



MANAGERKREIS  
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

## IM INTERVIEW



### Rachel Gorfinkel

**Mitglied der Geschäftsleitung  
und Key Account Managerin  
CONCILIUS AG**

**Das Berufsfeld der Politikberatung hat sich in Deutschland in den vergangenen Jahren zunehmend professionalisiert – nicht zuletzt dank klarer Verhaltensregeln. Rachel Gorfinkel gibt Einblicke in eine Branche, in der Diskretion und Wahrhaftigkeit unerlässlich sind.**

Sie haben Politikwissenschaften studiert. Woher kommt Ihr Interesse für Politik?

*Es wurde mir quasi in die Wiege gelegt. Ich bin von klein auf mit Nachrichten sozialisiert worden. Das lag daran, dass unser Fernseher meist von meinem Vater beansprucht wurde. Er war politisch sehr interessiert und hat gefühlt von morgens bis abends ausschließlich Nachrichten geschaut. Das war für mich als Kind natürlich nicht so schön. Ich hätte lieber Zeichentrickfilme gesehen. Aber anscheinend hat das einen prägenden Einfluss auf mich gehabt. Mittlerweile bin ich selber Dauerkonsumentin von Nachrichten und halte mich auf dem Laufenden, was in der Welt passiert.*

Sie sind nach Ihrem Studium zu CONCILIUS gegangen, wo Sie heute noch als Politikberaterin tätig sind. Wie definieren Sie Politikberatung?

*Für mich ist Politikberatung in erster Linie die Vermittlung von Argumenten, Handlungsempfehlungen und Informationen gegenüber Entscheidungsträger\*innen in Verwaltung und Politik. Das können beispielsweise Vertreter\*innen aus Parlamenten, Regierungen, Ministerien oder nachgeordneten Behörden sein. Das Ziel der Politikberatung ist es, konkrete Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse aktiv zu begleiten und durch Wissensvermittlung mitzugestalten.*

Welche Eigenschaften und Kompetenzen muss man als Politikberaterin mitbringen?

*Neben der fachlichen Expertise in einem bestimmten Politikfeld braucht man grundsätzliche Kenntnisse von den Prozessen und Strukturen in dem jeweiligen politischen Kontext, in dem man unterwegs ist. Das kann auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene sein. Wichtig ist ein fundiertes Verständnis dafür, wie Entscheidungen getroffen werden, wie lange gewisse Prozesse dauern, was die einzelnen Schritte sind und wann man die Möglichkeit hat, sich einzubringen. Weitere Voraussetzungen sind eine hohe Analysefähigkeit, um die vielen Informationen richtig erfassen und einordnen zu können. Dafür bedarf es eines kontinuierlichen Monitorings: Was ist neu auf der Agenda und was kommt auf uns zu? Welche Gesetze stehen an? Und last but not least benötigt man ein gutes Netzwerk. Dabei ist nicht so sehr entscheidend, wen man kennt, sondern das dahinter stehende Vertrauensverhältnis. Das muss man sich erst aufbauen. Neben der Expertise sind auch ein professionelles Auftreten, Verlässlichkeit, Diskretion und Integrität essentiell.*

Was unterscheidet Politikberatung von Lobbyismus?

*Lobbyismus ist ein sehr negativ besetzter Begriff. Kritiker\*innen bemängeln zum Beispiel beim Lobbyismus, dass einseitig Partikularinteressen vertreten werden, insbesondere durch Wirtschaftsakteure. Der Begriff Politikberatung ist weniger emotional, nicht so aufgeladen und sachlicher. Politikberatung ist weiter gefasst als Lobbyismus. Hier subsumieren sich verschiedene Aspekte, wie zum Beispiel auch Kampagnenberatung oder Beratung der Politik durch wissenschaftliche Akteur\*innen und Institute. Für die Politikberatung, wie wir sie bei CONCILIUS anbieten, verwenden wir zum Beispiel auch die Begriffe Public Affairs oder Government Relations.*

Woran liegt es, dass Politikberatung ein negatives Image hat?

