



Überzeugend sozial!

Paritätische Arbeitshilfe zur kommunalen Lobbyarbeit

Impressum

Herausgeber:

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.
Oranienburger Str. 13-14
D-10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 24636-0
Telefax +49 (0)30 24636-110

E-Mail: info@paritaet.org
Internet: www.paritaet.org

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Gwendolyn Stilling

Autor*innen:

Deborah Castello, Der Paritätische Baden-Württemberg
Dr. Joachim Rock, Der Paritätische Gesamtverband (roc)
Gwendolyn Stilling, Der Paritätische Gesamtverband (gst)

Redaktion:

Mara Dehmer, Der Paritätische Gesamtverband
Sarah Maria Fuchs, Der Paritätische Gesamtverband

Gestaltung:

Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

Abbildungen (sofern nicht direkt an den Grafiken aufgeführt):

© adobe stock: Rawpixel.com (Titel), apops (S. 18), Alex from the Rock (S. 21),
katyau (S. 22), New Africa (S. 23), Kenishirotie (S. 32), REDPIXEL (S. 37), bloomicon (S. 38),
Worawut (S. 39)

© FiPP e. V. (S. 17) Das Foto stammt aus (netz-)öffentlichen Quellen und wurden im
Rahmen der Kreidezeit-Kampagne des Paritätischen Gesamtverbandes zur Verfügung
gestellt.

© Der Paritätische Gesamtverband (S. 25)

1. Auflage, Dezember 2022

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Inhalt

I. Vorwort	2
II. Lobbyarbeit auf kommunaler Ebene: Ziele, Stakeholder, Voraussetzungen, Planung und Umsetzung, Formate und Instrumente	5
1. Warum Lobbyarbeit? / Was ist Lobbyarbeit?	5
2. Ziele	6
3. Stakeholder	8
3.1. Mandatsträger*innen-Psychologie.....	9
EXKURS – Kommunalpolitik, die Königsdisziplin der Demokratie.....	10
3.2. Lobbying ganz praktisch: Wie finde ich meine Ansprechpartner*innen in Politik und Verwaltung und wie kontaktiere ich sie?	11
3.3. Charakteristika der Verwaltung.....	12
3.4. Sie wissen jetzt, wer Ihre Ansprechpartner*innen sind, nun kommt – nach der Kür – die Pflicht	12
4. Interne Voraussetzungen	13
4.1. Reputation oder der sogenannte „gute Ruf“	13
4.2. Relevanz	14
5. Planung und Umsetzung.....	15
EXKURS – Die Wichtigkeit von Bündnissen	15
5.1. Aus Zielen werden Botschaften	16
EXKURS – Storytelling	17
5.2. Der richtige Zeitpunkt	18
6. Formate und Instrumente	20
6.1. Das Lobbygespräch	20
EXKURS – Eisbergmodell.....	22
6.1.1. Weitere Erfolgsfaktoren für Lobbygespräche:	23
6.2. Fachgespräche	23
6.3. Analoge und digitale Veranstaltungsformate – nicht nur, aber auch in Wahlkampfzeiten	24
EXKURS –Freiwillige und pflichtige Leistungen: Was sind sie und, wenn ja, wie viele? (roc)	26
III Mut zu Meinung und Medien: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Lobbyarbeit	30
1. Die grundlegenden Spielregeln.....	31
1.1. Berichterstattung braucht einen Anlass.	31
1.2. Checkliste: Was die Aussicht auf positive Medienresonanz erhöht.....	32
2. Die scharfe Botschaft	33
2.1. Was macht eine medientaugliche Botschaft aus?.....	33
2.2. Muster-Aufbau PM.....	34
2.3. Die weise Wortmeldung	36
2.4. Das starke Bündnis	37
3. Die sozialen Medien	38
3.1. Mögliche Motive für eine Social Media Präsenz	39
3.2. „Spielregeln“ in Social Media	40
4. Zum guten Schluss... ..	41
VI. Quellenverzeichnis:.....	41

I. Vorwort

Die Kommune ist in Deutschland ein zentraler Aushandlungsort für soziale Fragen. Hier wird über konkrete soziale Dienstleistungen und Angebote entschieden, hier zeigen gesellschaftliche Problemlagen wie Armut, fehlender Wohnraum, unzureichende Versorgungsangebote für Menschen im Alter usw. ihre vielen Gesichter und hier entstehen bürgerschaftliche, gemeinwohlorientierte Initiativen und Innovationen. Die Kommune ist der Ort, an dem sich soziales Miteinander mit Leben füllt.

Für soziale Organisationen sind kommunale Verwaltung und Politik die Ansprechpartner Nummer eins, wenn es um die Gestaltung von Lebensqualität für die Bürger*innen vor Ort, um Unterstützungsangebote und sozialanwaltschaftliche Interessenvertretung geht.

Dass dabei die Interessen, Schwerpunkte und Prioritäten zwischen den beteiligten Akteuren nicht immer deckungsgleich sind, liegt auf der Hand. Und an diesem Punkt wollen wir mit unserer Arbeitshilfe ansetzen.

Wir wollen Ihnen als soziale Organisation und Paritätische Vertreter*in für diese Aushandlungsprozesse auf kommunaler Ebene Anregungen und Hilfestellungen bieten – denn als Paritätischer sind wir überzeugt: Für soziale Themen und Anliegen braucht es auf allen politischen Ebenen starke Fürsprecher*innen und Lobbyist*innen. Die Covid-19 Pandemie ebenso wie die aktuelle Energiekrise zeigen einmal mehr auf, wo wir als der Paritätische besonders gefragt sind: Die soziale Ungleichheit verschärft sich! Und deswegen braucht es Ihre Stimme, die sich für sozialen Zusammenhalt einsetzt und die Bedarfe und Anliegen der Nutzer*innen unserer Angebote artikuliert. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass an mancher Stelle die Verteilungskämpfe härter werden – denn die finanziellen Folgen der aktuellen Krisen werden sich auch in den kommunalen Haushalten abzeichnen. Jetzt ist also genau der richtige Zeitpunkt, um uns gemeinsam (weiter) einzumischen – Lobbyarbeit für Soziales ist dringender denn je!

