

Akademie Management und Politik

LOBBYING FÜR DIE GUTE SACHE

Strategie und Kommunikation
für Zivilgesellschaft und
Non-Profit-Organisationen

MuP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**



Inhalt

Vorwort.....	3
Lobbying für die gute Sache.....	4
Was bedeutet Lobbying?.....	4
Die Geschichte des Lobbyismus.....	5
Zivilgesellschaftliche Lobbyarbeit heute.....	6
Interview mit Alberto Alemanno.....	7
Vielfältige Formen des Lobbyismus.....	10
Wirtschaft versus Zivilgesellschaft.....	11
Ibberbüren ist nicht Brüssel?.....	12
Blick in die Praxis I: Von der Petition zur Gesetzesänderung: Die erfolgreiche Kampagne zur Besteuerung von Menstruationsprodukten	14
So geht's: Lobbying-Strategien konkret.....	15
Mit Botschaften überzeugen – Das Positionspapier als Grundlage erfolgreicher Kommunikation.....	15
Gemeinsam für die gute Sache: Bündnis- und Netzwerkmanagement erfolgreich gestalten.....	19
Die „richtigen Leute“ erreichen – Ansprechpartner_innen in Politik und Verwaltung identifizieren.....	24
Digital Campaigning – Botschaften wirkungsvoll online platzieren.....	27
Zusammenfassung: In neun Schritten zur Kampagne.....	31
Blick in die Praxis II: Im Einsatz für Humanität & Geflüchtete: Zur Lobby- und Advocacyarbeit der SEEBRÜCKE.....	33
Lobbying und Politik – Politiker_innen ansprechen und erreichen.....	34
Lobbying für die gute Sache: Dos and Don'ts.....	38
Texte und Beiträge zum Thema.....	40
Veröffentlichungen der Akademie Management und Politik.....	41

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Politische Bildung und Dialog
Akademie Management und Politik
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

Texte und Redaktion: Katrin Matuschek,
Valerie Lange und Vanessa Kiesel

iStockFotos: Ridofranz, HAKINMHAN, gremlin, imaginima

Graphisches Konzept und Gestaltung:
Adrienne Rusch – www.dieprojektoren.de

Druck:

Brandt GmbH Druckerei und Verlag, Bonn

1. Auflage: Juni 2021

978-3-96250-920-0

Grundlage dieser Veröffentlichung ist die Veranstaltung „Lobbying für die gute Sache – Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können jedoch nicht als Namensbeiträge zitiert werden. Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

Vorwort

„Wer nicht mit am Tisch sitzt, landet am Ende auf der Speisekarte.“

Nicht nur in Krisenzeiten ist es für Demokratie und Gesellschaft elementar, dass zivilgesellschaftliche Anliegen gehört werden. Während kontrovers über die ethischen Implikationen von Lobbyismus durch Wirtschaft und Konzerne diskutiert wird, braucht es eine starke Stimme von Non-Profit-Organisationen (NPOs) und Zivilgesellschaft.

Damit zivilgesellschaftliche Anliegen auch Gehör finden und am Ende nicht auf der Speisekarte landen, ist professionelle Lobbyarbeit für viele Organisationen und Akteur_innen der Zivilgesellschaft unumgänglich. Dennoch betreiben laut einer Studie von *The Good Lobby* nur 20 Prozent der NPOs in Europa aktiv Lobbyarbeit. Das ist nicht genug!

Im Kampf für die *gute Sache* ist es wichtig, dass Zivilgesellschaft und NPOs im Austausch mit Politik und Öffentlichkeit professionell und strategisch agieren, um ihre Ziele zu erreichen. Um die eigene Präsenz in Politik, Öffentlichkeit und Medien zu erhöhen, braucht es zielgerichtete Lobby- und Advocacyarbeit.

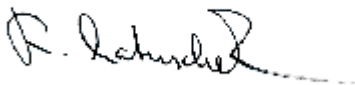
Doch was verbirgt sich konkret hinter Lobbying? Wie sieht ein strategisches Vorgehen für Lobbyarbeit aus und mit welchen Instrumenten kann man sie erfolgreich betreiben?

Antworten auf diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Broschüre, die Impulse der digitalen Fachtagung „Lobbying für die gute Sache – Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen“ der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung aufgreift und vertieft.

Die Broschüre liefert Ihnen wertvolle praxisnahe Informationen, Ansätze und Tipps rund um das Thema zielgerichtete Lobby- und Advocacyarbeit und zeigt anhand von Beispielen aus der Praxis auf, wie diese erfolgreich gelingen kann.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei Ihrer Lobbyarbeit für die gute Sache. Auf dass Sie immer mit am richtigen Tisch sitzen!

Ihre



Katrin Matuschek
Leiterin der Akademie Management und Politik



Lobbying für die gute Sache

Dunkle Hinterzimmer, zwielichtige Strippenzieher und beeinflussbare Politiker_innen: Sind das die Stichworte, an die Sie denken, wenn das Wort Lobbyismus fällt? Im öffentlichen Diskurs steht häufig die politische Einflussnahme von Wirtschaft und Konzernen im Vordergrund. Gerade deshalb ist es für Demokratie und Gesellschaft elementar, dass auch zivilgesellschaftliche Anliegen gehört werden. Denn: Wer nicht mit am Tisch sitzt, landet auf der Speisekarte – und wird mitsamt der eigenen Interessen von anderen vertilgt.



IMPULSGEBERIN

Prof. Dr. Annette Zimmer ist Seniorprofessorin am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie ist Past-President der International Society of Third Sector Research (ISTR) und Mitherausgeberin der Reihe „Bürgergesellschaft und Demokratie“. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: gemeinnützige Organisationen (NPOs/NGOs); New Public Management; Lobbying; Verbände- und Interessengruppenforschung; soziale Innovationen; Policy Analyse, insbesondere Sozial- und Kulturpolitik.

Was bedeutet Lobbying?

Lobbying hat eine lange Geschichte und ist so alt wie die Politik selbst. Denn dort, wo gestaltet und Einfluss genommen, wo Politik gemacht wird, da gibt es auch unterschiedliche Interessen(gruppen), die ihrerseits Einfluss auf Entscheider_innen nehmen wollen.

Der Begriff des **Lobbyismus** verweist auf die Vorhalle englischer oder US-amerikanischer – darüber sind sich die Forscher_innen uneins – Parlamente, die Lobby. Hier trafen sich Parlamentarier_innen mit Vertreter_innen aus Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft, um sich mit diesen auszutauschen. Diese Gespräche nannte man Lobbying.

Jede_r, der versucht, Einfluss auf (politische) Entscheidungsträger_innen oder die öffentliche Meinung auszuüben, diese für die eigene Sache zu gewinnen und eigene Interessen durchzusetzen, betreibt also Lobbyarbeit. Wichtige Elemente des Lobbyings sind Akteurszentrierung, Informalität und Kommunikation. Der Fokus liegt also auf konkret handelnden Personen, die auf informellen Wegen angesprochen und so beeinflusst werden. In einer weiten Definition wird Politikbeeinflussung im Allgemeinen als Lobbying bezeichnet. Die in der Forschung gängige und enge Definition geht davon aus, dass Lobbying eine zeitlich begrenzte, informelle Einflussnahme im Sinne eines konkreten Vorhabens (Gesetz, Verordnung, öffentlicher Auftrag) mittels gezielter Information ist.

Hier wird deutlich, warum auch Non-Profit-Organisationen (NPOs) sich mit Lobbyismus beschäftigen müssen: Wer in der Gesellschaft etwas verändern möchte, braucht die Unterstützung von Entscheidungsträger_innen – ganz egal, ob es um die Modernisierung eines Spielplatzes vor Ort oder um das große Klimapaket geht. Es gilt, sich diese Unterstützung gezielt zu sichern – durch Lobbyarbeit.

Lobbyismus ist jedoch nicht einseitig, nicht nur Interessenvertretungen – ob aus Zivilgesellschaft oder Wirtschaft – setzen Lobbyarbeit ein, um die eigenen Anliegen durchzusetzen. Politiker_innen sind an der Expertise unterschiedlicher Akteur_innen interessiert, um sich über ein Thema, zu dem sie eine Entscheidung treffen müssen, informieren zu können. Zudem nutzen Politiker_innen den Kontakt zu Lobbyist_innen, um neue Themen für sich zu entdecken, die auf breiten Zuspruch in der Bevölkerung treffen könnten. Hier liegen gerade für Non-Profit-Organisationen und Zivilgesellschaft Chancen. Denn sie sind nicht nur Expert_innen ihres Anliegens, sie geben auch wichtige Impulse für die demokratische Entwicklung einer Gesellschaft. Antidiskriminierung, Gleichberechtigung oder Umwelt- und Klimaschutz: Ohne die Lobbyarbeit von NPOs und zivilgesellschaftlichen Akteur_innen wäre wahrscheinlich keines dieser Themen nachhaltig auf der politischen Agenda gelandet.

! **Auf den Punkt:** Transparente Lobbyarbeit ist gerade für Zivilgesellschaft und NPOs elementar, um Öffentlichkeit, Gesellschaft und politische sowie öffentliche Entscheidungsträger_innen für die eigenen Ziele zu gewinnen.

Neben dem Begriff des **Lobbying** hat sich auch **Advocacy** – also die Anwaltschaft für bestimmte Interessen – etabliert. Beide Begriffe werden häufig genutzt, um zwei Seiten derselben Medaille zu beschreiben. Advocacy heißt aus Perspektive von NPOs für die Anliegen anderer – also für die gute Sache – einzutreten. Lobbyarbeit ist ein Mittel zu diesem Zweck. Die Begriffe werden häufig auch synonym gebraucht.

Die Geschichte des Lobbyismus

In der **Frühphase der Bundesrepublik Deutschland** wurde Lobbying noch weitgehend kritisch gesehen und vor allem mit der Vertretung egoistischer Partikularinteressen und einer Gefährdung des Gemeinwohls in Zusammenhang gebracht. Diese Einstellung war vor allem durch die damalige Sicht auf den Staat geprägt: Der Staat galt als Hüter des Gemeinwohls, der alleinig für Regierungsentscheidungen verantwortlich war und diese in einem Top-down-Verfahren zu treffen hatte. Verbände, die die Interessen ihrer Mitglieder vertraten und Einfluss auf Entscheidungen nehmen wollten, wurden nach diesem Politikverständnis als Störenfriede betrachtet.

In den **1960er-Jahren** veränderte sich die Sicht auf die Rolle von Verbänden. In der Zeit des sogenannten Neo-Korporatismus sah man in ihnen nun keine Gefahr mehr für den Staat, sondern schrieb ihnen vielmehr eine unterstützende und begleitende Rolle zu. Staat und Verbände gingen nach diesem neuen Verständnis von Lobbyismus einen Deal auf Gegenseitigkeit ein: Dabei ließ der Staat die Verbände mitregieren und damit ihre Interessen einbringen. Im Gegenzug verpflichteten die Verbände ihre Mitglieder zur Unterstützung der ausgehandelten politischen Maßnahmen. Die Auswahl der Verbände, mit denen die Entscheidungsträger_innen zusammenarbeiteten, oblag bei dieser Lobbyismus-Form dem Staat. Es waren also nicht alle beteiligt, eine starke Selektion bestimmte den Zugang.

Dieses Regieren mit Verbänden ist ein voraussetzungsvoller Ansatz, denn er ist nur bei einem hohen Organisationsgrad der Bevölkerung in Dachverbänden, die große Teile der Bevölkerung repräsentieren, demokratisch legitimiert. Gleichzeitig setzt er eine starke Verbindung der Mitglieder mit ihren Verbänden oder Organisationen und damit mit den möglicherweise kompromisshaft getroffenen politischen Aushandlungen voraus (s. Abbildung 1).

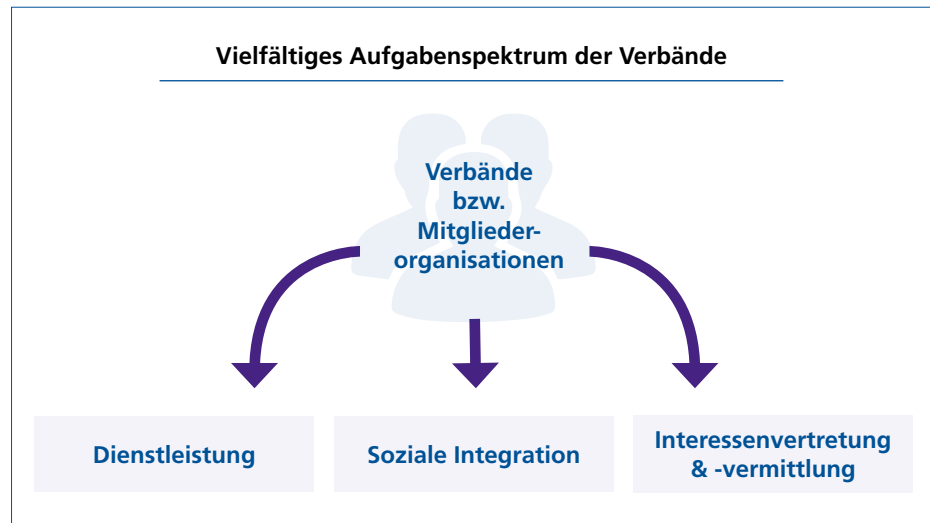


Abbildung 1: Lobbyismus als Deal auf Gegenseitigkeit zwischen Staat und Verbänden

Die Voraussetzungen für einen Lobbyismus als Deal zwischen Staat und (Dach-)Verbänden ließen sich bereits seit **Ende der 1970er-Jahre** nicht mehr mit den gesellschaftlichen Realitäten vereinbaren. Denn die großen Interessenverbände, etwa Gewerkschaften oder Kirchen, verloren kontinuierlich an Mitgliedern und damit an Organisationsgrad.

Gesellschaftliche Veränderungen führten auch zu neuen Anliegen, die in den traditionellen Verbänden nicht mehr vertreten wurden – oder gar im Gegensatz zu den Interessen dieser standen. Die Friedensbewegung etwa, die Ökologie- und Frauenbewegung mussten andere Formen der Lobbyarbeit finden, um ihrer Sache Gehör zu verschaffen. Es sollte einige Zeit dauern, bis ihre Interessen von den großen Verbänden aufgegriffen wurden.

! Auf den Punkt: Das Verständnis von Lobbying und damit auch die Rolle der Zivilgesellschaft und die Einbindung von NPOs haben sich über die Jahrzehnte verändert. Lobbyarbeit, die ausschließlich von großen Dachverbänden durchgeführt wird, ist nicht mehr zeitgemäß.

Die Europäische Kommission führt ein Transparenz-Register – auch **Brüsseler Lobbyliste** genannt. Hier werden Organisationen aufgeführt, die Einfluss auf die Rechtsetzung und die Politikgestaltung der EU-Institutionen nehmen. Hinterlegt ist auch, welche Interessen die einzelnen Organisationen vertreten und wie hoch die finanziellen Mittel sind, die sie zu ihrer Durchsetzung einsetzen. Alle im Transparenz-Register aufgenommenen Organisationen unterliegen einem Verhaltenskodex.

Zivilgesellschaftliche Lobbyarbeit heute

Heute wird Lobbyismus nicht mehr nur als die Einflussnahme großer, einflussreicher Verbände auf Politik und Öffentlichkeit verstanden. Vielmehr geht man von einem intermediären Bereich aus, der zwischen den Einzelnen und dem Bereich der Gesamtgesellschaft und des Staates steht. Dieser intermediäre Bereich wird als Zivilgesellschaft bezeichnet. In der Diskurssphäre der Zivilgesellschaft bilden sich Meinungen und Positionen, die wiederum Einfluss auf Staatshandeln und die Haltung der Gesamtgesellschaft nehmen.

