist Lobbyismus ein Aspekt von Politikberatung. Wenn man ganz konkret über Lobbyismus spricht, muss ich sagen, dass es völlig legitim ist, wenn ein Unternehmen, eine Person oder eine NGO ihre Interessen gegenüber der Politik vertritt. Jeder Mensch hat Partikularinteressen. Ich lebe in Wien, ich bin Radfahrer, ich bin ein Mann, ich bin schwul, ich bin verheiratet... wer oder was auch immer sie sind. Es ergeben sich bei jedem Menschen automatisch Interessen gegenüber der Politik und diese sind immer partikular. Die Aufgabe der Politik ist es schließlich, diese

Interessen abzuwägen und eine Entscheidung zu treffen, welche das große Ganze im Auge behält. Problematisch wird es ja erst dann, wenn Lobbyismus einen Einfluss auf die Politik nimmt, der für die Menschen nicht mehr nachvollziehbar ist und der auch nicht mehr sachgerecht ist. Da ich nichts von Verboten halte, ist das einzige Instrument die Transparenz. Daher finde ich das Lobbyregister sehr sinnvoll und ich fände weitergehend einen „legal footprint“ wünschenswert. Dieser sollte klar dokumentieren, welche Interessen und welche Gruppen bei der Entstehung eines Gesetzes mitgewirkt und ihre Interessen angemeldet haben. Politische Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein.

Was hat Sie bewogen aus der Beratung auszusteigen und aktiv in die Politik zu gehen? Waren Ihnen die Gestaltungsmöglichkeiten als Berater zu begrenzt?

Ich bin sicher ein Typ, der gerne etwas verändert und die Möglichkeiten als Berater waren mir in der Tat zu wenig effektiv. Aber in diesem speziellen Fall hatte ich die ein-

malige Chance eine junge politische Bewegung von Grund auf neu aufzubauen. Mit völlig neuen und ungewöhnlichen Grundpfeilern wie Partizipation und gelebter Demokratie. Das war eine einmalige Chance, die ich ergreifen musste, da mir bewusst war, dass ich eine solche Chance nur einmal bekommen würde.



Feri Thierry ist Bundesgeschäftsführer von NEOS. Davor war er zehn Jahre als Politikberater selbstständig, Präsident der Österreichischen Public Affairs-Vereinigung, Vortragender und Lehrgangsleiter zu Public Affairs und Politischer Kommunikation sowie Autor von Fachbüchern zu Politikberatung und Compliance in Public Affairs. E-Mail: feri.thierry@neos.eu

Governance-Corner

Branding im öffentlichen Sektor

Verteidigungsministerin von der Leyen machte zu Beginn des Jahres in ihrer ersten Parlamentssitzung als Verteidigungsministerin mit dem Anliegen auf sich aufmerksam, die Bundeswehr zu einem der attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands zu machen. Dazu dienen sollten unter anderem eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das Abschaffen von unnötigen Präsenzzeiten („Gammeldiensten“), gute Ausrüstung und das Beantworten der Sinnfrage.

Viele Aktivitäten wurden seitdem in die Wege geleitet und erste Erfolge stellen sich ein: Im trendence Schülerbarometer 2014 liegt die Bundeswehr auf Rang zwei der beliebtesten Arbeitgeber bei Schülerinnen und Schülern der Klassen 8 bis 13 (trendence Institut GmbH, 2014).

Doch lässt sich *Corporate Branding* und insbesondere *Employer Branding* aus dem Privatsektor auf den öffentlichen Bereich übertragen? Bis zu einem gewissen Grad tatsächlich, erklärt John Humphreys, emeritierter Professor der City University London. Seiner Meinung nach beruht der Erfolg einer Marke nicht primär auf einem ausgefeilten Corporate Design, sondern beinhaltet neben der klaren Kennzeichnung der Organisation ein damit verbundenes Versprechen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Im Unterschied zu Consumer Brands kann im öffentlichen Dienst in der Regel nicht gewählt werden, welche Organisation in Anspruch genommen wird (bei Softdrinks beispielsweise kann aus einer breiten Palette ausgewählt werden, wohingegen Bürgerinnen und Bürger gezwungen sind, *die Polizei* oder *die* örtliche Stadtverwaltung aufzusuchen). Zusätzlich werden ohnehin bestimmte Emotionen mit dem Staatssektor oder Teilen desselben assoziiert, weshalb sich

bestimmte Branding-Techniken aus der Privatwirtschaft übernehmen lassen, sich die generelle Herangehensweise jedoch deutlich unterscheiden muss (Humphreys, 2011). Besondere Herausforderung sind laut Wæraas (2008) vor allem widersprüchliche Werte (wie Verpflichtungen gegenüber gewählten Offiziellen, aber auch eigenen moralischen Grundsätzen) und widersprüchliche Identitäten (Universitäten einerseits als Einrichtungen zur Erfüllung des Bildungsauftrags, andererseits als profitorientierte Organisationen). Vor diesem Hintergrund steht eine konsequent geführte Marke vor allem vor der Herausforderung, diese Pluralität zu vereinigen, sei es durch Vertrauensbildung und einer Erhöhung der Transparenz oder durch die Etablierung einer Dienstleistungsmentalität im betrieblichen Alltag.

Wenn das gelingt, können öffentliche Marken jedoch starken Einfluss auf die politische Landschaft sowie die Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern nehmen. Zusätzlich kann, wie im Falle der Bundeswehr, eine starke Arbeitgebermarke aufgebaut werden, die dazu beiträgt, gutes Personal an eine Organisation zu binden und deren Fortbestand zu sichern.

Quellen

- Humphreys, J. (2011). *Branding in the public sector: development and principles*, Woodnewton Research Paper 2. Download: <http://www.woodnewtonassociates.co.uk/analysis/Woodnewton%20-%20Branding%20in%20the%20Public%20Sector%20-%20March%202011.pdf>
- Trendence Institut GmbH (2014). *Schülerbarometer 2014/2015*. <https://www.schuelerbarometer.de/arbeitgeber/ranking.html>
- Wæraas, A. (2008). *Can public sector organizations be coherent corporate brands?*, in Marketing Theory, Vol. 8,