Die vorliegende Arbeitshilfe will Ihnen aufzeigen, wie Sie aus dem, was Sie täglich für das soziale Miteinander und für die Menschen vor Ort leisten, gezielt Lobbyaktivitäten entwickeln können und wie Sie sich gegenüber kommunaler Politik, Verwaltung und Medien Gehör verschaffen können.

Die Arbeitshilfe gibt Ihnen dafür in einem ersten Teil Werkzeuge an die Hand – was ist Lobbyarbeit, was sind Ziele, Herangehensweisen und Formate. Dabei gehen wir auch auf die Gretchenfrage nach den sogenannten freiwilligen und pflichtigen Leistungen ein. Der zweite Teil setzt gezielt nochmal einen Schwerpunkt auf die Bedeutung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als Mittel zum Zweck, unsere sozialen Themen auf die politische Agenda zu bringen. Dabei werden auch die sozialen Medien als „neues“ Handlungsfeld in den Blick genommen.

Wichtig ist uns mit der Arbeitshilfe Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit nicht einfach allgemein zu beschreiben, sondern eine explizit Paritätische Brille aufzusetzen bzw. Paritätisches Wissen zugänglich zu machen. Wir freuen uns deswegen, dass wir Paritätische Kolleg*innen als Autor*innen für die Broschüre gewinnen konnten. Die Arbeitshilfe reiht sich auch in die Kampagne zur Gemeinnützigkeit ein.

Wir hoffen, dass wir Sie mit dieser Arbeitshilfe unterstützen – egal, ob Sie schon lange „im Geschäft“ sind oder kommunale Lobbyarbeit für Sie noch ein „Buch mit sieben Siegeln“ ist.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns darauf, uns auch weiterhin gemeinsam mit Ihnen für soziale Anliegen stark zu machen.

Mara Dehmer,
Referentin für Kommunale Sozialpolitik
beim Paritätischen Gesamtverband



Argumentationshilfe:

Warum gemeinnützige Organisationen besondere Unterstützung verdienen

13 gute Argumente für die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen

Gute Lobbyarbeit ist nicht darauf gerichtet, ihre Adressaten zu überreden oder zu überrumpeln, sondern überzeugt mit ihren Inhalten. Unsere Erfahrung ist: Gerade Menschen, die sich sozial engagieren, scheint ihr Handeln so selbstverständlich, dass ihnen die besondere Qualität ihrer Arbeit häufig gar nicht bewusst ist. Ihnen fällt es häufig schwer, Aktivitäten ihrer Organisation herauszuheben und Aufmerksamkeit dafür zu beanspruchen. Dafür gibt es jedoch gute Gründe, gerade wenn es darum geht, gemeinnütziges soziales Engagement auch in Zeiten knapper Kassen zu sichern. Welche besonderen Argumente können gemeinnützige Organisationen in die Debatte einbringen, um für öffentliche Unterstützung zu werben?

- **Gemeinnützige Organisationen sind Kristallisationskerne bürgerschaftlichen Engagements¹.** Freiwilliges Engagement wird fast ausschließlich durch gemeinnützige Vereine organisiert. Das freiwillige Engagement fördert die Qualität der Arbeit sozialer Organisationen zusätzlich. Es ermöglicht es, Leistungen anzubieten, die sonst nicht angeboten werden könnten. Umgekehrt können gemeinnützige Unterstützungsnetzwerke, die wegfallen, später nur mit großem Aufwand an Zeit und Geld neu aufgebaut werden.
- **Die Förderung gemeinnütziger Organisationen vor Ort garantiert, dass Mittel auch tatsächlich in gemeinnützige Ziele investiert werden.** Während gewinnorientierte Dienstleister Erträge abschöpfen und als Rendite ausschütten können, ist das im gemeinnützigen Bereich ausgeschlossen. Gemeinnützige Organisationen dürfen in begrenztem Umfang Gewinne erwirtschaften, müssen diese aber in jedem Fall in gemeinnützige Zwecke investieren. Förderung, die an gemeinnützige Organisationen geht, kommt damit wieder der Gesellschaft zugute.
- **Gemeinnützige soziale Organisationen sind gute Arbeitgeber.** Anders als viele gewinnorientierte Träger, deren Rendite häufig zu Lasten der Entlohnung ihrer Beschäftigten geht, arbeiten gemeinnützige Organisationen nach tariflichen Standards, bieten ihren Beschäftigten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Die gemeinnützigen Organisationen sind häufig von und mit Betroffenen gegründet worden und sichern Partizipation und Teilhabe nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch in ihrer Arbeit.** Sie haben eine besondere Nähe zu den Menschen. Ihre Dienstleistungen erbringen gemeinnützige Dienste deshalb grundsätzlich in „Koproduktion“ mit den betroffenen Menschen.
- **Gemeinnützige Organisationen engagieren sich sozialanwaltschaftlich auch für diejenigen, die sich selbst wenig Gehör verschaffen können** und deren Sorgen und Probleme im Schatten der öffentlichen Aufmerksamkeit steht. Sie erfüllen damit auch eine Seismographenfunktion für individuelle Probleme und gesellschaftliche Schief lagen.
- **Gemeinnützige Organisationen bringen häufig zusätzliche Mittel in ihre Arbeit ein, etwa durch Spenden, zusätzlich akquirierte Fördermittel, durch Eigenmittel oder das Engagement der Engagierten.** Bei gewinnorientierten Organisationen ist das regelmäßig ausgeschlossen. Beispielsweise können gemeinnützige Organisationen zusätzliche Fördermittel der Aktion Mensch einbringen. Öffentliche und gewinnorientierte Anbieter können das nicht. Wer gemeinnützige Anbieter fördert, profitiert davon zusätzlich.