Lobbying hat kontinuierlich an Bedeutung gewonnen: Allein in Brüssel sind 3.000 NGOs und über 5.000 Wirtschaftsunternehmen angesiedelt, über 2.200 Lobbyist_innen sind in der **Brüsseler Lobbyliste** verzeichnet.

Plurale Landschaft

Geringerer Ressourcen zum Trotz haben NPOs und ihre Lobbyarbeit an Bedeutung gewonnen. Zivilgesellschaftliche Organisationen agieren immer professioneller. Auch Think Tanks – politische Denkfabriken – werden immer wichtiger. Sie nehmen insbesondere durch die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen oder Strategiepapieren Einfluss. Auch Public-Affairs-Agenturen und Anwaltskanzleien werden von Unternehmen und NPOs für professionelles Lobbying verpflichtet. Gerade für zivilgesellschaftliche Organisationen bieten Kampagnen-Plattformen oder die sozialen Medien neue Orte, um auf die eigene Sache aufmerksam zu machen.

Obwohl NPOs in der Lobbylandschaft an Bedeutung gewinnen, bleibt der Einfluss der Zivilgesellschaft oft begrenzt. Nur wenige Organisationen können sich eine teure Repräsentanz in Brüssel und professionelle Lobbyarbeit leisten. Dennoch ist es unerlässlich, dass Zivilgesellschaft und NPOs im Austausch mit Politik und Öffentlichkeit professionell agieren. Warum der Einsatz für die gute Sache so wichtig ist, erläutert Alberto Alemanno im Interview.

Interview mit Alberto Alemanno

Alberto Alemanno ist Professor für Rechtswissenschaften, Autor und Anwalt. Er ist bekannt für Arbeiten zu Demokratisierung der EU und eine bürgernahe und informierte Gestaltung von Politik. Er ist Jean-Monnet-Professor für EU-Recht an der École des hautes études commerciales de Paris und Gründer von The Good Lobby, eines Non-Profit-Startups. Sein aktuellstes Buch ist „Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society“ (2017).



Professor Alemanno, lassen Sie uns direkt einsteigen: Non-Profit-Organisationen und andere Akteur_innen der Zivilgesellschaft haben signifikant weniger Ressourcen, um die eigene Lobbyarbeit zu finanzieren. Wie viele NPOs in der EU nutzen überhaupt Lobbying, um ihre Interesse in der Politik wirksam zu vertreten?

Lobbying ist eine der wirksamsten Formen, um sozialen Wandel politisch zu implementieren. Indem zivilgesellschaftliche Akteur_innen neue Spielregeln einfordern, können sie die Ursachen für die großen Herausforderungen unserer Zeit bekämpfen, nicht nur ihre Symptome. Trotzdem betreiben nur wenige Organisationen Lobbyarbeit – und wenige wissen, wie Lobbying eigentlich funktioniert. Das hat Gründe: Lobbying hat ein negatives Image, mit dem viele zivilgesellschaftliche Organisationen nicht in Verbindung gebracht werden wollen. Wie kann eine als korrupt und selbstbezogen wahrgenommene Tätigkeit die guten und noblen Ziele von NPOs voranbringen? Bezeichnend ist, dass zivilgesellschaftliche Organisationen, die Lobbyarbeit betreiben, das Wort selbst gar nicht verwenden, sondern lieber vom weniger belasteten Begriff Advocacy sprechen.

Während also zivilgesellschaftliche Organisationen still und höflich an der Seitenlinie sitzen und nicht für die von ihnen vertretenen benachteiligten und zu wenig repräsentierten Gruppen sprechen, verspielen sie ihre Chance und ihr Recht auf Interessensvertretung und stärken damit die Einflussnahme weniger anderer. Obwohl es paradox klingt, sind es damit

nicht die wenigen, die überrepräsentiert, sondern die vielen, die in der heutigen Politik und Gesetzgebung unterrepräsentiert sind. Dies verstärkt politische Ungleichheit und delegitimiert Lobbying in den Augen der Öffentlichkeit nur weiter.

Es stimmt, dass NPOs im Vergleich zu privaten Konzernen weniger Ressourcen für ihre Lobby- und Advocacyarbeit zur Verfügung haben. Mehr Ressourcen sind aber nicht gleichbedeutend mit mehr Einfluss. Was zivilgesellschaftliche Organisationen systematisch schwächt, ist der ungleiche Zugang zu Macht. Die COVID-Pandemie hat dieses Ungleichgewicht noch verstärkt: Studien haben gezeigt, dass NPOs und andere Akteur_innen der Zivilgesellschaft ihre Lobby- und Advocacyarbeit deutlich reduzieren mussten – mehr als private Unternehmen.

Sie sind der Gründer und Leiter Organisation *The Good Lobby*. Worum geht es in Ihnen und Ihrem Team?

The Good Lobby ist eine Non-Profit-Organisation, die sich für einen gleichberechtigten Zugang aller und für eine inklusivere, engagiertere Demokratie einsetzt. *The Good Lobby* stärkt die demokratische Teilhabe von Bürger_innen und Zivilgesellschaft nach dem Bottom-up-Prinzip, um sozialen Wandel zu ermöglichen. Um das zu erreichen, werben wir für Lobbying als legitimen Bestandteil einer beteiligungsorientierten Demokratie.

Es ist unser Ziel, den Zugang zu politischer Einflussnahme zu demokratisieren. Wir unterstützen zivilgesellschaftliche Projekte und Kampagnen und bringen sie mit unseren kompetenten Ehrenamtlichen aus Kanzleien, Beratungsunternehmen, progressiven Firmen oder aus dem Wohltätigkeitssektor zusammen. Wir bauen diese unkonventionellen Allianzen auf und stärken sie in ihrer Zusammenarbeit.

So können wir politische Entscheidungen und Gesetzgebung beeinflussen, unsere politischen Mandatsträger_innen in die Pflicht nehmen und letztlich neue Lösungen entwickeln, um das Gemeinwohl zu stärken. *The Good Lobby* ist eine Bewegung für verantwortungsvolles und ethisches Lobbying mit Büros in Brüssel, Mailand, Paris und Bilbao mit hunderten Partnerorganisationen – von wohltätigen Organisationen bis zu progressiven Unternehmen, von Akademiker_innen bis Bewegungen der Zivilgesellschaft.

Warum ist es wichtig, Bürger_innen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu helfen, Lobbying für die gute Sache zu betreiben? Vor welchen Herausforderungen stehen NPOs?

Das Hauptproblem sind nicht die überrepräsentierten Konzerne: Sie sind legitime Akteur_innen im politischen Handlungsraum. Problematisch ist, dass Bürger_innen und Zivilgesellschaft unterrepräsentiert sind. Wir wollen daher *good lobbies* schaffen und Bürger_innen und Zivilgesellschaft helfen, um der Übermacht der Konzerne etwas entgegenzusetzen. Das stärkt die Demokratie und macht sie beteiligungsorientiert.

Es gibt zwei große Herausforderungen, vor denen zivilgesellschaftliche Akteur_innen stehen, wenn es um das Thema Lobbying geht: Einen Platz am Tisch bekommen und die eigene Arbeit finanzieren. Es kann unter anderem helfen, wenn NPOs einen besseren Einblick – z.B. in das Lobbyumfeld auf EU-Ebene – bekommen und unkonventionelle Kooperationen mit anderen Akteur_innen eingehen. Wenn es um die Finanzierung von Lobby- und Advocacyarbeit geht, sollten Organisationen auf ein großes Netzwerk von Berater_innen zu-

rückgreifen. Diese arbeiten für zivilgesellschaftliche Organisationen oft kostenlos. Es kann allerdings schwierig sein, finanzielle Unterstützung von Stiftungen zu bekommen, da diese vor der politischen Bedeutung von Lobbying und Advocacyarbeit oft zurückschrecken.

Wie können NPOs einen Platz am Tisch bekommen?

Übermäßiges Lobbying von Konzernen ist der Grund für fehlenden Fortschritt in wichtigen Bereichen – von der Klimakrise zu extrem hohen Manager_innengehältern, von Kosten für Arzneimittel bis zum Einsatz von Pestiziden oder der Werbung für Zigaretten. Die Phänomene existieren, weil wir weder individuell noch kollektiv einschreiten.

Die Mission von *The Good Lobby* ist es, die Gesellschaft vorzubereiten, damit sie einschreiten kann. Dafür müssen Bürger_innen und NPOs wissen, wie sie sich politisch einbringen können – ob auf EU-Ebene oder national. Es gibt auch jetzt schon Wege, Interessenvertretung in Politik und Regierungen umzusetzen, ob in der Legislative, Verwaltung oder juristisch. Bürger_innen können Anhörungen nutzen, eine Petition aufsetzen, eine Kampagne starten oder Zugang zu bestimmten Informationen beantragen. Diese Formen der Partizipation gibt es faktisch überall in der EU und in den OECD-Staaten. Trotzdem sind sie wenig bekannt und werden selten genutzt.

Um heute einen Platz am Tisch zu bekommen, braucht es Offenheit und Verständnis, dass man nicht alleine mit dem eigenen Anliegen ist. Bilden Sie unkonventionelle Allianzen zwischen ähnlich denkenden Stakeholdern. Wer arbeitet bereits an meinem Thema? Wer könnte Glaubhaftigkeit oder Reichweite für meine Kampagne schaffen?

Letztlich braucht es unbedingt auch eine gute Kommunikationsstrategie. Nutzen Sie die Medien und die sozialen Medien, um Ihre Anliegen bekannt zu machen – auch für die Politik.

Wie können Bürger_innen und NPOs effektiver Lobbying betreiben? Was sind die wichtigsten Werkzeuge und wo kann man Unterstützung finden?

In meinem Buch *„Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society“* nenne ich zehn Schritte, die Bürger_innen nehmen können, um effektive Lobbyist_innen zu werden. In Kürze: Seien Sie gut vorbereitet und machen Sie Ihre Hausaufgaben. Stecken Sie ab, wer Ihre Stakeholder sind, lesen Sie relevante Gesetzgebung und entwerfen Sie einen realistischen Plan für Ihr Vorhaben. Als nächstes legen Sie los! Bilden Sie Netzwerke, veröffentlichen Sie Inhalte und treffen Sie politische Entscheidungsträger_innen. Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Fortschritte beobachten und Ihr Anliegen im Auge behalten.



.....
Das Interview wurde aus dem Englischen übersetzt.

Vielfältige Formen des Lobbyismus

Lobbying für NPOs ist wichtig – doch wie genau sieht Lobbyarbeit heute aus? Die klassische Form des informellen Lobbyismus über Netzwerke und persönliche Bekanntschaften oder parlamentarische Abende gibt es weiterhin. Nicht zuletzt wird diese Art des Lobbyismus durch eine Vielzahl an Seitenwechsler_innen, die den Drehtüreffekt von der Politik in Industrie- und Wirtschaftsverbände nutzen, begünstigt. Viele Organisationen oder Initiativen betreiben darüber hinaus **öffentliches Lobbying** mithilfe der (klassischen und neuen) Medien, indem sie Themen setzen und über die Berichterstattung die öffentliche Meinung – und damit auch Entscheidungsträger_innen – beeinflussen. Immer wichtiger wird **Lobbyarbeit im Netz**, etwa durch die Verpflichtung von Influencer_innen, die sich nicht nur als Gesicht einer Kampagne eignen, sondern die Botschaft der jeweiligen Organisation auch über ihre eigenen, gut frequentierten Kanäle verbreiten können.

Als **Influencer_innen** werden Personen bezeichnet, die über eine starke Präsenz in den sozialen Medien verfügen und diese nutzen, um ihre Follower – also die Menschen, die den Kanälen der Influencer_innen folgen – zu beeinflussen. In der Regel bezieht sich diese Einflussnahme auf Produktempfehlungen, sie kann aber auch für zivilgesellschaftliche Anliegen genutzt werden.

Popkultur und politischer Einfluss

Spätestens seit dem Erfolg von Rezos YouTube-Video „Die Zerstörung der CDU“ im Vorfeld der Europawahl ist auch in Deutschland klar, dass Popkultur auch die Politik beeinflussen kann. Zwar gaben in einer Befragung 59 Prozent der Befragten an, dass Rezos Video keinerlei Einfluss auf ihre Wahlentscheidung hatte. Viele stufen Influencer_innen sogar als „eher unglaubwürdig“ ein. Allerdings ist der persönliche Einfluss einzelner Größen der Popkultur auf die Politik gerade bei konkreten Fragestellungen, unterstützt durch die großen Social-Media-Plattformen, nicht zu unterschätzen. Die Erfolge von Kim Kardashian im Einsatz für eine Gefängnis- und Strafrechtsreform in den USA spricht hier eine deutliche Sprache und zeigt auch zivilgesellschaftlichen Organisationen, dass Personen aus der Popkultur wichtige Verbündete sein können.

Kommerzielle Anbieter_innen

Public-Affairs-Agenturen haben die Interessenvertretung als Geschäft entdeckt. Sie profitieren von ihrer pragmatischen Herangehensweise, bleiben aber meist ohne normative Rückkoppelung und sind damit auf dem demokratietheoretischen Auge blind. Große Anwaltskanzleien sind weitere Player im Spiel des Lobbyismus: Sie fokussieren sich auf bestimmte Themen und betreiben in diesem Rahmen Lobbyarbeit.

Vorbild für Non-Profits? So betreiben Public-Affairs-Agenturen Lobbying

Public-Affairs-Agenturen haben eine pragmatische Sicht auf Politikbeeinflussung. Sie fokussieren darauf, wie sie am ehesten zum gewünschten Ergebnis kommen.

Dabei verfolgen sie folgende Strategie:

1. Analyse der Situation
2. Analyse der Unterstützer_innen / Mitstreiter_innen / Stakeholder
3. Planung der Vorgehensweise und Strategieentwicklung
4. Umsetzung

Wirtschaft versus Zivilgesellschaft

Im Kampf um Aufmerksamkeit für die eigene Sache stehen zivilgesellschaftliche Organisationen oft in Konkurrenz mit Wirtschaftsunternehmen, die im gleichen Themenfeld arbeiten, aber andere Interessen verfolgen. Das ist auf den ersten Blick ein ziemlich ungleicher Kampf, der dem von David gegen Goliath ähnelt. Denn große Konzerne geben sehr viel Geld für Lobbyarbeit aus, ihre finanziellen Ressourcen sind ungleich höher als die großer zivilgesellschaftlicher Organisationen.

Die Wirtschaft pflegt, durch den Drehtüreffekt begünstigt, enge Kontakte zur Politik – sie hat den informellen Lobbyismus perfektioniert. Der Zivilgesellschaft wird es kaum gelingen, ähnliche Strukturen zu schaffen. Gleichzeitig sollte die Wirkung dieser Form des informellen Lobbyismus nicht überbewertet werden. Ziele der Lobbyarbeit müssen zumindest in Teilen mit der öffentlichen Meinung übereinstimmen, damit informeller Lobbyismus zum Erfolg führen kann. Es gilt also, den Mut angesichts eines scheinbar übermächtigen Gegners nicht zu verlieren. Denn die Zivilgesellschaft hat andere Ressourcen als die Wirtschaft, und diese sind nicht zu unterschätzen.

i Zivilgesellschaft unter Beschuss? Shrinking Spaces und das Gemeinnützigkeitsrecht

Zivilgesellschaft kann ihre Potenziale nur entfalten, wenn sie über ausreichend gesellschaftliche und rechtliche Handlungsspielräume verfügt. Doch die Zivilgesellschaft steht weltweit immer stärker unter Druck – in vielen Ländern ist zivilgesellschaftliches Engagement eingeschränkt, Organisationen sind Angriffen, Drohungen und Gewalt ausgesetzt. Auch in Deutschland ist spätestens seit dem Attac-Urteil Anfang 2019 vermehrt von *"shrinking"* oder *"closing civic spaces"* die Rede. Im Fokus der Debatte in Deutschland steht vor allem das Gemeinnützigkeitsrecht, das im Steuerrecht geregelt ist. In verschiedenen Urteilen, zuletzt 2020, wurde dem globalisierungskritischen Netzwerk Attac die Gemeinnützigkeit entzogen. Gerichte hatten entschieden, dass das Engagement von Attac über eine allgemeine politische Bildungsarbeit hinausgeht, die Organisation für konkrete Lösungen eintritt und damit die Grenzen der Gemeinnützigkeit sprengt. Viele Organisationen der Zivilgesellschaft, die politisch arbeiten, sind verunsichert und sorgen sich um den eigenen Status der Gemeinnützigkeit. Auch vermehrt auftretende Angriffe von rechten Akteur_innen sowie demokratie- und menschenfeindliche Phänomene schränken zivilgesellschaftliches Engagement ein. Umso wichtiger ist der Einsatz für eine starke Zivilgesellschaft, die ihre Interessen wirksam einbringen und eigene Handlungsspielräume verteidigen kann.