*Sicherlich gibt es in der Politikberatung - wie in jeder anderen Branche auch - schwarze Schafe, die das Image der gesamten Branche schädigen. Ein Teil des Problems ist aber auch der Mangel an Verständnis und Transparenz über die konkreten Abläufe der Interessensvertretung. In diesem Zusammenhang begrüße ich ausdrücklich das Lobbyregister, das der Bundestag in diesem Jahr endlich auf den Weg gebracht hat. Das war meiner Ansicht nach überfällig. Auf EU-Ebene haben wir schon seit zehn Jahren ein Transparenzregister.*

Haben Sie bei CONCILIUS auch eine Art Verhaltenskodex?

*Ja, das haben wir. Wir haben interne Compliance-Vorgaben, zu denen sich alle Mitarbeiter\*innen bekennen müssen. Diese sind Bestandteil des Arbeitsvertrages. Dann haben natürlich auch unsere Mandanten Compliance-Richtlinien, die in der Zusammenarbeit auch für uns gelten. Zudem gibt es Degepol, die Deutsche*

*Gesellschaft für Politikberatung, die wiederum einen eigenen Verhaltenskodex hat. Als Degepol-Mitglied fühlen wir uns dessen Grundsätzen verpflichtet. Dazu gehören Wahrhaftigkeit, Vertraulichkeit und Diskretion, keine Einflussnahme durch finanzielle Anreize und keine Diskriminierung, keine Berufsschädigung, Respekt im Umgang mit Mandant\*innen und Kolleg\*innen, eine klare Trennung zwischen der beruflichen Tätigkeit und politischen Ämtern.*

Sie haben unterschiedliche politische Schwerpunkte - Gesundheits-, Agrar- und Industriepolitik. Wie halten Sie sich auf dem Laufenden?

*Es ist wichtig, sich auf zwei, drei Bereiche zu fokussieren, da man sonst die Themen nicht in der Tiefe verfolgen kann. Ich halte mich zum einen durch ausgewählte Lektüre auf dem Laufenden, wie etwa Newsletter. Ich arbeite auch mit Alerts bei Suchmaschinen, um über neue Inhalte zu bestimmten Themen im Internet informiert zu sein. Dann nehme ich regelmäßig an Veranstaltungen teil und verfolge Ausschusssitzungen oder politische Debatten, die für mein Thema relevant sind. Eine wichtige Quelle sind auch Hintergrundgespräche mit anderen Branchenvertreter\*innen oder Stakeholdern. Hilfreich ist auch eine Mitgliedschaft in verschiedenen Verbänden, die ein Sammelsurium an Expertisen in verschiedenen Feldern sind.*

Wie ist das Verhältnis von Frauen und Männern in der Beratungsbranche?

*Da ist unsere Branche wirklich gut aufgestellt. Das ist kein Mansclub. Bei CONCILIUS haben wir ein paritätisches Verhältnis von 50:50. Es gibt immer mehr Netzwerke, die sich speziell an Frauen richten. Sie haben erkannt, dass es wichtig ist, sich zu vernetzen und zu unterstützen. Ich finde, dass Frauen in der Beratung sehr wichtig sind, weil sie oft eine sehr holistische Sichtweise mitbringen, über starke kommunikative Fähigkeiten verfügen und gut zuhören können. Eine Zusammenarbeit in gemischten Teams und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern führen zu besseren Ergebnissen.*

Inwieweit hat die Corona-Pandemie Ihre Arbeit verändert?

*Natürlich war der Homeoffice-Zwang zu Beginn der Pandemie auch für unsere Mitarbeiter\*innen eine Herausforderung. Insbesondere wurde durch die Kita- und Schulschließungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf eine neue Belastungsprobe gestellt. Aber das ging ja allen so. Wir bei CONCILIUS leben von persönlichen Kontakten und Begegnungen. Wir organisieren Veranstaltungen oder nehmen an solchen teil. Das ist alles gecancelt worden und wir mussten viel umdisponieren. Unsere Strategie- und Aktionspläne, die wir jährlich erstellen, mussten wir komplett an die Pandemiebedingungen anpassen. Wir haben kaum Veranstaltungen abgesagt, sondern haben sie in den digitalen Raum verlegt. Natürlich ist das etwas anderes als eine Präsenzveranstaltung, weil der soziale Teil, also das lockere Zusammenkommen, wegfällt. Dadurch ist der inhaltliche Part viel wichtiger geworden. Wir haben sehr viel Content erarbeiten müssen, um uns abzugrenzen und*