¹ Ausführlich dazu: Barbara Stolterfoht o.J.: Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe. Bonn. Im Internet unter: <https://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/02915.pdf>, letzter Abruf: 07.02.2022.

- **Gemeinnütziges Engagement findet vor Ort statt und wird von Bürger*innen getragen**, die in den Städten und Gemeinden verwurzelt sind und die sozialen Verhältnisse vor Ort kennen, über Kooperationspartner*innen vor Ort verfügen und die sozialen Verhältnisse nicht erst kennenlernen müssen. Ihre Ortsgebundenheit sichert, dass sie nicht „weiterziehen“, sondern kontinuierlich als verlässliche Partner zur Verfügung stehen. Und sie verfügen über eine hohe Flexibilität, die es ihnen erlaubt, sich schnell an neue Herausforderungen anzupassen. Es ist deshalb richtig, Sozial- und Gesundheitsdienste vorrangig durch gemeinnützige Organisationen erbringen zu lassen („Subsidiaritätsprinzip“).
- **Gemeinnützige Organisationen sind innovativ und tragen dazu bei, neue Angebote zu schaffen.** Das unterscheidet sie von gewerblichen Anbietern, die ihr Handeln daran ausrichten, was profitabel finanziert wird, und von staatlichen Anbietern, die ihr Handeln aus bestehenden Gesetzen und Regelungen ableiten. Gemeinnützige Organisationen arbeiten dagegen problembezogen und lösungsorientiert.
- **Gemeinnützige Organisationen orientieren sich in ihrer Arbeit an fachlichen und ethischen Standards.** Im Sozial- und Gesundheitsbereich sind sie in den sechs Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege, zu denen der Paritätische zählt, zusammengeschlossen. Sie bieten ihren Mitgliedern ein breites Spektrum an Angeboten und Dienstleistungen und tragen damit zu hohen Qualitätsstandards bei.
- **Die gemeinnützigen Organisationen in der Freien Wohlfahrtspflege sind „Schulen der Demokratie“.** In der Vereinsarbeit wird demokratisches Engagement gelebt, gefördert und weitergegeben. Dort können Menschen ihre Ideen einbringen und umsetzen. Eine von gemeinnützigen Organisationen getragene, lebendige soziale Landschaft vor Ort stärkt den sozialen Zusammenhalt und ist wirksam gegen Intoleranz und Rechtsextremismus.
- **Öffentliche Verwaltung, Industrie, Handwerk und die Dienstleistungsbranchen profitieren von der Arbeit der gemeinnützigen Einrichtungen und Dienste vor Ort**, denn ein gutes Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Unterstützungsangebote der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe und bspw. auch Angebote der ambulanten und stationären Pflege entlasten die Beschäftigten in diesen Bereichen und unterstützen damit deren Arbeit. Eine gut ausgebaute und gemeinnützige Infrastruktur ist ein sozialer Standortfaktor!
- **Gemeinnützige Organisationen fördern den Wettbewerb um die beste Unterstützung vor Ort.** Indem sie regelmäßig haupt- und ehrenamtliches Engagement verbinden und ihre Arbeit werteorientiert gestalten, setzen sie eigene Standards und Maßstäbe auch für andere Anbieter. Gemeinnützige Träger bereichern so die soziale Landschaft vor Ort.
- Anders als gewinnorientierte Anbieter, die hohe Rücklagen anhäufen können, und öffentliche Anbieter, deren Arbeit ohnehin refinanziert werden, setzen gemeinnützige Anbieter ihre Mittel direkt für gemeinnützige Zwecke ein und sind damit viel stärker auf eine öffentliche Förderung angewiesen, als gewinnorientierte Träger. **Sie benötigen Unterstützung – und verdienen sie!**

Mehr Informationen rund um das Thema finden Sie auf:
www.der-paritaetische.de/vorfahrt-fuer-gemeinnuetzigkeit/

II. Lobbyarbeit auf kommunaler Ebene: Ziele, Stakeholder, Voraussetzungen, Planung und Umsetzung, Formate und Instrumente

von Deborah Castello, Der Paritätische Baden-Württemberg

In Zeiten knapper Kassen kämpft in den Kommunen eine Vielzahl von Akteuren um die Gunst der politischen Entscheidungsträger. Vor allem soziale Organisationen haben es in diesem Wettbewerb oft schwer, Gehör zu finden. Zum einen sicher, weil von einer gewissen Selbstlosigkeit der Branche ausgegangen wird und Entscheidungsträger die Erfahrung gemacht haben, dass es schon immer irgendwie funktioniert, auch wenn die Zuschüsse etwas gekürzt werden. Zum anderen aber auch, weil unsere Organisationen häufig „leiser“ sind als andere, weil ihnen die Übung fehlt in Sachen Lobbyarbeit und auch weil ihre Klient*innen sich nicht oder kaum für die eigenen Interessen einsetzen (können). Wie überall, so gehört aber auch hier „Klappern zum Geschäft“.