Das sind die **Trümpfe zivilgesellschaftlicher Organisationen in der Lobbyarbeit**, die es zu nutzen gilt:

- ▶ Die spezifische Expertise zivilgesellschaftlicher Organisationen ist in der Politik gefragt. Gute Beispiele sind Greenpeace, Amnesty International oder die Amadeu Antonio Stiftung.
- ▶ Zivilgesellschaftliche Organisationen genießen einen Vertrauensvorsprung. Sie setzen sich für allgemeine und schwache Interessen ein und deshalb wird ihr Wort gehört.
- ▶ Medienwirksame Schirmherr_innen und Stakeholder, Pop- oder Sportgrößen können von zivilgesellschaftlichen Organisationen für die gute Sache gewonnen werden und so Öffentlichkeit schaffen.

- ▶ Durch ihre Basis verfügen zivilgesellschaftliche Organisationen über ein hohes Aktivierungspotenzial. Sie können zudem neue Themen setzen und neue Formen der Mobilisierung anbieten.

„Es bleibt viel Arbeit – aber vieles ist möglich! Kapazitäten immer im Blick behalten!“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

! Auf den Punkt: Im Kampf David gegen Goliath ist David, die Zivilgesellschaft, nicht ohne Chancen. Denn NPOs sind auch in der Lobbyarbeit inzwischen anerkannte und hochprofessionelle Akteur_innen und sollten sich dies zunutze machen.

Ibbenbüren ist nicht Brüssel?

Das Spiel des Lobbyismus wird nur auf großer Bühne in Brüssel oder Berlin gespielt und betrifft die zivilgesellschaftliche Organisation oder Initiative vor Ort, in Ibbenbüren, Springe oder Löbnitz nicht? Weit gefehlt! In Deutschland gibt es über 22.000 Stiftungen und 620.000 Vereine. Unsere Zivilgesellschaft ist äußerst komplex und sehr heterogen. Und die allermeisten Organisationen arbeiten vor Ort, eine Repräsentanz in Berlin oder Brüssel liegt in weiter Ferne. Aber auch diese Organisationen können – und müssen – Lobbyarbeit betreiben.

Denn zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten, unabhängig von ihrer Größe, nicht im luftleeren Raum. Sie sind in ihr Umfeld eingebettet, indem sie Unterstützer_innen für ihre Sache gewinnen müssen (s. Abbildung 2).

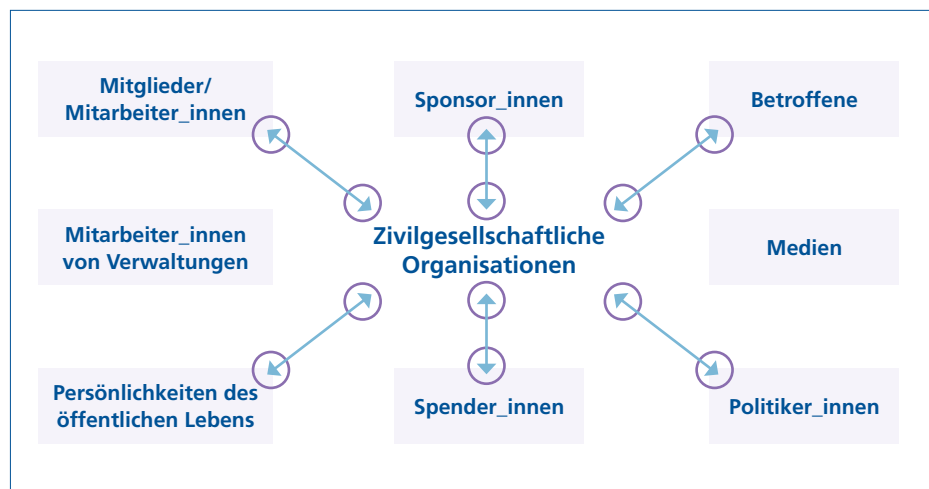


Abbildung 2: Umfeld und mögliche Unterstützer_innen für zivilgesellschaftliche Organisationen

Für die **erfolgreiche Lobbyarbeit** braucht es eine **Strategie**:

1. Zielsetzung

Der erste Schritt einer Lobbying-Strategie ist die Präzisierung des eigenen Anliegens. Dabei gilt es, zwar ein großes Ziel vor Augen zu haben, dieses dann aber in kleine, erreichbare Unterziele herunterzubrechen. Denn Lobbyarbeit ist anstrengend und kann frustrierend sein. Jeder erreichte Teilschritt sollte also gefeiert werden, damit es leichter fällt, am Ball zu bleiben.

2. Umfeldanalyse

Ist das eigene Anliegen klar, geht es an die Umfeldanalyse:

- a. Wer muss überhaupt angesprochen werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen?
- b. Welche wichtigen Kontakte hat die Organisation schon, welche müssen gezielt neu aufgebaut werden? Nicht umsonst heißt es, dass das beste Handwerkszeug guter Lobbyist_innen das Adressbuch ist – jedenfalls dann, wenn es immer auf dem neuesten Stand ist.
- c. Und schließlich: Zu welchen anderen Interessen stehen die eigenen in Konkurrenz?

3. Stakeholder identifizieren

Als ein Ergebnis der **Umfeldanalyse** steht die **Identifizierung geeigneter Stakeholder**, derjenigen Ansprechpartner_innen im Umfeld, die es für die eigene Sache zu gewinnen gilt. Für eine nachhaltige Lobbying-Strategie ist es wichtig, nicht nur dann mit diesen Personen Kontakt aufzunehmen, wenn gerade ein Anliegen durchzusetzen ist. Steter Tropfen höhlt den Stein, und unverbindliche Kontakte stärken die Vertrauensbeziehung zwischen Organisation und Stakeholder.

4. Konkrete Schritte festhalten

Die **Lobbying-Strategie** sollte auf **einzelne Teilschritte** heruntergebrochen werden. So kann auf dem Weg zum Ziel strategisch vorgegangen werden.

5. Umsetzen und Ziel erreichen

Am Schluss steht die wichtigste Aufgabe: Die **Umsetzung der Strategie**. Aber Vorsicht: Eine Lobbying-Strategie muss nicht linear verlaufen, Rückschläge gehören dazu. Dann heißt es Luftholen, einen Schritt zurückgehen und noch einmal anfangen.

Forderungen nach mehr Transparenz

Mit der Bedeutung des Lobbyings ist auch die gesellschaftliche Sensibilität für Lobbyingprozesse gewachsen. Neben Forderungen nach und der Einführung von Lobbyisten und -registern engagieren sich zivilgesellschaftliche Watchdogs für mehr Transparenz im Lobbyismus. Zu ihnen gehören u.a. Transparency International, Abgeordnetenwatch, Lobbycontrol, Netzwerk Recherche, Initiative Transparente Zivilgesellschaft oder Corporate Europe Observatory.



So kann Lobbyarbeit transparent gestaltet werden

- ▶ Kommunizieren Sie transparent, konsistent und stets die gleiche Botschaft.
 - ▶ Legen Sie Ihre Ziele offen.
 - ▶ Achten Sie auf die Vereinbarkeit mit gesamtgesellschaftlichen Zielen.
 - ▶ Benennen Sie Ansprechpersonen z.B. auf der Homepage und zeigen Sie, mit wem Sie zusammenarbeiten.
-



Blick in die Praxis I: Von der Petition zur Gesetzesänderung: Die erfolgreiche Kampagne zur Besteuerung von Menstruationsprodukten

Nanna-Josephine Roloff und **Yasemin Kotra** hatten Anfang 2018 ein Ziel: Sie wollten sich für mehr Gleichberechtigung einsetzen. Dieses Ziel konkretisierten sie anhand der Besteuerung von Menstruationsprodukten – denn für Tampons, Binden und Co. galt der erhöhte Mehrwertsteuersatz von 19 Prozent. Steuerlich waren diese Artikel damit als sogenannte Luxusartikel klassifiziert und nicht als Dinge des täglichen Bedarfs.

Am 8. März 2018, dem Weltfrauentag, starteten die beiden Frauen ihre Petition zur Senkung des Mehrwertsteuersatzes für Menstruationsprodukte auf change.org mit dem eingängigen Slogan „**Die Periode ist kein Luxus!**“. Dabei bauten sie auf eine bereits bestehende, aber ausgelaufene Petition auf, die bereits 20.000 Unterschriften gesammelt hatte. Im Juni 2018 wurde ein Interview mit dem Magazin Bento zu einem Meilenstein der Kampagne. Das Interview wurde in den sozialen Medien kontrovers diskutiert, fand damit weitere Verbreitung und das Thema mehr mediale Aufmerksamkeit. Im Juli 2018 führten die Initiatorinnen erste Gespräche mit Kommunalpolitiker_innen und im Dezember schließlich mit einem Mitglied aus dem Finanzausschuss des Bundestages, der für die geforderte Gesetzesänderung zuständig war.

Trotz des ersten Erfolges blieb der große Durchbruch aus. Nanna-Josephine Roloff und Yasemin Kotra beschlossen deshalb, ihren Kreis an Ansprechpartner_innen zu erweitern und einen neuen Anlauf in der Lobbyarbeit zu wagen. Im April 2019 trafen sie sich mit Vertreter_innen der Fraktionen von Union, FDP und Grünen, in deren Folge die Unionsfraktion eine Pressemitteilung veröffentlichte, die die Forderung nach der Senkung des Steuersatzes für Menstruationsprodukte unterstützte. Damit war die Kampagne an einem Wendepunkt angelangt: Im Oktober 2019 wurden sie zu einem **Gespräch mit Finanzminister Olaf Scholz** eingeladen und im November 2019 stimmte der Bundestag der Gesetzesänderung zu.

Wichtige Elemente der Kampagne waren laut Nanna-Josephine Roloff Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskooperationen und politische Lobbyarbeit, die jedoch nicht getrennt voneinander zu betrachten seien. Durch die mediale Aufmerksamkeit wurde der Druck von außen auf die Politik im Sinne einer Gesetzesänderung erhöht. Die Unternehmenskooperationen halfen durch die Erweiterung des Netzwerkes, auch unpolitische Unterstützer_innen zu gewinnen, insbesondere Zielgruppen, die sich für die Themen Menstruation und Frauengesundheit interessieren. Bei der politischen Lobbyarbeit halfen vor allem die **Identifikation relevanter Stakeholder**, der **Weg von der Kommunal- zur Bundesebene** und eine Reihe an **informellen Gesprächen**.

Aus der erfolgreichen Kampagne haben die Initiator_innen **drei wichtige Schlüsse für die weitere Lobbyarbeit** gezogen:

1. Ordnung und Struktur sowie Übersicht über die bislang getroffenen Schritte und die kontaktierten Ansprechpartner_innen sind die halbe Kampagne
2. Ohne individuelle Ansprache kein offenes Ohr
3. Hartnäckigkeit, Geduld und Ausdauer

„Die Periode ist kein Luxus!“

Nanna-Josephine Roloff und Yasemin Kotra am 04.07.2018 auf bento.de. Quelle: Spiegel



IMPULSGEBERIN

Nanna-Josephine Roloff

studierte Staatswissenschaften an der Universität Passau und arbeitet als PR-Beraterin für Technologie-Unternehmen in Hamburg. Gemeinsam mit ihrer Freundin Yasemin Kotra erwarb sie mit einer umfassenden Kampagne eine Anpassung des Umsatzsteuergesetzes. Seit Januar 2020 wird auf Menstruationsprodukte der ermäßigte Steuersatz erhoben.



So geht's: Lobbying-Strategien konkret

Lobbyarbeit für die gute Sache? Na klar! Aber wie gelangt man am besten zum Ziel, welche Schritte sind zu gehen, welche Stolperfallen zu beachten? Ein gezieltes Vorgehen ist gefragt: Von der Position, über die Suche der richtigen Bündnispartner_innen und Zielgruppen zur richtigen Ansprache und zur Online-Kampagne. Es ist wichtig, gezielt vorzugehen – gewusst wie!

Mit Botschaften überzeugen – Das Positionspapier als Grundlage erfolgreicher Kommunikation

Die Grundlage für eine erfolgreiche Lobbyarbeit ist eine klare Position zum Thema: Was möchten wir erreichen? Welche Themen sind für uns wichtig und welche konkreten politischen Positionen ergeben sich daraus?

Das **Positionspapier** fasst zusammen, für was die jeweilige Organisation steht und ist ein elementares Werkzeug, um strategische Überlegungen anzustoßen, eine klare Position zu entwickeln und schließlich Entscheidungsträger_innen damit zu überzeugen.

Position erarbeiten und formulieren

Am Anfang der Entwicklung eines Positionspapiers steht die Erarbeitung und Formulierung der eigenen Position. Das hört sich einfacher an, als es tatsächlich ist. Denn natürlich verfolgt jede zivilgesellschaftliche Organisation Ziele, aus der sich Positionen ableiten lassen. Für ein erfolgreiches Positionspapier müssen diese Positionen aber so ausgearbeitet und formuliert sein, dass die jeweiligen Ansprechpartner_innen dazu animiert werden, die Position zu unterstützen – denn das ist das Ziel, das mit der Entwicklung des Positionspapiers verfolgt wird.



IMPULSGEBERIN

Julia Post ist Politikwissenschaftlerin (B.A.), Public Affairs Managerin, Umweltaktivistin und ehrenamtlich engagiert in der Kommunalpolitik. Mit ihrem theoretischen Wissen und ihrer praktischen Erfahrungen berät sie NGOs, Sozialunternehmen und Stiftungen. Sie vermittelt, wie Politik funktioniert und wie es gelingt, sich politisch Gehör zu verschaffen. So können gute Lösungsansätze institutionalisiert und gute Rahmenbedingungen für alle geschaffen werden.