zu überzeugen, denn virtuelle Meetings und Veranstaltungen machen schnell müde. Wie anderswo auch hat durch die Pandemie die Digitalisierung bei CONCLIUS einen Schub bekommen. Wir haben die IT-Infrastruktur deutlich aufgerüstet, sodass alle Mitarbeiter\*innen von überall aus gut arbeiten können. Wir nutzen digitale Tools für die Kommunikation, was das Leben an vielen Stellen einfacher macht und so manche Dienstreise erspart. Früher ist man für einen einzigen Kundentermin irgendwohin geflogen. Das findet so nicht mehr statt.

Inwieweit hat die diesjährige Bundestagswahl Ihre Tätigkeit beeinflusst? Hat Sie das Ergebnis überrascht?

Überrascht hat es mich nicht, weil klar abzusehen war, dass es einen Machtwechsel geben wird. Er war relativ gut prognostiziert worden, welche Ergebnisse die einzelnen Parteien zu erwarten haben. Und es war auch relativ klar, dass die SPD stärkste Kraft werden wird. Das Wählervotum war eindeutig und ich finde es gut, dass sich SPD, Grüne und FDP durchgerungen haben, dieses zu respektieren. Sie haben sich ein ambitioniertes Programm vorgenommen. Natürlich beeinflusst so ein Machtwechsel unsere Arbeit. Das tun Wahlen generell. Nach einer Bundestagswahl sind ca. 40 Prozent der Abgeordneten und deren Mitarbeiter\*innen neu. Das sind eine ganze Menge Personen, die man persönlich kennenlernen muss. Auch inhaltlich beeinflussen Wahlen unsere Arbeit, da wir uns mit neuen Programmen auseinandersetzen müssen. Das macht den Beruf aber auch spannend. Man bleibt nicht im gleichen Fahrwasser, sondern erlebt immer wieder diese Veränderungsmomente. Unserer Mitarbeiter\*innen haben fast alle einen politischen Hintergrund. Wir sind parteiübergreifend aufgestellt und insofern freuen wir uns auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen.

Können Sie sich vorstellen, auch selber mal in die Politik zu gehen?

Ich finde den Beruf total spannend, vielfältig und abwechslungsreich, aber auch sehr einnehmend. Ich erlebe in meinem Umfeld, dass Menschen, die sich für ein Mandat entscheiden, sieben Tage die Woche fast rund um die Uhr im Einsatz sind. Auch die Grenze zwischen privat und beruflich verschwimmt immer mehr. Insofern passt das aktuell nicht in meine Lebenswirklichkeit. Ein politisches Engagement lässt sich aktuell neben dem Beruf und der Familie nicht realisieren. Aber ich würde es auch nicht ausschließen. Wer weiß, was die Zukunft bringt.

-----

Rachel Gorfinkel ist seit 2009 für die Strategieberatung CONCILIUS AG in verschiedenen Positionen tätig. Seit 2021 ist sie Mitglied der Geschäftsleitung. Als Key Account Managerin ist sie verantwortlich für das Projektmanagement und Kampagnen in diversen Politikfeldern wie Gesundheits-, Agrar- und Industriepolitik. Sie ist spezialisiert in der Planung und Umsetzung zielgerichteter Kommunikationsstrategien. Rachel Gorfinkel hat einen Magister in Politikwissenschaften von der Ludwig-Maximilians-Universität in München und ein berufsbegleitendes Studium zum PR-Manager an der Deutschen Presseakademie absolviert. Sie ist langjähriges Mitglied der SPD und seit 2018 Mitglied im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Rachel Gorfinkel lebt mit ihrer Familie in München.