1. Warum Lobbyarbeit? / Was ist Lobbyarbeit?

Lobbyismus wird z. B. bei der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg² folgendermaßen definiert:

„Lobbyismus, Lobbying oder Lobbyarbeit ist eine aus dem Englischen übernommene Bezeichnung für eine Form der Interessenvertretung in Politik und Gesellschaft, bei der Interessengruppen („Lobbys“) vor allem durch die Pflege persönlicher Verbindungen versuchen, die Exekutive, die Legislative und andere öffentliche Stellen zu beeinflussen. Außerdem wirkt Lobbying durch Öffentlichkeitsarbeit auf die öffentliche Meinung ein.“

In dieser Definition steckt schon alles, was wir für unsere Lobbyarbeit vor Ort brauchen und was wir Ihnen mit dieser Broschüre an Handwerkszeug mitgeben:

- Wir müssen wissen, wer die Entscheidungsträger*innen bzw. unsere Ansprechpartner*innen sind (Stakeholder-Analyse)
- Wir brauchen Kenntnis der politischen Strukturen und Prozesse
- Wir müssen „belastbare“ Beziehungen zu unseren Stakeholdern aufbauen

- Wir benötigen eine Definition unserer Ziele (und entsprechender Botschaften), um diese strategisch umzusetzen
- Wir brauchen einen kleinen Handwerkskoffer sowohl an internen Voraussetzungen als auch an Methoden zur Lobbyarbeit und zur Öffentlichkeitsarbeit

Die Abbildung 1 veranschaulicht, wie wechselseitig das Geflecht an Beziehungen im Rahmen unserer Lobbyarbeit ist. Relevante Akteure sind unsere Stakeholder, da wir sie zur Erreichung unserer Ziele benötigen und sie von der Relevanz unserer Ziele überzeugen müssen. Dies geschieht unmittelbar durch Kontakte zu diesen Stakeholdern, aber auch mittelbar über das Herstellen von Öffentlichkeit für unsere Themen durch mindestens ebenso relevante Akteure: die Medien.

Die Herausforderung wird immer sein, Gehör zu finden für die eigenen Themen – sowohl bei den politischen Akteur*innen, als auch in der Öffentlichkeit. Beide – politische Entscheidungsträger*innen/Verwaltung, als auch die Medien werden täglich mit einer Vielzahl von Themen und Anfragen konfrontiert, aus denen sie die für sie dringlichsten aber in gewisser Weise auch attraktivsten herausfiltern müssen. „Sichtbarkeit“ einerseits ist also das Schlüsselwort, wenn es darum geht, diese Stakeholder zu erreichen, aber auch das Transportieren von für diese Stakeholder wichtigen Informationen.

² <https://www.lpb-bw.de/lobbyismus#c67090>

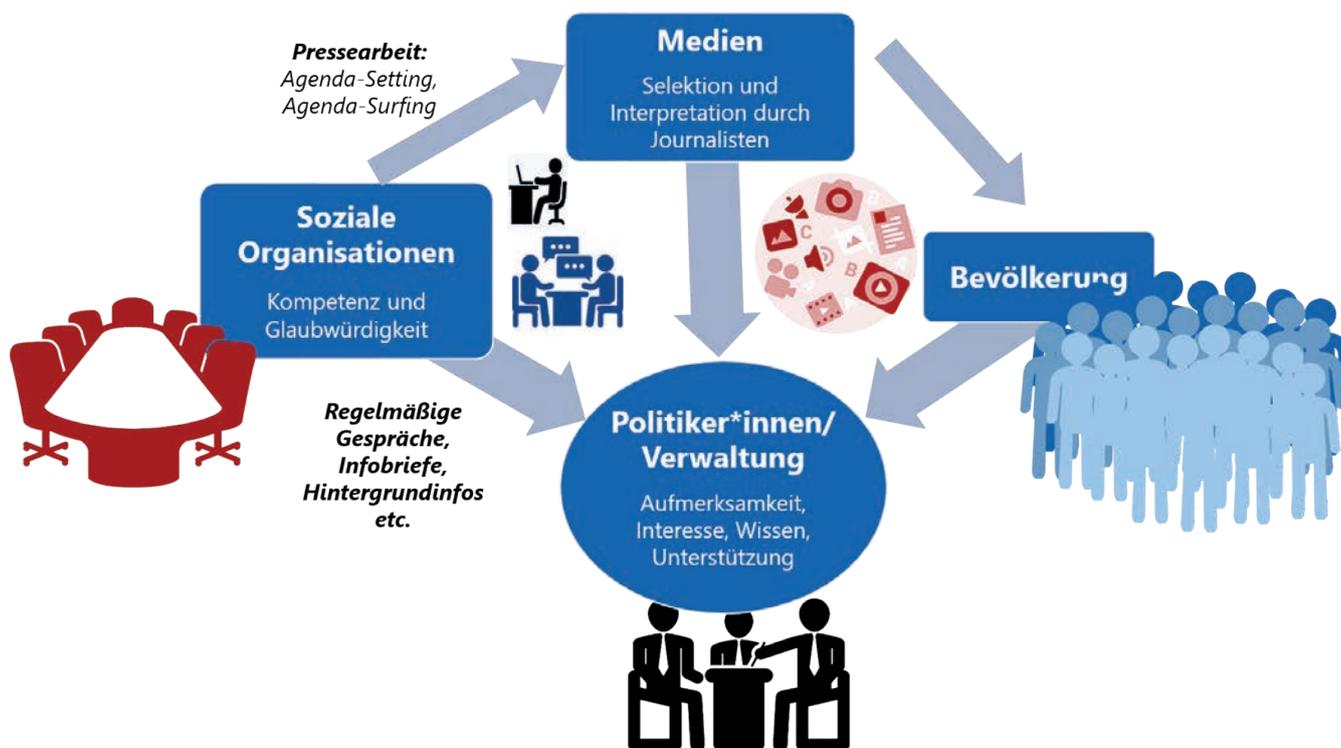


Abb. 1: Zusammenspiel der relevanten Akteure
(nach Brettschneider 2018, Kommunikationsworkshop Der Paritätische Baden-Württemberg, S. 36)