„Mit Metaphern arbeiten.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

„Bei der Erstellung des Positionspapiers muss man sich innerhalb der Organisation auf sehr konkrete Vorhaben einigen. Das passiert nicht an einem Tag.“

*Julia Post,
Politikwissenschaftlerin*

Warum zivilgesellschaftliche Organisationen Positionspapiere brauchen

Die Erarbeitung eines guten Positionspapiers ist ein aufwendiger Prozess, der Zeit und Diskussionen innerhalb der Organisation benötigt. Dieser Einsatz lohnt sich, denn ein durchdachtes Positionspapier bringt viele Vorteile mit sich, die die weitere Arbeit unterstützen können:

- ▶ Erarbeitung einer Sprachregelung innerhalb der Organisation
- ▶ eindeutige politische Positionierung
- ▶ systematische Kommunikation gegenüber politischen Entscheidungsträger_innen (alle Organisationsmitglieder müssen die gleiche Position/Botschaft verbreiten, um überzeugend zu sein)
- ▶ Entwicklung einer politischen Argumentationslinie (wie kann ich für unterschiedliche Zielgruppen bei meiner Botschaft bleiben, aber eine zielgruppengerechte Ansprache finden?)
- ▶ kontinuierliche Weiterentwicklung der Argumentationsfähigkeit und damit der Aktionsfähigkeit
- ▶ transparente Lobbyarbeit

Eine gute Ausgangsfrage, um die eigene Position zu entwickeln, ist folgende Frage: **Was soll sich dank unserer Arbeit verändern?** Antworten auf diese Fragen können zunächst sehr allgemein sein, etwa: „Wir wollen mehr Klimaschutz!“ Eine solch vage Formulierung eignet sich jedoch nicht für ein Positionspapier. Wer mit dieser Position an eine Abgeordnete oder einen Abgeordneten herantritt, wird sicher auf wenig Widerspruch stoßen – aber auch wenig konkrete Unterstützung erhalten, geschweige denn politische Maßnahmen anstoßen.

Konkreter wird es, wenn man die Frage anschließt: **Welche konkreten Hürden existieren auf dem Weg zu meinem Ziel?** Denn anhand konkreter Probleme und Missstände lassen sich konkrete Forderungen – und damit Positionen – formulieren. „Fridays for Future“ fordert auf der eigenen Internetseite nicht etwa nur ein Mehr an Klimaschutz.



Fridays For Future hat die Einhaltung der Ziele des Pariser Abkommens und des 1,5°C-Ziels mit folgender Forderung für Deutschland verbunden:

- ▶ Nettonull 2035 erreichen
- ▶ Kohleausstieg bis 2030
- ▶ 100% erneuerbare Energieversorgung bis 2035

So wird aus einem Anliegen eine politische Position!



Beispiel: Das Anliegen: Vorfahrt fürs Rad/Förderung des Radverkehrs

Aus diesem übergeordneten Anliegen, das sich eine zivilgesellschaftliche Organisation auf die Fahnen geschrieben hat, kann ein konkretes Problem abgeleitet werden, etwa: „Im Winter werden Fahrradwege nur unzureichend geräumt. Zu spät, zu wenig gründlich und nach dem Winter liegt noch ewig der Rollsplitt rum.“

Aus diesem konkreten Problem lassen sich wieder Positionen entwickeln, die sich mit einem Positionspapier zusammenfassen lassen:

Die Kommune XY soll ein Winterdienst-Konzept für Fahrradwege entwickeln, das folgende Kriterien erfüllt:

- ▶ zügiges Räumen nach dem Schneefall
- ▶ gründliches Räumen, sodass keine gefrorenen Spurrillen durch festgefahrenen Schnee entstehen
- ▶ zügige und gründliche Entfernung des Rollsplitts nach der frostfreien Periode

Diese **ganz konkreten Positionen** sind der Kern des Positionspapiers, mit dem man an mögliche Unterstützer_innen herantreten kann, um diese für die eigene Sache – die Verbesserung der Infrastruktur für den Fahrradverkehr – herantreten kann.

Die in einem Positionspapier zusammengefassten **Forderungen sollten also möglichst konkret und anschlussfähig sein**. Ist das Positionspapier an politische Vertreter_innen gerichtet, ist es hilfreich, es so zu formulieren, dass diese die **Forderungen gleich in Anträge oder eigene Positionspapiere übernehmen können**. Das spart nicht nur Politiker_innen Arbeit, es sorgt auch dafür, dass eigene Positionen in politische Prozesse eingebracht werden, ohne dass sie verwässert werden. Dafür ist es notwendig, die politische Sprache zu beherrschen. Tipp: Die Lektüre von Anträgen, Strategiepapieren oder Kleinen Anfragen (zu finden etwa unter www.bundestag.de) hilft, den richtigen Ton zu treffen.



So sieht ein gutes Positionspapier aus:

- ▶ Es sollte max. 1–2 Seiten lang sein.
- ▶ Logo, Datum, Ansprechperson für das Projekt und deren Kontakt sind anzugeben. Es sollte bestehen aus: einem einleitenden Absatz, ca. drei Absätzen mit Argumenten und einem abschließenden Absatz.
- ▶ Die Argumente sollten gesellschaftliche Relevanz enthalten und damit Anknüpfungspunkte für die Ansprechpartner_innen und deren Arbeit bieten.
- ▶ Mögliche Gegenargumente sollten angesprochen und entkräftet werden.
- ▶ Die gestellten Forderungen sollten über verschiedene Plattformen und Papiere hinweg immer gleich und transparent sein.

Ist das Positionspapier formuliert, müssen:

1. die richtigen Ansprechpartner_innen ermittelt,
2. die Kommunikationswege definiert und
3. auf das richtige Timing geachtet werden.

1. Politische Ebene und Ansprechpartner_innen ermitteln

Ist das Positionspapier formuliert, muss es an die richtigen Ansprechpartner_innen gelangen. Dabei steht diese Frage im Vordergrund: **Wen muss ich mit meinem Anliegen wie und wann ansprechen, um erfolgreiche Lobbyarbeit für meine Sache zu betreiben?**

Der erste Schritt ist zu ermitteln, auf welcher politischen Ebene die Forderungen des Positionspapiers umgesetzt werden können. **Ist die EU, der Bund, das Land, der Bezirk oder die Kommune für meine Anliegen zuständig?** Will ich neben der Politik andere mögliche **Bündnispartner_innen** – etwa andere zivilgesellschaftliche Organisationen, die

MEHR ZUM THEMA

finden Sie im Kapitel „Die „richtigen Leute“ erreichen – Ansprechpartner_innen in Politik und Verwaltung identifizieren“ auf S. 24.

„Strukturiert und zielorientiert sein!“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

mein Anliegen unterstützen können – oder die Medien ansprechen? Welche konkrete Person möchte ich kontaktieren?

Gerade dann, wenn das Anliegen an politische Entscheidungsträger_innen herangetragen werden soll, ist es entscheidend, die richtige Ansprechperson zu finden. Deshalb sind Hintergrundrecherche und die Kenntnis der Positionen der potenziellen Ansprechpartner_innen wichtig. Denn die Chance, mit dem eigenen Anliegen von politischen Entscheidungsträger_innen wahrgenommen und akzeptiert zu werden, ist deutlich höher, wenn diese ähnliche Ziele verfolgen.

2. Kommunikationswege/Ansprache definieren

Wer auf welcher Ebene angesprochen werden soll, bestimmt die Art der Verbreitung des Positionspapiers:

- ▶ **Der klassische Weg:** Mit Pressemitteilungen oder durch Pressekonferenzen kann eine breitere Öffentlichkeit erreicht und damit auch die Aufmerksamkeit von politischen Entscheidungsträger_innen erlangt werden. Das setzt jedoch voraus, dass Kontakte bestehen, die für die Verbreitung der Nachricht sorgen.
- ▶ **Der persönliche Dialog:** Will man politische Entscheidungsträger_innen direkt erreichen, kann das Positionspapier mit einem Gesprächsangebot an das Büro des jeweiligen Politikers / der Politikerin gesandt werden. Wichtig ist dabei, den **Nutzen eines solchen Gesprächs für die Ansprechperson herauszustellen**. Arbeitet man für ein geeignetes Projekt, ist eine Einladung zu einem öffentlichkeitswirksamen Ortstermin, in dessen Rahmen sich ein persönliches Gespräch unterbringen lässt, ein wirksames Instrument. Institutionalisierte Dialogstrukturen, etwa ein politisches Frühstück, sind ein ebenfalls geeigneter Weg der Kontaktaufnahme.
- ▶ **Die sozialen Medien:** Soziale Medien oder Newsletter können ebenfalls eine breite Öffentlichkeit erreichen. Damit dieses gelingt, ist es zunächst notwendig, ein gutes Netzwerk aufzubauen.

Natürlich ist es möglich, alle Kommunikationswege gleichzeitig zu bedienen. Aber Vorsicht: Durch die unterschiedlichen Kommunikationswege lassen sich verschiedene Zielgruppen erreichen, die jeweils eine andere Ansprache brauchen. Alle Kanäle adäquat zu bedienen benötigt Ressourcen. Es gilt: Gezielter Einsatz vor dem *Feuern aus allen Rohren*.

3. Timing beachten

Nachdem das „Was“ – die Position –, das „Wer“ – die Ebene und Ansprechperson – und das „Wie“ – die Kommunikationswege – festgelegt sind, geht es um das „Wann“. Denn das **Timing** der Ansprache darf nicht vernachlässigt werden.

Ein guter Zeitpunkt für Lobbyarbeit ist, wenn das jeweilige Thema gerade in Gesellschaft und Öffentlichkeit diskutiert wird und aktuell ist. Dann kann man auf einen bereits fahrenden Zug aufspringen (**Agenda-Surfing**). Gelingen kann dies allerdings nur, wenn man sich bereits mit dem jeweiligen Thema beschäftigt hat und gut vorbereitet ist.

Selbst ein Thema zu setzen (**Agenda-Setting**) ist dagegen ungleich aufwendiger. Eine gute Gelegenheit, eigene Themen unterzubringen, können **Wahlen** sein. Das geht allerdings nicht kurzfristig, die Vorbereitung muss mindestens ein- bis eineinhalb Jahre vor den Wahlen beginnen. Auch **Personalwechsel innerhalb der Parteien** oder Fraktionen bieten ein Gelegenheitsfenster. Denn jede_r Neue möchte sich mit eigenen Themen profilieren und ist besonders offen für Impulse von außen. Hilfreich ist es, die **Prozesse in Parteien und Fraktionen** gut zu kennen: Wann finden Sitzungen oder interne Wahlen statt? Mit diesem Wissen gewappnet, fällt es leichter, den richtigen Zeitpunkt abzapassen, um die eigenen Positionen einzubringen.

„One-Pager statt Paper-Overload!“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

Gemeinsam für die gute Sache: Bündnis- und Netzwerkmanagement erfolgreich gestalten

Wirksames Lobbying funktioniert nicht ohne ein starkes Netzwerk. Gemeinsam mit Bündnispartner_innen können auch kleine Organisationen und Initiativen Themen auf die politische und gesellschaftliche Agenda setzen, Ressourcen mit anderen bündeln und sich wirksam für ihre Anliegen einsetzen. Wie aber findet man die richtigen Partner_innen? Und wie kann ein Netzwerk nachhaltig aufgebaut werden?

Netzwerke oder Bündnisse werden in diesem Kapitel als spezifisches Modell der Handlungskoordination verstanden. Das Netzwerk als Organisationsform unterscheidet sich damit vom Begriff Networking, der sich auf den Aufbau von Kontakten bezieht.

Bei der Identifikation geeigneter Netzwerk- und Bündnispartner_innen helfen drei Methoden:

1. Klären Sie Strategiefragen.
2. Führen Sie eine Stakeholder-Analyse durch.
3. Analysieren Sie bestehende Vor-Vernetzungen.

1. Strategiefragen klären

Strategiefragen stehen am Anfang der Suche nach Netzwerk- und Bündnispartner_innen. Hier gilt es, sich in der eigenen Organisation darauf zu verständigen, welche Ziele erreicht werden sollen und wie Partner_innen dabei unterstützen könnten. Dabei sollten auch **Argumente** gesammelt werden, mit denen bei möglichen Netzwerkpartner_innen um Unterstützung geworben werden kann. **Inwieweit können diese etwa von der Zusammenarbeit profitieren?** Diese Vorteile sollten bei der Ansprache des Partners oder der Partnerin in den Mittelpunkt gestellt werden.

Jede_r Bündnispartner_in muss einen Nutzen in der Zusammenarbeit in einem Netzwerk sehen. Denn nur dann werden die Akteur_innen bereit sein, ihre Ideen, Zeit und Ressourcen in ein Netzwerk einzubringen. Sammeln Sie deshalb Argumente zum Mitmachen.



So können potenzielle Partner_innen von einer Zusammenarbeit überzeugt werden:

- ▶ Kommunizieren Sie die konkrete Netzwerkidee an die Akteur_innen.
- ▶ Zeigen Sie den konkreten Nutzen, den die Akteur_innen von einer Mitarbeit im Netzwerk haben, auf, z.B. Möglichkeiten der Einflussnahme oder öffentlichkeitswirksame Mitarbeit im Netzwerk.
- ▶ Betonen Sie, wie wichtig die Erfahrung, das Fachwissen und der Ruf des Akteurs/der Akteurin für das Netzwerk ist.

Zudem lohnt es sich, über den Tellerrand zu blicken: **Nicht nur die Zusammenarbeit mit Organisationen mit ähnlichen Zielen in einem Netzwerk kann interessant sein**, auch die Einbindung von Expert_innen, die etwa Moderationskompetenzen haben, als Multiplikator_innen wichtige Kontakte herstellen können oder das Anliegen des Netzwerks mit ihrem Bekanntheitsgrad (Influencer_innen) in die Öffentlichkeit tragen können, kann helfen.

MEHR ZUM THEMA

Networking finden Sie im Kapitel „Die „richtigen Leute“ erreichen – Ansprechpartner_innen in Politik und Verwaltung identifizieren“ ab S. 24.



IMPULSGEBERIN

Dr. Claudia Bielfeldt ist freiberufliche Mediatorin, Moderatorin und Trainerin. Ehrenamtlich ist sie in verschiedenen Verbänden, u.a. als Landesvorsitzende des BUND Schleswig-Holstein, engagiert. Sie hat langjährige Erfahrungen mit der Arbeit in Netzwerken sowie mit Bündnispartner_innen – sowohl im beruflichen als auch im ehrenamtlichen Umfeld.

MEHR ZUM THEMA

Ziel- und Positionsbestimmung finden Sie im Kapitel „Mit Botschaften überzeugen – Das Positionspapier als Grundlage erfolgreicher Kommunikation“ ab S. 15.

MEHR ZUM THEMA

Stakeholderanalyse finden Sie im Trainingsbuch „Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit“, Katrin Matuschek und Gwendolin Jungblut (2016).

„Dank und Lob sind wichtige Faktoren für Engagement. Es ist noch niemand an zu viel Lob zugrunde gegangen.“

Dr. Claudia Bielfeldt, freiberufliche Mediatorin, Moderatorin und Trainerin

„Kontakte regelmäßig pflegen.“
Teilnehmer_in der Veranstaltung

2. Stakeholder-Analyse durchführen

Die **Stakeholder-Analyse** dient dazu, genauer zu untersuchen, wer für eine Zusammenarbeit in einem Netzwerk angesprochen werden kann. Dabei werden zentrale Schlüsselpersonen, Teilhabende, Anspruchstellende, Interessengruppen, Organisationen und Institutionen identifiziert, die sich als Partner_innen eignen würden. Zur Stakeholder-Analyse gehört zudem, Kenntnisse darüber zu gewinnen, wer von der Vernetzung profitieren und wer das Netzwerk ideell und/oder materiell unterstützen könnte.

Das Erstellen einer Stakeholdertabelle (s. Abbildung 3) hilft für einen ersten Überblick.

	Interessen Ansprüche Auftrag/Ziele	Einfluss/ Stärke	Verhalten (+/-)	Kopplungs- punkte
Zivilgesellschaft: Vereine, Verbände, Kirchen				
Lokale Öffentlichkeit				
Landtagsabgeordnete				
Gewerkschaften				
Bürgerinitiativen				
Parteien				
Bundestagsabgeordnete				
Europaabgeordnete				
Kommunalpolitiker_innen				

Abbildung 3: Stakeholdertabelle

Ziel dieser Übersicht ist die Analyse der Interessen- und Anspruchsgruppen in Hinblick auf:

- ▶ **Kooperationspotenzial** (Verhalten, das in Zukunft helfen würde, das Ziel zu erreichen) und
- ▶ **Bedrohungspotenzial** (Verhalten, das behindern würde, das Ziel zu erreichen).

Auf diese Weise lässt sich zudem feststellen, ob Interessen einzelner Stakeholder gegeneinander stehen – und damit lassen sich Probleme, die in einem möglichen Netzwerk auftauchen können, frühzeitig ausmachen. Diese strategische Voranalyse ist entscheidend, damit alle Seiten die spätere Partnerschaft als gewinnbringend empfinden und sie damit nachhaltig ist.

Die nun identifizierten Stakeholder können nach Einfluss und Interesse geordnet in eine **Stakeholdermatrix** (s. Abbildung 4) eingetragen werden.

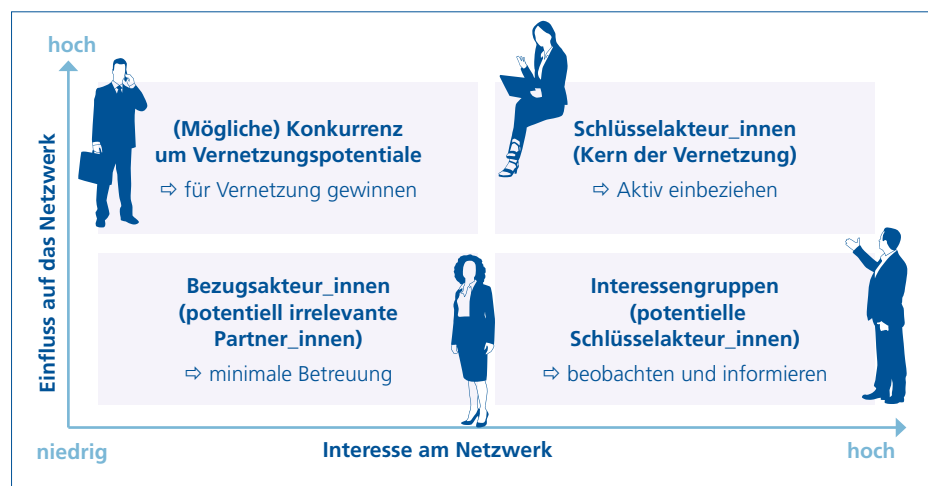


Abbildung 4: Stakeholdermatrix nach Einfluss und Interesse an einem Netzwerk

Die Matrix visualisiert, welche Akteur_innen zu den Schlüsselakteur_innen gehören und damit als erstes angesprochen werden sollten. Auf diese Weise können die Ressourcen in der Ansprache und Kontaktpflege gezielt eingesetzt werden – denn es gilt, sich beim Aufbau eines Netzwerks nicht zu verzetteln.

3. Bestehende Vor-Vernetzungen analysieren

Beim Aufbau eines Netzwerks müssen Organisationen in der Regel nicht bei null anfangen. Deshalb sollte Augenmerk auf bereits vorhandene Vernetzungen gelegt werden, und zwar sowohl auf eigene als auch auf die Beziehungen möglicher Bündnispartner_innen untereinander. Die Analyse bestehender Vor-Vernetzungen geht davon aus, dass

- ▶ Akteur_innen über Ereignisse verknüpft sind.
- ▶ Sie identifiziert Akteur_innen, die verschiedene Beziehungskreise verbinden und
- ▶ macht die bestehenden Vernetzungen transparent.

In einer **Akteur_in-Ereignis-Matrix** können auf vertikaler Ebene die Akteur_innen und auf horizontaler das verbindende Ereignis (bspw. die Organisationen) eingetragen werden (s. Abbildung 5).

„Klare Etappen-Strategie ist wichtiger als die ‚ultimative‘ Strategie.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

Quartiersnetzwerk 01		Stadtweites Koordinierungsnetzwerk		Quartiersnetzwerk 02	
Person	Organisation	Person	Organisation	Person	Organisation
		A	Kommunaler Fachbereich	H	Komm. FB, Quartier 02
		B	Kommunaler Fachbereich	I	Komm. FB, Quartier 02
		C	Komm. FB, Quartier 03	J	Komm. FB, Quartier 02
D	Komm. FB, Quartier 01	D	Komm. FB, Quartier 01		
E	Komm. FB, Quartier 01	F	Komm. FB, Quartier 04		
Ehrenamtliche(r)	Lokales Seniorenbüro	G	Komm. FB, Quartier 05		
		KO 02	Heimaufsicht		
KO 01	Komm. Stadtbezirksmanager	PH10	Pflegeheim 06	KO 03	Komm. Stadtbezirksmanager
W 01	Wohnungsunternehmen 01	W 02	Wohnungsunternehmen 02		
		W 03	Wohnungsunternehmen 03		
		W 04	Wohnungsunternehmen 04		
		W 05	Wohnungsunternehmen 05		
		W 06	Wohnungsunternehmen 06	W 07	Wohnungsunternehmen 06
		W08	Wohnungsunternehmen 06	W 08	Wohnungsunternehmen 06
PD 01	Pflegedienst 01	SOST01	Sozialstation 01	PD 01	Pflegedienst 01

rötlich: direkte Überschneidung durch dieselbe Person in mehreren Beziehungskreisen

grünlich: indirekte Überschneidung durch unterschiedliche Personen derselben Organisation

Quelle: Schubert et al, 2018, (Neu-)Organisation von Netzwerkstrukturen (Fallstudie)

Abbildung 5: Beispiel einer Akteur_in-Ereignis-Matrix für einen kommunalen Seniorenservice

„Ein Stakeholder_innen-mapping vor der Lobbyarbeit machen.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

MEHR ZUM THEMA

Stakeholderanalyse finden Sie im Trainingsbuch „Politische Mitgliederorganisationen zukunftsfähig gestalten“, Johanna Niesyto, Katrin Matuschek und Valerie Lange (2011).

„Erst wenn die große Idee steht, können Akteur_innen überzeugt werden.“

*Dr. Claudia Bielfeldt,
freiberufliche Mediatorin,
Moderatorin und Trainerin*

Mit dieser Methode werden die Akteur_innen nach gemeinsamer Teilnahme an Ereignissen, die sie verbinden, sortiert und so Akteur_innen identifiziert, die durch mehrere Ereignisse verbunden sind – und die sich damit für ein Netzwerk besonders gut eignen, da sie bereits gemeinsame Berührungspunkte haben.

Netzwerke richtig pflegen

Die Identifikation und Ansprache möglicher Netzwerk- und Bündnispartner_innen ist nur der erste Schritt. Erfolgreiche Netzwerke brauchen Pflege. Um die Zusammenarbeit bereits strategisch zu starten, eignet sich eine **Auftaktveranstaltung**.

Hier sollten folgende Punkte geklärt werden:

- ▶ **Ziel**
Die Ziele sollten möglichst konkret formuliert werden und erreichbar sein. Ein gemeinsames Ziel verbindet hier mehr als etwas, das verhindert werden soll.
- ▶ **Vision**
Mit der Vision wird eine Story, die das Netzwerk erzählt, festgelegt. Die Überlegung, was das Netzwerk lebendig macht, steht hier im Vordergrund. Die gemeinsame Vision ist hilfreich für die Außenwirkung und den Zusammenhalt im Netzwerk.
- ▶ **Leitbild**
Das Leitbild legt die Identität des Netzwerkes fest.
- ▶ **Name**
- ▶ **Struktur**
Es sollte festgehalten werden, auf welche Weise die Bündnispartner_innen zusammenarbeiten und kommunizieren. Wer braucht welche Informationen, wie werden diese verteilt?
- ▶ **Wer fehlt uns noch?**
Welche weiteren Netzwerkpartner_innen könnten gewonnen werden, um identifizierte Lücken zu schließen?

! **Auf den Punkt:** Erfolgreiche Netzwerke leben von drei Rädchen, die ineinandergreifen: Fachwissen, Zusammenarbeit und Nutzen für die im Netzwerk Engagierten.

i Berücksichtigen Sie für die Pflege von Netzwerken diese Grundsätze der Netzwerkarbeit:

- ▶ Transparenz über Kosten, Nutzen sowie interne Strukturen ist geschaffen.
- ▶ Ein Zeitfenster ist verbindlich festgelegt.
- ▶ Die Aufgaben sind klar verteilt, alle haben die gleichen Rechte und Pflichten.
- ▶ Jede_r im Netzwerk ist Expert_in.
- ▶ Es herrscht Kompromissbereitschaft im Netzwerk.
- ▶ Alle Netzwerkpartner_innen engagieren sich im gleichen Maße.
- ▶ Es gibt eine Bindung zwischen den Akteur_innen auch außerhalb der Arbeitsebene.
- ▶ Die Netzwerkpartner_innen unterstützen sich durch verschiedene Leistungen – etwa durch die Bereitstellung von Räumen oder anderen Ressourcen, aber auch durch Dienstleistungen, beispielsweise die Gestaltung eines Flyers.
- ▶ Es herrscht eine Interaktionskultur sowie eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung.

Das sollten Sie bei der Netzwerkarbeit vermeiden

- ▶ fehlende gemeinsam geteilte Ziele
- ▶ unverbindliche Vereinbarungen
- ▶ geringe Kenntnis der Kooperationspartner_innen
- ▶ fehlendes Vertrauen
- ▶ Unklarheit über Nutzen für die eigene Arbeit
- ▶ Unklarheit über zukünftige Belastungen
- ▶ unzureichende Ressourcen (Geld, Zeit)
- ▶ Autonomie der Akteur_innen scheint eingeschränkt („Machtfrage“)
- ▶ dominante Partner_innen
- ▶ Fluktuation innerhalb der beteiligten Organisationen
- ▶ Organisatorisches Eigeninteresse
- ▶ mangelnde Bereitschaft, Know-how abzugeben



So führen Sie ihr Netzwerk zum Erfolg

Blick auf die Organisation:

- ▶ Haben Sie Klarheit über die eigene Rolle im Netzwerk.
- ▶ Gleichen Sie Interessen am Anfang der Zusammenarbeit ab.
- ▶ Legen Sie die jeweiligen Bedürfnisse offen.
- ▶ Lernen Sie die Netzwerkpartner_innen und deren Organisation kennen, um die Argumentationen in der Gruppe nachvollziehen zu können.
- ▶ Bündeln Sie Kompetenzen.

Blick auf das Netzwerk:

- ▶ Bauen Sie Vertrauen auf.
- ▶ Kommunizieren Sie offen – auch wenn sich Grenzen in der Zusammenarbeit ergeben.
- ▶ Haben Sie eine klare Agenda.
- ▶ Seien Sie kompromissbereit.
- ▶ Diskutieren und akzeptieren Sie Grenzen.
- ▶ Evaluieren Sie die Netzwerkarbeit: Was hat sich verändert? Wo muss nachjustiert werden?
- ▶ Klären Sie Konflikte.

Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich durch eine gute Moderation, Steuerung und eine zielorientierte Gestaltung aus. Die richtige Auswahl der Netzwerkakteur_innen, eine gute Verteilung der Aufgaben, regelmäßige Abstimmung des Prozesses, eine Evaluation der Netzwerkarbeit und eine Kultur der Anerkennung sind entscheidende Gelingensbedingungen.



Tipp: So entfalten Netzwerke eine gute Außenwirkung

- ▶ Sprechen Sie mit einer Stimme.
- ▶ Stimmen Sie ihre Öffentlichkeitsarbeit ab.
- ▶ Führen Sie Lobbygespräche.
- ▶ Informieren Sie die Öffentlichkeit.
- ▶ Stellen Sie gemeinsame Aktionen auf die Beine.

MEHR ZUM THEMA

Erfolgreiche Bündnis- und Netzwerkarbeit

erfahren Sie im MuP-Seminar „Netzwerke und Kooperationsprojekte effektiv steuern – durch Aushandlungsprozesse gemeinsam Ziele für die gesellschaftspolitische Arbeit erreichen“.

„Netzwerken, netzwerken, netzwerken!“

Teilnehmer_in der Veranstaltung



IMPULSGEBER

Dr. Thorben Prenzel ist seit mehr als 20 Jahren in der Politik- und Verbändeszene aktiv. Die Stationen seiner Laufbahn lagen u.a. im Europäischen Parlament, im nationalen Verkehrsministerium Saudi-Arabien, im Bundesumweltministerium und beim BUND. Er ist Kommunikationsexperte und gibt Seminare zu den Themen professionelle Kommunikation und Lobbyarbeit.

MEHR ZUM THEMA

Strategie erfahren Sie im Kapitel „Mit Botschaften überzeugen – Das Positionspapier als Grundlage erfolgreicher Kommunikation“ auf S. 15.

Die „richtigen Leute“ erreichen – Ansprechpartner_innen in Politik und Verwaltung identifizieren

Um erfolgreich Lobbyarbeit betreiben zu können, müssen die richtigen Personen identifiziert werden, die das zivilgesellschaftliche Anliegen vorbringen können oder Einfluss auf den Gesetzgebungsprozess haben. Dafür braucht es wirksame Analysen der entsprechenden Strukturen in Politik und Verwaltung – ob auf kommunaler, Landes-, Bundes- oder europäischer Ebene – und Wissen darüber, wie man sich auf den unterschiedlichen Ebenen bewegt.

Bevor man sich aber auf die Suche nach den richtigen Ansprechpartner_innen begeben und damit wirklich in die Lobbyarbeit einsteigen kann, sind wichtige **Voraussetzungen** zu erfüllen:

- 1. Eine Lobbyingstrategie** sollte festgelegt werden und zusätzlich sollte sichergestellt werden, dass genügend Ressourcen vorhanden sind, um diese Strategie erfüllen zu können. Denn Lobbyarbeit kostet vor allem Zeit.
- 2. Themen-Monitoring:** Welche Themen sind gerade in der Gesellschaft aktuell, was bewegt die Menschen im Umfeld der Organisation? Aus dieser Beobachtung ergeben sich Themen, die die Organisation in der Lobbyarbeit aufgreifen kann, um ihre Anliegen durchzusetzen und Menschen zu mobilisieren.
- 3. Netzwerk aufbauen:** Der Grundsatz „Make friends before you need them“ ist entscheidend: Auch dann, wenn gerade kein spezifisches Anliegen verfolgt wird, heißt es, persönliche Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Die Investition in gute Verbindungen mit wichtigen Ansprechpartner_innen und der eigenen Zielgruppe wird sich auszahlen, wenn es einmal darauf ankommt.
- 4. Prozesskenntnis:** Gerade wenn es um den Einfluss auf politische Prozesse geht, kann Lobbyarbeit nur dann gelingen, wenn man weiß, wie diese funktionieren.

Wie funktioniert Politik? Den Weg der Gesetzgebung und Möglichkeiten der Einflussnahme kennen



Abbildung 6: Gesetzgebung und Politik im sog. Policy Cycle-Modell



Der **Policy Cycle** (s. Abbildung 6) zeigt einen idealtypischen Verlauf eines Gesetzgebungsprozesses sowie die Möglichkeiten der Einflussnahme in den einzelnen Phasen auf.

1. Thematisierung: Der Beginn des Zyklus ist die Thematisierung eines gesellschaftlichen Problems, das die Öffentlichkeit bewegt.

→ In dieser Phase kann eine zivilgesellschaftliche Organisation noch **vollen Einfluss nehmen**, denn ihre Arbeit kann die öffentliche Meinung beeinflussen. Zielgruppe der Lobbyarbeit ist damit die Öffentlichkeit.

2. Formulierung: Es wird adressiert, was geschehen muss, um das thematisierte gesellschaftliche Problem zu lösen. Gesetze, Verordnungen oder Stellungnahmen von politischen Entscheidungsträger_innen werden formuliert.