2. Ziele

Am Beginn jeglicher Lobbying-Aktivitäten steht zunächst einmal die Definition unserer Ziele, denn Lobbyarbeit benötigt sie, um sich dann in einem weiteren Schritt strategisch an ihnen auszurichten. Diese Ziele können zum einen übergeordnete Ziele sein, die den Kern der eigenen Organisation erfassen („Wofür mache ich das eigentlich?“). Hier handelt es sich um eine innere Überzeugung, Werte, Visionen, die alle in Ihrer Organisation teilen. Lobbyarbeit für diese Ziele hat selten einen Anfang und ein Ende, ihre Erfolge sind kaum messbar, sie kommt einem fortwährenden Eintreten für die eigenen Überzeugungen gleich. Sie ist aber gleichsam wichtig für Voraussetzungen, wie Glaubwürdigkeit und Reputation, zu denen wir später noch kommen – und ohne die keine erfolgreiche Lobbyarbeit denkbar ist.

Greifbarer und im Tagesgeschäft relevanter wird es bei fachlich-inhaltlichen bzw. bei ressourcenorientierten Zielen. Für diese Ziele kann als Faustregel gelten: Sie müssen **SMART** sein (Prenzel 2019, S. 48 ff.):

- S**pezifisch – Ziele müssen konkret sein
- M**essbar – Ziele bzw. deren Erreichen müssen überprüfbar sein
- A**kzeptabel – Ziele müssen positiv formuliert sein
- R**ealistisch – Ziele müssen erreichbar sein
- T**erminiert – Ziele müssen zeitlich befristet sein

SMART:

Spezifisch

Ein **spezifisches** Ziel ist konkret formuliert, nicht allgemein.

Beispiel 1:

Um auf die Missstände XY aufmerksam zu machen, müssen wir **den Jugendhilfeausschuss** kontaktieren.

Besser: Um auf die Missstände XY aufmerksam zu machen, müssen wir **Frau Z vom Jugendhilfeausschuss** kontaktieren.

Beispiel 2:

Um unser Projekt XY fortführen zu können, benötigen wir **weitere Mittel**.

Besser: Um unser Projekt XY fortführen zu können, benötigen wir **54.000 € im kommenden Haushalt**.

Messbar

Ein **messbares** Ziel sollte so formuliert sein, dass Sie (und auch Außenstehende!) feststellen bzw. messen können, ob Ihr Ziel erreicht wurde.

Beispiel:

Es ist unser Ziel, die **Belange von Menschen mit Armutsgefährdung** in den Fokus der Politik zu rücken.

Besser: Es ist unser Ziel, dass in Baden-Württemberg eine **Ombudsstelle für Armutsfragen** eingerichtet wird.

Akzeptabel

Durch eine positive Formulierung wird Ihr Ziel **akzeptabler** und attraktiver, als wenn Sie sich **gegen** etwas aussprechen. Sich **für** etwas einzusetzen und damit auch Gestaltungswillen und -kompetenz zu zeigen, wirkt auf Ihr Gegenüber kompetenter und positiver, als schlicht **gegen** etwas zu sein. Auch für Mitstreiter*innen ist es attraktiver, zu gestalten, sich **für** „die gute Sache“ einzusetzen, als schlicht in Opposition zu etwas zu sein.

Beispiel:

Wir sind **gegen die Asphaltierung des Feldweges**.

Besser: Wir sind **für den Erhalt des Feldweges und den Ausbau eines parallel verlaufenden Radwegs**.

Realistisch

Realistische Ziele sind für zweierlei wichtig:

1. Für die Motivation nach innen: Wenn ein Scheitern vorprogrammiert ist, führt das nur zu Frustration Ihrer Mitstreiter.
2. Für die Glaubwürdigkeit nach außen: Wenn Ihre Ziele unrealistisch hoch gesteckt sind bzw. klar ist, dass es keine politische Mehrheit hierfür geben kann, wirkt dies nach außen schnell inkompetent.

Beispiel:

Wir sind **gegen Stuttgart 21**.

Besser: Wir fordern **Transparenz bei der Finanzierung von Stuttgart 21** und haben folgende **Vorschläge zur Verbesserung des aktuellen Konzeptes (...)**.

Terminiert

Für die Erreichung Ihres Zieles hilft es (sich selbst und Ihrem Gegenüber), die Schritte dorthin zu **terminieren**, also einen mehr oder weniger festen Zeitplan zu haben. Auch dieser muss jedoch realistisch sein!

Beispiel:

Wir fordern die **Sanierung der sanitären Anlagen in den Schulgebäuden unserer Gemeinde**.

Besser: Wir fordern die Gemeinde dazu auf, den Sanierungsstau bei den sanitären Anlagen der örtlichen Schulgebäude **spätestens bis zum Ende der Legislaturperiode** aufzulösen.

3. Stakeholder

Als Stakeholder wird eine natürliche Person, Personen-
gruppe oder Institution bezeichnet, die ein Interesse
am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses (...) hat.³
Um erfolgreich Lobbying betreiben zu können,
braucht es eine **Analyse der relevanten Stakeholder**:

- ➔ Wer sind die relevanten Interessen- und
Entscheidungsträger*innen?
- ➔ Haben sie Interesse an Ihrem Lobbyziel
und warum?
- ➔ Welchen Einfluss hat der Stakeholder
auf Ihr Lobbyziel?