→ In dieser Phase können zivilgesellschaftliche Organisationen als Lobbyist_innen **ihre eigene Sichtweise** einbringen, indem sie administrative Stellen bei der Vorbereitung der Schriftstücke unterstützen. Gelingen kann dies durch direkte Kontakte in die Verwaltung, aber auch durch die Teilnahme an Anhörungen.

3. Entscheidung: Ein Gesetz oder eine Verordnung wird im Parlament oder einem Entscheidungsgremium debattiert und verabschiedet.

→ Nun lassen sich durch die **Veränderung von Details** in den Formulierungen Akzente setzen. Dazu ist direkter Einfluss auf einzelne Abgeordnete notwendig.

4. Umsetzung: In der Umsetzungsphase wird wieder die Verwaltung tätig.

→ Befindet sich ein Thema bereits in der Umsetzung, gibt es **kaum noch Möglichkeiten der Einwirkung**. Hier kann es sinnvoller sein, sich auf einen neuen politischen Zyklus zu konzentrieren, als in den bestehenden eingreifen zu wollen.

5. Evaluation: In der Evaluationsphase wird geprüft, ob die vorgenommenen Maßnahmen die gewünschten Wirkungen hatten.

→ An dieser Stelle gilt es, eine neue **Diskussion in der Öffentlichkeit anzustoßen**, damit das Anliegen wieder zu thematisieren und den politischen Zyklus neu anzustoßen.

Als Lobbyist_in für die gute Sache ist es wichtig zu wissen, **an welcher Stelle des politischen Zyklus das eigene Anliegen einzuordnen ist**. Denn nur so lässt sich ausmachen, was die eigene Lobbyarbeit überhaupt noch erreichen kann und wer dafür anzusprechen wäre.

Achtung: Lobbyarbeit bedeutet mehr, als nur die Politik anzusprechen: Öffentlichkeit, Verwaltung und Politik sind Adressat_innen eines Lobbyings für die gute Sache!

Um für das eigene Anliegen Akzente zu setzen, sollten Lobbyist_innen:

- ▶ über gesellschaftliche und innerparteiliche Diskussionen im Bilde sein,
- ▶ im Verfahren so früh wie möglich agieren,
- ▶ kontinuierlich gute Kontakte / Netzwerk zur Politik und Verwaltung pflegen und
- ▶ den gesamten Gesetzgebungsprozess aktiv begleiten.

„Für erfolgreiches Lobbying ist es unerlässlich, den gesamten Gesetzgebungsprozess aktiv zu begleiten. Je früher man ansetzt, desto größer die Chancen.“

*Dr. Thorben Prenzel,
Kommunikationsexperte*

„Kleine Schritte, nicht zu große Ziele setzen.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

Die richtigen Personen finden und erreichen

Die Lobbyingstrategie ist festgelegt und der Zeitpunkt der Einflussnahme ausgemacht – wen gilt es nun aber wie anzusprechen? Eine **Stakeholder-Analyse** hilft dabei, die drei bis fünf Personen (mehr sollten es nicht sein!) zu identifizieren, die im Mittelpunkt der Lobbyingbemühungen stehen sollten. Die Analyse kann als Übersicht für alle sichtbar aufgehängt werden, um sich während des Lobbyingprozesses immer wieder an das Wesentliche zu erinnern.

Sind durch die Stakeholder-Analyse die relevanten Entscheidungsträger_innen ausgemacht, müssen die **Beziehungen der Akteur_innen untereinander** erfasst werden. Gibt es konkurrierende Positionen, die sich negativ auf das eigene Anliegen auswirken oder die für dieses nutzbar gemacht werden können? Es lohnt sich, auch mit möglichen Gegner_innen das Gespräch zu suchen, um Raum für Kompromisse auszuloten.

Bei der Ansprache der ausgemachten Zielpersonen in Politik, Öffentlichkeit oder Verwaltung sollten **die Interessen der Akteur_innen in den Vordergrund** gestellt werden:

- ▶ Welche Vorteile hat das Gegenüber von einer Zusammenarbeit oder dem Erfolg des Anliegens der zivilgesellschaftlichen Organisation?
- ▶ Können Vertreter_innen der lokalen Wirtschaft etwa mit einem Umsatzplus rechnen, wenn sich das Vorhaben verwirklichen lässt?
- ▶ Kann die Unterstützung von Gewerkschaften durch die Aussicht auf neue Arbeitsplätze gewonnen werden?
- ▶ Oder können die Politiker_innen, die angesprochen werden, in ihrem Wahlkampf unterstützt werden, zum Beispiel durch öffentlichkeitswirksame Auftritte bei der Organisation?

! Auf den Punkt: Gute Lobbyist_innen kennen die Interessen der Ansprechpartner_innen in Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit und nutzen sie, um die eigenen Ziele durchzusetzen.

Netzwerken und Gespräche führen

Lobbying ist ein kontinuierlicher Prozess, der von erfolgreichem Networking lebt. Ein Netzwerk aus wichtigen Kontakten sollte aufgebaut werden, bevor es genutzt werden muss, und es sollte Kontakte zu unterschiedlichen Ebenen enthalten: Häufig ist nicht der direkte Kontakt zu einem / einer Entscheidungsträger_in das Erfolgsrezept, sondern der mittelbare zu deren Mitarbeiter_innen und Referent_innen. Sie entscheiden, wer einen Termin erhält oder wessen Positionspapier weitergereicht wird.

Wird hier von einem „Netzwerk“ gesprochen, bezieht sich dies nicht auf die Arbeit in einem formalen Netzwerk oder Bündnis, sondern auf den Aufbau und die Pflege von Kontakten – auch **Networking** genannt.

MEHR ZUM THEMA

Netzwerke erfahren Sie im Kapitel „Gemeinsam für die gute Sache: Bündnis- und Netzwerkmanagement erfolgreich gestalten“ auf S. 19.

Zum Networking gehört:

- ▶ Kontakte herzustellen und die Organisation bekannt zu machen,
- ▶ Gespräche mit Politiker_innen, Beamt_innen, Mitarbeiter_innen und Referent_innen zu führen,
- ▶ die eigene Position vorzustellen,

- ▶ die Interessen der anderen auszuloten,
- ▶ die Grundlagen für eine zukünftige Zusammenarbeit schaffen und
- ▶ sich auf sozialen Medien zu vernetzen.

Ein **einmal aufgebautes Netzwerk muss gepflegt werden** durch:

- ▶ regelmäßige Gespräche,
- ▶ den Besuch relevanter Veranstaltungen,
- ▶ regelmäßige Informationen über die Tätigkeiten der Organisation, etwa durch Newsletter, und
- ▶ den Aufbau von Vertrauen.

! **Auf den Punkt:** Denken Sie immer daran: Lobbying ist positive Kommunikation und Politik wird von Menschen gemacht! Wer Politik beeinflussen will, muss mit Menschen reden.

Digital Campaigning – Botschaften wirkungsvoll online platzieren

Menschen und Politik für die eigenen Anliegen mobilisieren und Aufmerksamkeit generieren – heute funktioniert das vor allem digital. Auf unterschiedlichen Plattformen können Organisationen Botschaften platzieren oder mit Unterstützer_innen ins Gespräch kommen. Doch welche Plattformen eignen sich? Was macht erfolgreiches Online-Campaigning aus und was gibt es dabei in der Praxis zu beachten?

Denkt man an Kampagnenarbeit, fallen vielen vor allem große politische Kampagnen, allen voran der US-amerikanische Wahlkampf, ein. Kampagnen lassen sich jedoch auch in einem kleineren Rahmen gestalten – und dabei lässt sich von den Großen lernen. **Erfolgreiche, professionelle und auch kommerzielle Kampagnen haben drei Dinge gemeinsam:**

- ▶ sie sind auf ihre Zielgruppe ausgerichtet,
- ▶ arbeiten mit Bildsprache und
- ▶ setzen bei den Emotionen an.

Tipps und Tricks bei der Kampagnenplanung

- ▶ **Starten Sie früh!** Ein Netzwerk sollte nicht erst dann aufgebaut werden, wenn es Zeit ist, eine Kampagne auszurollen. Schon vorher sollten on- und offline Kontakte bestehen, denn eine Kampagne wird vor allem dann als glaubwürdig aufgenommen, wenn bereits zuvor eine vertrauensvolle Beziehung zur Organisation besteht.
- ▶ **Nutzen Sie Narrative & Storytelling!** Eine erfolgreiche Kampagne erzählt eine Geschichte und knüpft an aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und politische Ereignisse an.
- ▶ **Nutzen Sie Social Media & E-Mail!** Die Kampagne sollte über unterschiedliche Kanäle verbreitet werden. Dabei ist zu beachten, dass verschiedene Kanäle unterschiedliche Zielgruppen erreichen: Facebook-Nutzer_innen sind vor allem über 40-Jährige, die Jüngeren sind eher auf Instagram zu finden. Mit Twitter lässt sich ein professionelles Netzwerk aufbauen. Der Kontakt über E-Mail, gerade in Form eines Newsletters, kann ebenfalls sehr effektiv sein.



IMPULSGEBERIN

Katharina Mosene ist Politikwissenschaftlerin (M.A.) und kümmert sich am Leibniz-Institut für Medienforschung, Hans-Bredow-Institut (HBI) um den Bereich Forschungs- und Veranstaltungskooperationen. Darüber hinaus ist sie am TUM Medical Education Center der TU München im Bereich Digitale Bildung / eLearning assoziiert. In ihrer Freizeit ist sie Gründungsmitglied von netzforma* e.V. – Verein für feministische Netzpolitik. Dort beschäftigt sie sich mit Themen wie dem Fördern eines gleichberechtigten Zugangs zum Internet und zu digitalen Inhalten, Schutz vor Gewalt im Netz und dem Recht auf Privatsphäre.

- ▶ **Knüpfen Sie an Hashtag-Kampagnen an!** Eigene Kampagnen sollten mit eingängigen Hashtags versehen werden, die die Verbreitung auf Social Media erleichtern. Wenn es bereits erfolgreiche und aktuelle Hashtags gibt, sollte an diesen angeknüpft werden.
- ▶ **Beziehen Sie die Zielgruppe mit ein!** Unterstützer_innen sollten dazu aufgefordert werden, sich an der Kampagne zu beteiligen, etwa über das Posten von Fotos eigener Aktionen oder das Teilen von Inhalten. So wird die Identifikation mit der Organisation und der guten Sache gefördert.
- ▶ **Suchen Sie Verbündete & bauen Sie Netzwerke auf!** Im Kampf für die gute Sache ist man nicht allein. Gerade über soziale Medien lassen sich Verbündete identifizieren und Netzwerke aufbauen, über die sich die eigene Kampagne weiter verbreiten lässt.
- ▶ **Verknüpfen Sie online und offline!** Online-Kampagnen können weite Kreise ziehen – sie sind aber meistens eingebettet in die Arbeit vor Ort. Beide Kampagnenvarianten sollten sich aufeinander beziehen.

Eine gut geplante Kampagne besteht aus **sechs Bausteinen**, über die sich die Kampagnenplaner_innen im Vorhinein abstimmen müssen:

„Persönliche Ansprache wagen!“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

1. Botschaft & Ziel
2. Zielgruppe
3. Verbreitung & Multiplikator_innen
4. Landingpage
5. Team & Aufgaben
6. Zeit & Maßnahmenplan

1. Kampagne planen: Botschaft & Ziel

Zunächst ist zu klären, was Inhalt und Titel der Kampagne sein soll. Welche Geschichte soll dabei erzählt werden? Was hebt die Kampagne, die Organisation, das Anliegen von anderen ab und macht sie besonders? Das **Ziel der Kampagne sollte möglichst spezifisch sein** und Alleinstellungsmerkmale aufweisen – ein SMARTes Ziel (s. Abbildung 7)!

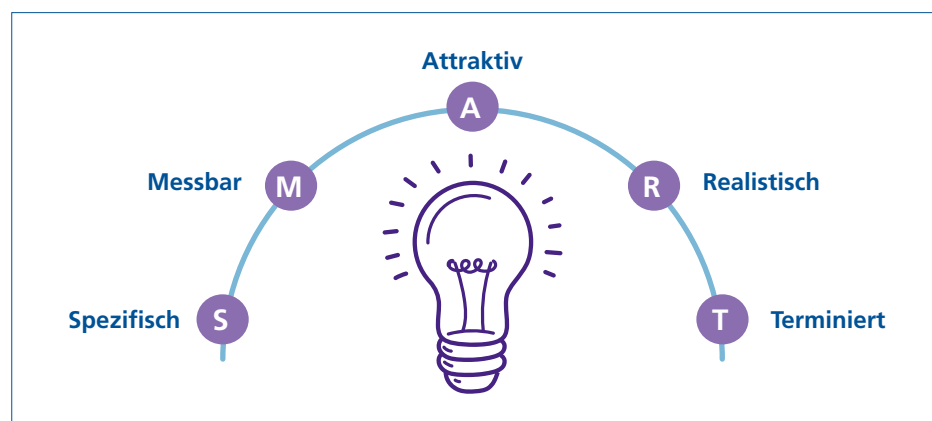


Abbildung 7: Die SMART-Kriterien zur Zielformulierung



Ein Beispiel für ein Ziel, das die SMART-Kriterien erfüllt, ist:

„Um die Spritkosten unseres Bürgerbusses für 2021 zu sichern, benötigen wir 5.000€. Diese Summe wollen wir mit einer gezielten Social-Media-Kampagne vom 1. Oktober bis 31. Oktober sammeln.“

Dabei ist es wichtig, **einen klaren Rahmen für den Zeitverlauf der Kampagne** zu setzen. Bis wann soll das Ziel umgesetzt werden? Wenn sich Ziel und Umsetzungsverlauf der Kampagne nicht in zwei Sätzen zusammenfassen lassen, sind sie nicht konkret genug und müssen noch einmal geschärft werden.

2. Kampagne planen: Zielgruppe

Der nächste Schritt zu Kampagnenplanung ist die **nähere Definition der Zielgruppe**:

- ▶ Wer soll überhaupt angesprochen werden?
- ▶ Wie alt sind die Menschen, die für das Anliegen gewonnen werden sollen?
- ▶ Welche Bedürfnisse haben sie?
- ▶ In welchem sozialen Umfeld sind sie verankert?
- ▶ Welche Interessen haben sie?
- ▶ Und schließlich: Wie können diese Erkenntnisse über die Zielgruppe in der Kampagne Berücksichtigung finden?

! Auf den Punkt: Die Maßnahmen der Kampagne sollten auf die Zielgruppe zugeschnitten sein.

- ▶ Sollen etwa vor allem ältere Menschen angesprochen werden, die nicht über Social-Media-Plattformen verfügen, ist die digitale Kampagne vielleicht doch nicht der beste Weg, um für das Anliegen zu werben.
- ▶ Sollen insbesondere jüngere Menschen erreicht werden, müssen die Gewohnheiten zur Mediennutzung berücksichtigt werden: Lange Texte werden nicht gelesen, besser ist es, kurze Videos mit einer starken Bildsprache und starker Botschaft oder Bildtexte, die sich über soziale Medien gut teilen lassen, zu nutzen.

3. Kampagne planen: Verbreitung & Multiplikator_innen

Botschaft, Ziel und Zielgruppe der Kampagne sind ausgemacht – wie soll sie nun aber verbreitet werden? Ganz einfach: **Dort, wo die Zielgruppe sich aufhält, muss auch die Kampagne platziert werden.** Wenn diese sich also auf dem örtlichen Marktplatz aufhält, dann muss auch die Kampagne hier zu finden sein. Wenn es dagegen soziale Medien sind, in denen sich die Zielgruppe bewegt, ist es von dieser abhängig, welche Kanäle sich am besten eignen.