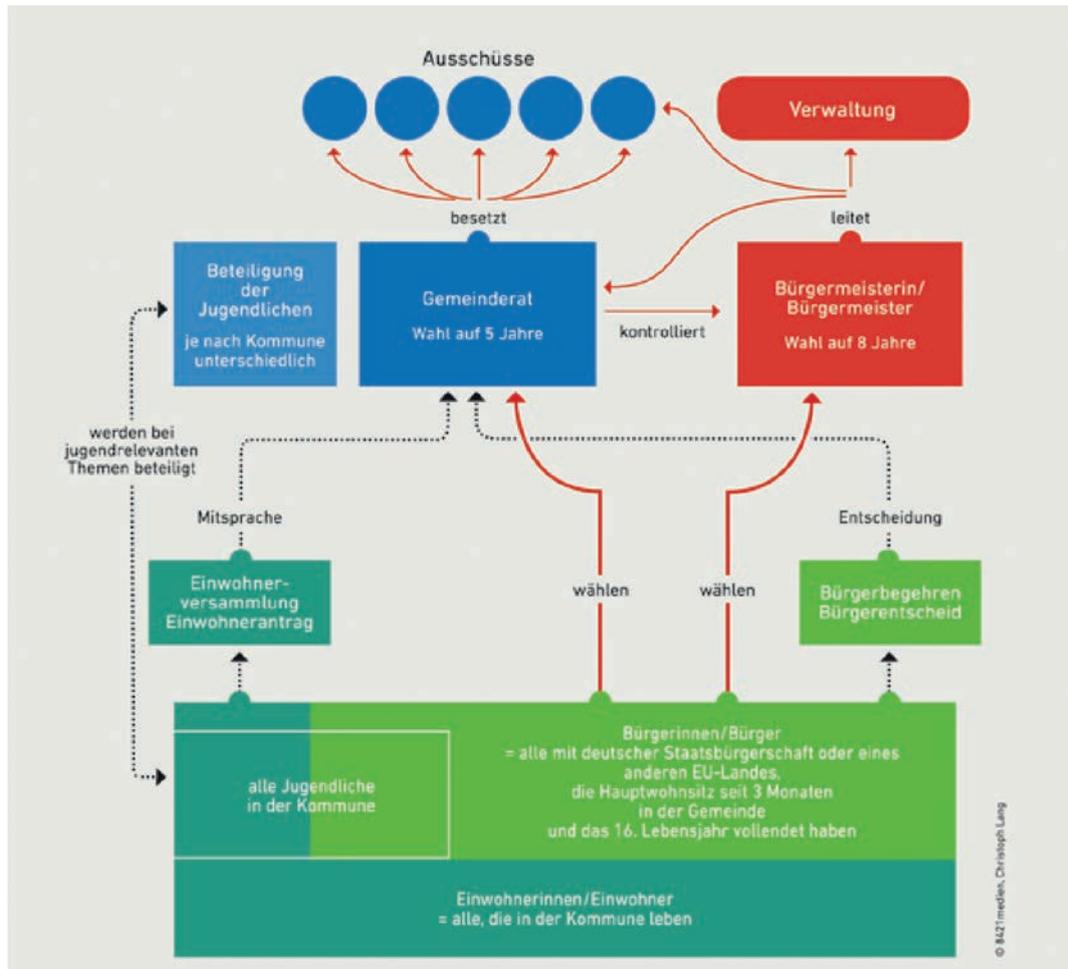
³ https://www.lpb-bw.de/fileadmin/lpb_hauptportal/pdf/grenzenlos.pdf

Auf der Hand liegen kommunale Politik und Verwal-
tung als Stakeholder Paritätischer Mitgliedsorganisati-
onen, hier gehen wir gleich noch ein wenig in die Tiefe.
Darüber hinaus brauchen wir, um erfolgreiche Arbeit
machen zu können auch

1. Die Unterstützung interner Stakeholder, also
haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen
2. Gute Pressekontakte
3. Kooperation- bzw. Bündnispartner (auch außer-
halb der Sozialwirtschaft)

Noch einmal zurück zu den politischen Stakeholdern
bzw. zu unseren Stakeholdern in der Verwaltung – wer
sind diese denn? Zunächst ein graphischer Überblick
über die Akteure in einer Kommune (Da die Kommu-
nalverfassungen in allen Bundesländern leicht unter-
schiedlich sind, stellen wir hier beispielhaft jene aus
Baden-Württemberg vor:⁴

⁴ <https://www.kommunalwahl-bw.de/gemeinderat>



Die Funktionen der politischen bzw. der Verwaltungsebene lassen sich nun folgendermaßen in Stakeholder „übersetzen“ (bagfa, 2016, S. 5):

Verwaltungs- und politische Ebene	Stakeholder
Politische Verwaltungsleitung	(Ober-) Bürgermeister*innen, Landrät*innen, Beigeordnete
Politische Entscheidungsträger*innen des kommunalen Hauptorgans	Stadt- bzw. Gemeinderat*innen, Kreistagsmitglieder (hier insbesondere jene, die thematisch für unsere Organisation zuständig sind)
Öffentliche Verwaltung	Amtsleiter*innen, für unsere Belange zuständigen Mitarbeiter*innen in der Verwaltung
Weitere Mandatsträger*innen	Örtliche Landtags- und Bundestagsabgeordnete
Mitarbeitende der Entscheidungsträger*innen	Referent*innen, Sekretariatsangestellte z. B. von Fraktionen, Bürgermeister*innen etc.
Parteien	Örtliche Vorsitzende der Parteien (sind oft identisch mit Funktionsträgern)

Ein Fehler, den Lobbyarbeit niemals machen darf, ist, die Verwaltung zu „vergessen“. Die Verwaltung ist für unsere Lobbyarbeit von größter Bedeutung. Auf dieser Ebene werden Gesetze vorbereitet und umgesetzt. Gegen die Verwaltung etwas durchzusetzen ist nahezu unmöglich. Sie muss zwar die Beschlüsse der Politik umsetzen, aber sie ist es in der Regel, die die Vorschläge dafür macht, WIE diese Beschlüsse umgesetzt werden. Die Verwaltung muss daher in jegliche Lobbying-Aktivitäten frühzeitig eingebunden werden. Formell steht dahinter die Gewaltenteilung in Deutschland, die der Exekutive, also der ausführenden Gewalt (= Verwaltung) eine wichtige Stellung verleiht.

- ➔ Wechselspiel zwischen Politik und Verwaltung: Politik gibt Grundlinien vor und entscheidet am Ende über die Vorschläge aus der Verwaltung. Die Verwaltung berät die Politik, bereitet Gesetze vor und setzt sie um – hier sitzt die Fachlichkeit.
- ➔ Es lohnt sich auch aus folgendem Grund, gute Beziehungen zu den Akteuren in der Verwaltung aufzubauen: Im Gegensatz zu den Mandatsträger*innen gibt es hier weit weniger „personelle Fluktuation“

3.1. Mandatsträger*innen-Psychologie

Erfolgreiche Lobbyarbeit kommt nicht ohne Beziehungspflege aus. Belastbare Beziehungen zu Stakeholdern sind das „Herz“ der Lobbyarbeit.

Laut Duden ist **Beziehung definiert als „innerer Zusammenhang und wechselseitiges Vertrauensverhältnis“.**

Faustregel: Empathie für Ihr Gegenüber bzw. Sympathie Ihres Gegenübers für Sie sind weit wichtiger und entscheidungsrelevanter als Inhalte! Versuchen Sie daher im Gespräch immer Anknüpfungspunkte zu Ihrem Gegenüber herzustellen, gerne auch privater, persönlicher Art. Finden Sie daher etwas heraus über Ihr Gegenüber: Wo ist Ihr*e Gesprächspartner*in aufgewachsen, hat er*sie Familie, welche Hobbies hat er*sie, was macht er*sie beruflich, welche Schwerpunkte setzt er*sie in seiner*ihrer Arbeit? Gehen Sie im Gespräch hierauf ein, machen Sie ggf. auch Parallelen zu sich selbst sichtbar – gehen Sie in Beziehung zu Ihrem Gegenüber!

EXKURS – Kommunalpolitik, die Königsdisziplin der Demokratie

*„Die im Grundgesetz verankerte kommunale Selbstverwaltung bildet das Fundament unseres politischen Systems. Auf keiner anderen Verantwortungsebene sind die Bürger*innen der Politik so nahe, sind von politischen Entscheidungen so unmittelbar betroffen und auf keiner anderen Ebene sind ihre Möglichkeiten zur Mitwirkung und Einflussnahme vielfältiger.*

*Die Kommune ist keine bloße Verwaltungsebene, sondern der Ort, an dem Menschen leben und arbeiten. In den Städten und Gemeinden stehen wie nirgends sonst politische Entscheidungen und deren Auswirkungen dicht und direkt beieinander. Kommunalpolitiker*innen sind weitaus näher bei den Menschen als ihre Kolleg*innen auf Bundes- oder Landesebene – räumlich, aber auch ideell. So arbeiten Gemeinderät*innen ehrenamtlich, können auch in großen Städten nicht von der Aufwandsentschädigung fürs Mandat leben. Sie gehen also einem Brotberuf nach, sind – ebenfalls anders als auf Landes- und Bundesebene – keine „Berufspolitiker*innen“. Auch dieser Umstand trägt zu einer größeren Nähe zwischen Politik und Wähler*innen und zu einer höheren Glaubwürdigkeit bei. Kommunalpolitik schärft den Blick auf die Wirklichkeit.“ (Castello, 2019, S. 5)*

Das heißt für Lobbying auf kommunaler Ebene:

- Das Fachwissen Ihrer Ansprechpartner*innen ist auf kommunaler Ebene noch heterogener verteilt als auf Landesebene („Urgesteine“ der Kommunalpolitik vs. Fachfremde Neulinge, die weder vom Thema noch von den Strukturen fundierte Kenntnis haben), sie können es nicht voraussetzen
- Das Zeitkorsett von Kommunalpolitiker*innen ist noch wesentlich enger gestrikt als jenes von Landtagsabgeordneten
- Die Wege auf kommunaler Ebene sind kurz und direkt, die Netzwerke arbeiten entsprechend selbständig: Zeigen Sie Präsenz wo immer es geht, auch in Vereinen, bei Veranstaltungen, etc.

Weitere Tipps für den Umgang mit politischen Entscheidungsträger*innen:

- ➔ **Politiker*innen wollen (wieder)gewählt werden:** Ihre Arbeit sollte sie daher bei diesem Ziel unterstützen. Formulieren Sie Ihre Ziele so, dass sie zur Agenda Ihres Gegenübers passen.
- ➔ Entsprechend bedeutsam sind die **Wähler*innen:** Es ist daher ratsam, die Vorteile Ihrer Arbeit/Ziele für potentielle Wähler*innen Ihres Stakeholders herauszustreichen. Wenn Ihre Ziele seinen Wähler*innen nutzen, wird er sich leichter tun, sich dafür einzusetzen.
- ➔ **Lobbying ist immer auch Politikberatung:** Politiker*innen sollten daher ein fachliches Interesse an unserer Arbeit haben. Gehen Sie also niemals nur mit Forderungen in ein Lobbygespräch, sondern bringen Sie immer auch etwas mit: Expertise und Erfahrung, die Ihr Gegenüber zur Umsetzung seiner politischen Agenda benötigt.
- ➔ **Politiker*innen sind Weltverbesserer:** Sie sollten die Vision eines*einer Politikers*Politikerin (Überzeugung, warum er*sie in die Politik gegangen ist) kennen, um Ihr Ziel darauf abzustimmen.
- ➔ Eine sehr große Bedeutung haben **Medien**, vor allem **Bilder!** Termine, zu denen Sie Mandatsträger*innen einladen, sind daher umso attraktiver, je mehr Presse/Rundfunk anwesend ist und je mehr „Bildmaterial“ generiert werden kann (z. B. Vor-Ort-Termine mit Betroffenen, etc.).