Unter anderem eignen sich folgende Kampagnenplattformen:

Petitionen

- ▶ OpenPetition
- ▶ Campact
- ▶ Change.org
- ▶ WeMoveEurope

Fundraising

- ▶ Betterplace
- ▶ Startnext.com
- ▶ GoFundMe
- ▶ Indiegogo
- ▶ Kickstarter

„Für die Utopie eintreten, nicht abwimmeln lassen.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

„Bei der Kampagnenplanung gilt: Auf Emotionen eingehen, die Zielgruppe miteinbeziehen und online und offline verknüpfen.“

Katharina Mosene, Leibniz-Institut für Medienforschung

„Umwege können hilfreich sein.“

Nanna-Josephine Roloff,
PR-Beraterin

4. Kampagne planen: Landingpage

Die **eigene Homepage** bietet die Möglichkeit, die Arbeit der Organisation breiter vorzustellen und unterschiedliche Kampagnen und Arbeitsbereiche zusammenzuführen. Sie dient zudem als Archiv für die Arbeit der Organisation und als Ankerpunkt, der Vertrauen schafft. **Für zivilgesellschaftliche Organisationen bietet es sich deshalb an, die eigene Homepage mit der Kampagnenarbeit über Spenden- oder Petitionsplattformen zu verzahnen.**

Vorteil solcher **Plattformen** ist es, dass sie bereits gut strukturiert sind und Nutzer_innen so eine Reihe an Hilfestellungen geben, um die Kampagne ansprechend zu gestalten. Über die Plattformen können mit verschiedenen Zahlungsoptionen Spenden eingesammelt sowie mit der Zielgruppe direkt kommuniziert werden. Die Inhalte der Plattformen lassen sich auf den eigenen Social-Media-Kanälen teilen und können so weitere Verbreitung finden. Ein Post auf einer Spenden- oder Petitionsplattform kann zudem dazu führen, dass Menschen, die diese Seiten besuchen, die eigene Organisation aber noch nicht kennen, auf das Anliegen aufmerksam werden.

Aber Vorsicht, auch hier gilt: **Weniger ist mehr.** Die Kampagne sollte nur auf einer Plattform, die sorgfältig nach den Interessen der Zielgruppe ausgewählt wurde, gepostet werden. Das Posten auf unterschiedlichen Plattformen wirkt unseriös und macht die Pflege der Kampagne und die Zusammenführung der Ergebnisse schwieriger.



So wählen Sie die richtige Plattform aus!

Orientieren Sie die Auswahl der Plattform an folgenden Kriterien:

- ▶ Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- ▶ Welche anderen Projekte unterstützt eine Plattform bereits?
- ▶ Wie sehen die Datenschutzbestimmungen aus?
- ▶ Bei Fundraisingkampagnen:
 - ▶ Wie sehen die Auszahlungsmodalitäten aus?
 - ▶ Welche Gebühren fallen an?
 - ▶ Ist eine Spendenquittung möglich?

5. Kampagne planen: Team & Aufgaben

Auch mithilfe von Plattformen ist die Durchführung einer Kampagne aufwendig. Deshalb sollte vor Start der Kampagne noch einmal geprüft werden, ob die nun festgelegte Strategie überhaupt zu den vorhandenen Ressourcen passt. **Sind ausreichend Zeit, Geld und Personal vorhanden, um die Kampagne zu einem erfolgreichen Ende zu führen?** Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden.



Tipp: Wer den Aufwand der Kampagnenarbeit nicht einschätzen kann, der kann auch erst einmal mit einem ganz kleinen Ziel anfangen, um sich in die Kampagnenarbeit einzufühlen. Es ist nicht so schlimm, wenn das Ziel nicht beim ersten Versuch erreicht wird – an Erfahrung wird man gewonnen haben, und damit wird die nächste Kampagne sicherlich erfolgreicher!

6. Kampagne planen: Zeit & Maßnahmenplan

Am Ende der Strategieplanung sollte ein **konkreter Maßnahmenplan** vorliegen. Dabei sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- ▶ Welche konkreten Maßnahmen sind wann geplant?
- ▶ Wann werden die Maßnahmen vorbereitet?
- ▶ Wie sollen die Maßnahmen kommuniziert werden?
- ▶ Welches Material soll für die Kommunikation genutzt werden (Text, Foto, Video ...)?
- ▶ Wann soll die Botschaft verschickt werden?
- ▶ Wie oft soll die Zielgruppe angeschrieben werden?

! Auf den Punkt: Mithilfe des Maßnahmenplans können die Aufgaben innerhalb der Organisation verteilt werden. Es sollte klar sein, wer wann was macht, welche Fallstricke zu erwarten sind und welche Meilensteine erreicht werden sollen.

Zusammenfassung: In neun Schritten zur Kampagne

1. Definieren Sie ein konkretes und erreichbares Kampagnenziel.

Kampagnen, die am besten die ganze Welt retten wollen oder bei denen man kurz Wut ablassen kann, finden sicher auch Unterstützung; ihre Wirkung verpufft allerdings schnell und am Ende weiß niemand so recht, ob die Kampagne erfolgreich war oder nicht.

2. Bestimmen Sie den Zeitpunkt für den Start Ihrer Kampagne.

Timing ist alles. Setzen Sie sich beispielsweise gegen Lebensmittelverschwendung ein, ist der #WorldFoodDay ein guter Tag, um Ihre Kampagne zu starten. Wenn ein_e prominente_r Politiker_in eine empörende Aussage über Ihr Thema trifft, sollten Sie schnell agieren, um Teil der Debatte zu werden und sie im Idealfall sogar zu verändern.

3. Gehen Sie auf die Presse zu – aber nicht ohne eine „echte“ Story.

Um politischen Druck auf Entscheidungsträger_innen zu erzeugen, sollten Sie Ihre Kampagne in die Medien bringen. Zeigen Sie auf, warum Ihre Kampagne gerade jetzt so wichtig ist. Überlegen Sie, was aus Sicht von Journalist_innen wichtig sein könnte: Lokalität, Dringlichkeit, persönliche Betroffenheit, Emotionalität. Überprüfen Sie Ihre Kampagne auf fesselnde Geschichten und zeigen Sie Ihre persönliche Motivation auf.

4. Schaffen Sie Anlässe, die Ihre Kampagne ins Gespräch bringen.

Warum werden Kampagnen nicht von der Presse aufgegriffen? Dies kann verschiedene Gründe haben: Die Komplexität des Themas, mangelnde Emotionalität oder fehlende Bilder, um von einer Kampagne zu erzählen. Eine gute Kampagne kreiert Anlässe für eine mediale Berichterstattung. Insbesondere für TV und Printmedien ist es wichtig, dass Sie dabei in Bildern denken.

5. Überlegen Sie sich Inhalte, die Menschen zum Teilen Ihrer Kampagne bewegen.

Die ersten Menschen, die sich hinter Ihre Kampagne stellen, Ihre Petition unterzeichnen oder ihr in sozialen Medien folgen, sollten Sie gleich einbinden, um die Kampagne zu verbreiten. Überlegen Sie sich unterschiedliche Inhalte, die sie teilen können, beispielsweise interessante Fakten zur Kampagne, Videoaufrufe zu aktuellen Anlässen oder Fortschritte.

„Ein eigenes BarCamp im Haus aufsetzen, um eine Grundlage für die tiefere strategische Planung zu schaffen.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung



MEHR ZUM THEMA

Unverzichtbare Tipps zum Thema **Barrierefreiheit** finden Sie im „Leitfaden für inklusives Campaigning“ vom Campaign Boostcamp.

6. Überlegen Sie sich, was die Menschen nach dem ersten Schritt tun können.

Wie können Unterzeichner_innen eingebunden werden, um den Handlungsdruck zu erhöhen? Sie können über Ihre Kampagne organisieren, dass sie bei abgeordnetenwatch.de Fragen stellen, E-Mails schreiben oder an einer Demonstration teilnehmen. Schon zehn Anrufe im Büro einer Abgeordneten können ziemlich viel aufwirbeln.

7. Stellen Sie Ihre Kampagne auf nachhaltige Beine – auch finanziell.

Viele Kampagnen bohren dicke Bretter und es bedarf immer neuer Anlässe, Ideen und viel Zeit. Selten gelingt es, alles allein und aus eigener Tasche zu stemmen. Bitten Sie die ersten Unterstützer_innen, Ihnen kleinere Aufgaben abzunehmen und die Kampagne ebenfalls finanziell zu unterstützen. Auch als Privatperson können Sie Spendenkampagnen organisieren über Plattformen wie Leetchi oder GoFundMe.

8. Überlegen Sie sich ein visuelles Erscheinungsbild mit Wiedererkennungswert.

Denken Sie darüber nach, was die Farben Ihrer Kampagne sein sollen. Es ist nicht egal, welche Bilder oder welchen Filter Sie verwenden, welche Schriftart. Diese Details sorgen für einen Wiedererkennungswert der Kampagne. Überlegen Sie auch, einen festen Hashtag zu verwenden, um alle geteilten Inhalte zu verbinden.

9. Gestalten Sie Ihre Kampagne inklusiv & barrierefrei.

Verwenden Sie eine Sprache, die möglichst viele Menschen anspricht. Wenn Sie z.B. nur von „Bürgern“ und „Politikern“ sprechen, schließen Sie eine ganze Menge Menschen aus.



Blick in die Praxis II: Im Einsatz für Humanität & Geflüchtete: Zur Lobby- und Advocacyarbeit der SEEBRÜCKE

Die SEEBRÜCKE ist bekannt für ihren Einsatz für Geflüchtete. Sie versteht sich als internationale Bewegung, getragen von verschiedenen Bündnissen und Akteur_innen der Zivilgesellschaft, die sich für eine andere europäische Migrationspolitik einsetzt und sich mit allen Menschen auf der Flucht solidarisiert.

Zur Durchsetzung ihrer Ziele betreibt auch die SEEBRÜCKE Lobby- und Advocacyarbeit. Dafür wurden **überregionale Advocacy AGs** aufgebaut. Diese AGs betreiben aktives Netzwerken und Advocacyarbeit und nutzen die vorhandenen Möglichkeiten, um die Arbeit der SEEBRÜCKE auf Lobby-Ebene zu flankieren. Die Aktionen werden im Netzwerk abgestimmt. Der Kern der Lobbyarbeit der SEEBRÜCKE ist eine **kontinuierliche Netzwerkarbeit** durch die Teilnahme an parlamentarischen Abenden, politischen Frühstückten oder anderen Veranstaltungen, die sich für die Pflege politischer Kontakte eignen. Diese Netzwerkarbeit wird mit Sacharbeit an konkreten Zielen verknüpft.

Im März 2020 etwa machte die SEEBRÜCKE mit der **Kampagne #leavenoone-behind** auf die Situation in den griechischen Geflüchtetenlagern aufmerksam. Die Kampagne erhielt eine breite öffentliche Unterstützung, nicht nur durch die Zivilgesellschaft, sondern auch 169 Städte, die sich zu sicheren Häfen und damit erklärt haben, dass sie bereit seien, Geflüchtete aus den Lagern aufzunehmen. **Diesen politischen Druck „von der Straße“ übernimmt die SEEBRÜCKE wiederum in ihre Lobbyarbeit.**

Schnell stellte sich heraus, dass die Bundesregierung nicht zu einem Umdenken in der Frage der Aufnahme von Geflüchteten aus griechischen Lagern zu bewegen ist. **Auf Länderebene sieht die SEEBRÜCKE größere Chancen, ihre Ziele zu erreichen.** Deshalb setzte sie sich dafür ein, Berlin und Thüringen zur Verabschiedung einer Landesaufnahmeanordnung zu bewegen. Auf dieser Grundlage können sich auch Länder eigenständig für die Aufnahme Geflüchteter entscheiden – so jedenfalls die Auffassung zweier Rechtsgutachten, die im Auftrag der SEEBRÜCKE erstellt wurden, um die eigene Argumentation gegenüber politischen Entscheidungsträger_innen zu unterstützen.

Nach Monaten aufreibender Lobbyarbeit und der Überwindung einiger Widerstände konnte die Kampagne Erfolg vermelden: Beide Länder verabschiedeten Landesaufnahmeanordnungen. Das Bundesinnenministerium lehnte es jedoch ab, diese anzunehmen, sodass nun der weitere Rechtsweg bleibt, um eine eindeutige Klärung der Rechtslage zu erreichen. Und so geht die Lobbyarbeit kontinuierlich weiter.

„Gute Lobbyarbeit braucht Kreativität!“

Johannes Gaevert, Seebrücke



IMPULSGEBER

Johannes Gaevert ist seit mehreren Jahren im Bereich der zivilen Seenotrettung aktiv. Seit März 2019 arbeitet er im überregionalen Koordinationskreis der Seebrücke und ist dort hauptsächlich für Social Media, Kampagnen und Advocacy zuständig. Im November 2019 war er als Field Media Coordinator auf der Alan Kurdi Teil einer Rettungsmission.



Lobbying und Politik – Politiker_innen ansprechen und erreichen

Lobbyarbeit hat immer zwei Seiten: Botschafter_innen – Lobbyist_innen – und die Empfänger_innen der Botschaft. Das sind meist Politiker_innen. Wie aber gelingt es, diese in ihrem vielbeschäftigten Alltag zu erreichen und die eigene Botschaft nachhaltig in ihrem Gedächtnis zu verankern, damit aus einem Treffen Handeln folgt?



IMPULSGEBER

Tiemo Wölken ist ein Europapolitiker der SPD aus Niedersachsen. Seit 2016 ist der Rechtsanwalt Abgeordneter des Europäischen Parlaments. Als Mitglied des Rechtsausschusses ist Tiemo Wölken der rechtspolitische Sprecher der Sozialdemokratischen Fraktion im Europäischen Parlament und außerdem Mitglied des Ausschusses für Umweltfragen, öffentliche Gesundheit und Lebensmittelsicherheit. Darüber hinaus ist er gesundheitspolitischer Sprecher der SPD Europa. Seine politische Arbeit fokussiert er auf Umweltfragen, Gesundheit, rechtliche Angelegenheiten und vielfältige digitale Themen.

Demokratie lebt von einem Austausch und Ausgleich von Interessen. Deshalb stehen viele Politiker_innen Lobbyist_innen durchaus positiv gegenüber: Sie sind Expert_innen für ihr Thema und können wichtige Einblicke für eine informierte Entscheidung geben. Allerdings müssen Politiker_innen lernen, die Absichten von Lobbyist_innen, die oft hinter guten Argumenten versteckt sind, zu ergründen. Das setzt auch voraus, dass sie sich unterschiedliche Perspektiven zu einem Thema anhören und so viele Sichtweisen auf das Thema wie möglich einbeziehen, um zu einer informierten und guten Entscheidung zu kommen.

Für die Zivilgesellschaft und NPOs ist das zunächst einmal eine gute Nachricht. Denn sie können davon ausgehen, dass Politiker_innen an ihrem Anliegen, an ihren Netzwerken und ihrer Unterstützung interessiert sind. Dieses Interesse müssen zivilgesellschaftliche Organisationen zu nutzen wissen, genauso wie es professionelle Wirtschaftslobbyist_innen tun. In Gesprächen mit Politiker_innen sind Vertreter_innen zivilgesellschaftlicher Organisationen aber häufig weniger fokussiert, zielgerichtet und strukturiert als Lobbyist_innen aus der Wirtschaft – und das kann dazu führen, dass auch ihre Lobbyarbeit weniger erfolgreich ist.

Zivilgesellschaftliche Organisationen, die mit Politiker_innen ins Gespräch kommen wollen, sollten sich für den ersten Kontakt an die folgenden Regeln halten:

- ▶ **Die richtigen Ansprechpartner_innen kontaktieren:** Nicht jede Politikerin oder jeder Politiker kann oder wird bei der Durchsetzung des Anliegens helfen. Es müssen die angesprochen werden, die sich bereits für das Thema interessieren und Einfluss in dem gewünschten Bereich haben. Besser ist es, sich auf wenige Kontakte zu konzentrieren – dann aber auf die richtigen.

- ▶ **Mitarbeiter_innen und Referent_innen sind wichtige Kontakte.** Sie können die Brücke zu politischen Entscheidungsträger_innen schlagen und beeinflussen diese. Mitarbeiter_innen und Referent_innen sind auch diejenigen, die Eingaben, Anträge, Strategie- oder Positionspapiere schreiben. Wer eigene Positionen in politische Prozesse einbringen will, ist mit Kontakten auf der Mitarbeiter_innenebene gut beraten. Nicht immer ist es zielführend, auf ein Gespräch mit dem oder der Politiker_in selbst zu drängen – und selbst wenn dies weiterhin das Ziel bleibt, so führt der Weg zu ihnen häufig über einen guten Eindruck bei den Mitarbeiter_innen.
- ▶ **Mehrwert bieten:** Politiker_innen sollten gleich erkennen können, welche Vorteile ihnen ein Treffen mit einer zivilgesellschaftlichen Organisation bieten kann. Oft liegt dieser Vorteil in der Schaffung von Öffentlichkeit: Warum also nicht zu einer von der Presse begleiteten Veranstaltung einladen? Am Rande der Veranstaltung können sich Gelegenheiten zur Kontaktpflege und erste – gut vorbereitete und fokussierte – Gesprächsanlässe bieten.
- ▶ **Gelegenheiten nutzen:** In einem Vieraugengespräch lassen sich eigene Anliegen natürlich am besten vertreten. Aber diese persönlichen Gespräche sind auch am schwierigsten zu arrangieren. Einen einfacheren Zugang können Expert_innengespräche, parlamentarische Abende, politische Frühstücke oder andere Veranstaltungen des Netzwerks und des Austausches bieten.

Eine Einladung zu einem Gesprächstermin mit politischen Entscheidungsträger_innen ist nur die halbe Miete. Punkten können Lobbyist_innen aus Zivilgesellschaft und NPOs mit einer **guten Gesprächsführung**, und auch hier kann man sich einiges von Wirtschaftsvertreter_innen abschauen. Beachten Sie im Gespräch diese zentralen Aspekte:

- ▶ **Halten Sie Zeitvorgaben ein.** Ein Vier-Augen-Gespräch mit politischen Entscheidungsträger_innen befolgt oft einen 30-minütigen Rhythmus. Vertreter_innen zivilgesellschaftlicher Organisationen müssen sich darüber im Klaren sein, dass diese Zeitvorgabe einzuhalten ist – denn der nächste Termin des Politikers / der Politikerin schließt sicher gleich an.
- ▶ **Folgen Sie dem Ablauf.** Klassische Lobbygespräche folgen einem bestimmten Muster. An diesen Ablauf sollten sich auch Vertreter_innen zivilgesellschaftlicher Organisationen halten:
 1. Warm-up von wenigen Minuten
 2. Weitergabe der wichtigsten Informationen
 3. Fragen an die Politiker_innen
 4. Angebot zu einem weiterführenden Gespräch
 5. Übergabe der Kontaktinformationen und bestenfalls einem One-Pager mit den wichtigsten Fakten (Positionspapier)
- ▶ **Verlieren Sie keine Zeit:** Die Zeit politischer Entscheidungsträger_innen ist begrenzt. Die Kunst in einem Lobbygespräch ist es, die wenige Zeit effektiv zu nutzen. Deshalb müssen die wichtigsten Positionen auf den Punkt vorgebracht werden. Zeit für die lange Vorstellung der Organisationsgeschichte ist nicht. Lobbyist_innen für die gute Sache sollten vielmehr davon ausgehen, dass grundlegende Informationen bereits bekannt sind und so schnell wie möglich ins eigentliche Thema einsteigen.

„Mehr Strategie, mehr Recherche – die Sprache der Politiker_innen studieren.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

„Kurz und prägnant an die Entscheidungsträger_innen herantreten. Zeit ist ein wichtiger Faktor im Politiker_innen-Leben!“

*Tiemo Wölken,
Europaabgeordneter*

„NGOs haben Expertise,
die gebraucht wird.“

Teilnehmer_in der Veranstaltung

- ▶ **Übergeben Sie Ihre Position:** Für das Ende des Gesprächs sollte ein einseitiges Positionspapier bereitgehalten und an die politischen Entscheidungsträger_innen übergeben werden. So bleiben die wichtigen Argumente im Gedächtnis. Wichtig ist auch in der schriftlichen Form der Fokus der Argumentation und der Nutzen, den die Gesprächspartner_innen aus der Verfolgung des Anliegens erzielen können.

Ein gut geführtes Gespräch garantiert noch keinen Erfolg. Damit aus Zuhören Handeln wird, braucht es oft eine gehörige Portion an **Hartnäckigkeit seitens der Lobbyist_innen**. Aber auch hier gilt es, wichtige Regeln zu befolgen:

- ▶ **Bringen Sie Geduld mit.** Eine Reaktion nach einem Gesprächstermin erhält man in der Regel nicht nach wenigen Tagen. Es sollte nicht sofort eine Follow-up-E-Mail geschrieben werden. Besser ist es, einige Wochen, vielleicht sogar Monate ins Land gehen zu lassen, bis man sich noch einmal in Erinnerung ruft. Denn zu viele Nachfragen können als aufdringlich empfunden werden und damit dem Anliegen schaden.
- ▶ **Behalten Sie den Überblick.** Wer für ein bestimmtes politisches Ziel kämpft, für den kann sich schon einmal Lobbytermin an Lobbytermin reißen. Es ist wichtig, den Überblick zu behalten und sich zu notieren, wann man mit wem und mit welchem Ergebnis gesprochen hat. Welche Position haben die Gesprächspartner_innen eingenommen? Lohnt sich ein weiteres Nachfassen? Wenn ja, dann können Erinnerungen für Nachfasstermine gesetzt werden.
- ▶ **Schlagen Sie neue Wege ein.** Während einer Kampagne muss man mit Rückschlägen rechnen. Wer bei bestimmten politischen Entscheidungsträger_innen nicht weiterkommt, sollte sich nicht entmutigen lassen. Dann heißt es: Neu ansetzen. Vielleicht sind neue Entscheidungsträger_innen mittlerweile die besseren Ansprechpartner_innen.

! Auf den Punkt: Bei allen Regeln, die es für eine gute Lobbyarbeit zu beachten gilt, darf nicht vergessen werden, dass Lobbying vor allem auch Beziehungspflege ist – der direkte Kontakt zu Ansprechpartner_innen. Neben einer guten Vorbereitung für ein Gespräch zählen daher vor allem Empathie, angemessene Reaktionen und ein gutes Gefühl als Grundlage einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung.

Aus den Augen sollte man nicht verlieren, dass Adressat_innen der Lobbyarbeit nicht nur Politiker_innen, sondern auch die Öffentlichkeit und Verwaltung sind. So können zivilgesellschaftliche Organisationen über breite öffentliche Unterstützung Druck auf die Politik ausüben und damit erst den Boden für erfolgreiche Lobbygespräche im politischen Feld bereiten. Mit dem richtigen strategischen Vorgehen, einer Portion Mut und Leidenschaft für das eigene Anliegen steht dem Lobbying für die gute Sache nichts im Wege!



Lobbying für die gute Sache: Dos and Don'ts



Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung

Ob bei der Formulierung eines Positionspapiers, der Identifikation der Zielgruppe oder bei einem Lobbygespräch mit dem / der richtigen politischen Entscheidungsträger_in: Vorbereitung ist das A und O guter Lobbyarbeit.



Geduld und Ausdauer mitbringen

Jede Lobbyingkampagne muss mit Durststrecken rechnen. Ansprechpartner_innen, die sich nicht zurückmelden oder partout nicht von der Position der zivilgesellschaftlichen Organisation zu überzeugen sind, ausbleibende Erfolgserlebnisse: Jetzt heißt es: Am Ball bleiben und sich nicht entmutigen lassen. Hartnäckigkeit macht sich in der Lobbyarbeit bezahlt.



Integrität und Transparenz bewahren

Lobbyist_innen wollen überzeugen, gerade wenn es um die gute Sache geht. Dabei gilt es aber, nicht über das Ziel hinauszuschießen. Das wichtigste Kapital von Lobbyist_innen ist die eigene Integrität, denn schließlich geht es in der Beziehung mit der Zielgruppe um Vertrauen. Argumente sollten deshalb nur mit belegbaren Fakten unterfüttert und auf Übertreibungen verzichtet werden. Auch Lobbyarbeit von Zivilgesellschaft und NPOs sollte immer transparent gestaltet sein.



Verbündete suchen

Wer Gutes tun will, der findet auch Verbündete. Andere zivilgesellschaftliche Organisationen mit einem ähnlichen Anliegen oder Multiplikator_innen mit wichtigen Kontakten können in einem Netzwerk mit der eigenen Organisation verbunden werden. Gemeinsam können Kräfte gebündelt und Ziele schneller erreicht werden.



Sich nicht überfordern

Lobbyarbeit, die auf ein bestimmtes politisches Ziel ausgerichtet ist, kann zermürend und frustrierend sein. Bei allem Einsatz für die gute Sache ist es wichtig, auf die eigenen Ressourcen Rücksicht zu nehmen. Gute Lobbyist_innen erlauben sich von Zeit zu Zeit, einen Gang zurückschalten, um dann mit frischer Energie wieder durchzustarten.



Zu abstrakte Zielsetzung

Gerade zivilgesellschaftliche Organisationen leben oft von der großen Vision einer besseren Welt – und das ist auch gut so! Diese Vision eignet sich aber in der Regel nicht als Ziel der Lobbyarbeit, weil sie zu abstrakt ist. Deshalb sollte die Lobbyarbeit sich auf möglichst konkrete Ziele konzentrieren, die Hürden und Missstände auf dem Weg zum großen Ziel beseitigen. Zusammengenommen können sie, Schritt für Schritt, den großen Wurf ergeben.



Je mehr, desto besser

Hauptsache Gespräche führen – egal mit wem, es wird schon etwas hängen bleiben. Das ist der falsche Ansatz, denn er verbraucht unnötig Ressourcen. Besser ist es, gezielt vorzugehen und die richtigen Ansprechpartner_innen zur richtigen Zeit zu überzeugen.



Nur mit hohen Tieren reden

Wenn schon Lobbyarbeit, dann nur Gespräche mit politischen Entscheidungsträger_innen? Diese Herangehensweise verkennt die Bedeutung von Mitarbeiter_innen und Referent_innen im politischen Prozess. Oft liegt bei ihnen der Schlüssel für erfolgreiches Lobbying.



Kontakte nicht pflegen

Wer nur dann Kontakte pflegt, wenn sie gebraucht werden, wird es schwer haben, erfolgreich Lobbyarbeit zu betreiben. Lobbying ist eine kontinuierliche Aufgabe und beruht auf gegenseitigem Geben und Nehmen.



Sich selbst zu wichtig nehmen

Das eigene Anliegen steht für jede zivilgesellschaftliche Organisation selbstverständlich im Mittelpunkt und seine Durchsetzung hat höchste Dringlichkeit. Sie sollten trotzdem Verständnis für andere Sichtweisen haben und gegebenenfalls bereit sein, Kompromisse einzugehen. Ein kleiner Erfolg ist besser als kein Erfolg.

Texte und Beiträge zum Thema

- ▶ Alemanno, Alberto (2017): **Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society**. London.
- ▶ Campaign Boostcamp (2014): **Kampagnen für Alle: Leitfaden für inklusives Campaigning**. <http://www.kampagne20.de/wp-content/uploads/CBD-Leitfaden-Kampagnen-fuer-alle-barrierefrei.pdf>
- ▶ Kiesel, Vanessa/Morcos, Sarah (2020): MuP-Thema im Fokus: **Lobbyarbeit für Zivilgesellschaft und NPOs**. <https://www.fes.de/akademie-management-und-politik/themen-im-fokus/lobbyarbeit-fuer-zivilgesellschaft-und-npos>
- ▶ Kleinfeld, Ralf/Willems, Ulrich/Zimmer, Annette (2007): **Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien**. Wiesbaden.
- ▶ Prenzel, Thorben (2019): **Lobbyarbeit für Einsteiger. Strategien für die Arbeit vor Ort**. Frankfurt/M.
- ▶ Prenzel, Thorben (2019): **Lobbyarbeit für Profis. Ein Handbuch für die Bundes- und Landespolitik**. Frankfurt/M.
- ▶ Quittkat, Christine (2019): **Das vielfältige Reservoir der Zivilgesellschaft und neue Lobbykräfte für die Demokratie**. <https://www.bpb.de/politik/wirtschaft/lobbyismus/275980/zivilgesellschaft-und-neue-lobbykraefte>
- ▶ Schiffers, Maximilian (2019): NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung. Zusammenfassende Ergebnisse des Forschungsprojekts „**NGOs und Politikmanagement**“. <https://regierungsforschung.de/ngos-als-besondere-akteure-der-interessenvermittlung/>
- ▶ Speth, Rudolf/Zimmer, Annette (2015): **Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung**. Wiesbaden.

Veröffentlichungen der Akademie Management und Politik

MuP-Praxishilfen

- ▶ Kiesel, Vanessa/Morcos, Sarah (2020): **Zivilgesellschaft unter Druck? Handlungsräume für Engagement schützen**. <https://www.fes.de/akademie-management-und-politik/veroeffentlichungen/mup-praxishilfen/zivilgesellschaft-unter-druck>
- ▶ Matuschek, Katrin/Niesyto, Johanna/Kiesel, Vanessa (2018): **Der Weg zu erfolgreichem Fundraising für NPOs**. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/15224.pdf>
- ▶ Matuschek, Katrin/Morcos, Sarah (2018): **Gemeinsam Interessen durchsetzen. Mit Organizing mobilisieren und Menschen beteiligen**. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/15226.pdf>

MuP-Themen im Fokus

- ▶ u.a. zu den Themen „Lobbyarbeit für Zivilgesellschaft und NPOs“, „Wirkungsräume für Zivilgesellschaft sichern“, „Organisationskultur und Engagement“, „Online erfolgreich zusammenarbeiten“, „Mitgliederorientierung in politischen Großorganisationen“, „Ehrenamtliche Vorstände gewinnen“, oder „Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen gestalten“ mit zahlreichen Praxistipps unter:
<https://www.fes.de/akademie-management-und-politik/themen-im-fokus>

MuP-Trainingsbücher und -Broschüren:



Informationen zu den MuP-Broschüren, -Trainingsbüchern, -Themen im Fokus sowie Download- und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter: www.fes.de/akademie-management-und-politik ▶ *Publikationen*

Für Demokratie und Gesellschaft ist es elementar, dass zivilgesellschaftliche Anliegen gehört werden. Ob Klimakrise oder soziale Ungleichheit: Um aktuellen Herausforderungen begegnen zu können, braucht es eine starke Stimme von Non-Profit-Organisationen und Zivilgesellschaft, die sich für die *gute Sache* einsetzen.

Um die eigene Präsenz in Politik, Öffentlichkeit und Medien zu erhöhen und Anliegen besser durchzusetzen, wird zielgerichtete Lobby- und Advocacyarbeit für viele Organisationen und Akteur_innen der Zivilgesellschaft daher immer bedeutsamer. Es ist wichtig, dass zivilgesellschaftliche Organisationen im Austausch mit Politik und Öffentlichkeit professionell und strategisch agieren, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Doch warum braucht es Lobbying in einer Demokratie? Wie können Non-Profit-Organisationen strategisch vorgehen? Um diese und weitere Fragen geht es in der Broschüre zur digitalen Fachtagung „Lobbying für die gute Sache – Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen“.