→ Wichtig hierbei: **Überparteilichkeit**, d. h. bei Podiumsdiskussionen Vertreter*innen aller demokratischer Fraktionen⁵ einladen (Ausnahme: (Ober-) Bürgermeister*innen)

→ **Politiker*innen haben wenig Zeit** und häufig auch wenig vertiefte Fachkenntnis. Heißt für Sie: Tragen Sie Ihr Anliegen kurz und prägnant vor, setzen Sie kein Wissen voraus. Nehmen Sie evtl. auch Klient*innen mit, die Ihr Anliegen aus der Betroffensehensicht darstellen.

Grundsätzlich ist eine persönliche Begegnung (Stichwort „ohne Beziehung keine Lobbyarbeit“) **immer einem Brief / einer E-Mail vorzuziehen:** Letztere sollten lediglich zur Terminanfrage und ersten Darstellung des Sachverhalts genutzt werden und entsprechend kurz und prägnant formuliert sein. Empfehlenswert sind auch hier konkrete Beispiele Betroffener, um Bilder zu erzeugen (Storytelling, s.a. S. 17). Zum Termin selbst allerdings gerne vertiefte schriftliche Inhalte für Ihr Gegenüber bereitstellen.

3.2. Lobbying ganz praktisch: Wie finde ich meine Ansprechpartner*innen in Politik und Verwaltung und wie kontaktiere ich sie?

- Über die **Homepages der Parteien** sind in der Regel auch die **Fraktionen** erreichbar. Fragen Sie hier oder direkt beim **Parteibüro** nach, wer für Ihr Thema zuständig ist. Für jedes Thema gibt es in Rathaus, Kreistag oder Regionalparlament Ausschüsse, die sich inklusive namentlich genannten Ausschussmitgliedern ebenfalls auf den entsprechenden Websites finden.
- Auf der lokalen Ebene ist es auch möglich, sich darüber zu informieren („private“ Infos über Dritte), wo die Mandatsträger*innen wohnen, in welchen Vereinen sie Mitglied sind etc., um auch so – „über

Bande“ einen Kontakt herstellen zu können. Stichwort: „Beziehungsaufbau und -pflege“

- Bei wichtigen Themen wenden Sie sich direkt an die (stellvertretende) Fraktionsvorsitzenden, nicht an die zuständigen Fachpolitiker*innen. Äußern Sie Ihren Gesprächswunsch, erläutern Sie kurz die Situation (besser per Mail, nicht telefonisch, da Gemeinderät*innen ehrenamtlich arbeiten und in der Regel tagsüber einem Brotberuf nachgehen).
- Nur selten gibt es ausführliche Informationen über die Mitarbeitenden der Verwaltung. Hier müssen Sie sich tatsächlich „durchtelefonieren“, z. B. über das städtische Telefonbuch oder notfalls über die Zentrale der Kommunalverwaltung. Fragen Sie nach der Person, die für Ihr Thema zuständig ist, kontaktieren Sie diese telefonisch oder per Mail und äußern Sie einen Gesprächswunsch.

Noch schneller zielführend ist es, diese Ansprechpartner*innen bei öffentlichen Veranstaltungen, Anhörungen o. ä. kennenzulernen, um so gleich eine persönliche Beziehung herzustellen und idealerweise Kontaktdaten auszutauschen. Dies lässt sich natürlich nur bedingt planen, daher noch einmal der Appell, solche Möglichkeiten für Networking zu nutzen und Einladungen im öffentlichen Raum auf jeden Fall anzunehmen.

- Haben Sie ein Anliegen, das sie bei ALLEN Fraktionen im Gespräch vortragen möchten, ist es überaus wichtig, die Fraktionen einzeln anzuschreiben und zu treffen. Dies ist einerseits notwendig für das Aufbauen einer stabilen, vertrauensvollen Lobbying-Beziehung. Zum anderen werden Sie, wenn Sie sich fraktionsübergreifend verabreden, nicht erfahren, wie Ihre Stakeholder wirklich zu Ihrem Anliegen stehen: Niemand möchte sich von seiner politischen Konkurrenz in die Karten schauen lassen – auch wenn man sich ideell relativ nah steht. Dies gilt natürlich nur für sogenannte Lobbygespräche. Wenn Sie eine Veranstaltung, einen runden Tisch o. ä. planen, ist der Austausch unter den Fraktionen ja erwünscht.

⁵ Der Paritätische hat mit seiner Positionierung zu Rechtsextremismus und Politik der AfD vom 19. April 2018 beschlossen, die AfD und ihre Vertreter*innen nicht unmittelbar zu eigenen Veranstaltungen einzuladen und ihnen keine Diskussionsplattform zu bieten sowie nicht an Veranstaltungen der AfD teilzunehmen. Der vollständige Beschluss sowie Handreichungen zum Umgang sozialer Organisationen mit Anfeindungen von rechts sind zu finden unter www.vielfalt-ohne-Alternative.de

3.3. Charakteristika der Verwaltung

Zwar kommt es auch hier auf eine gute Beziehungspflege an, allerdings weit weniger relevant als gegenüber politischen Mandatsträger*innen. Im Vordergrund stehen hier:

- **Strenge Hierarchien:** Beachten und achten Sie diese; seien Sie höflich und verbindlich, treten Sie jedoch mit weniger Charme auf als gegenüber politischen Mandatsträger*innen; es darf nicht der Eindruck entstehen, Sie wollten Ihr Gegenüber durch irgendetwas Anderes als inhaltliche Gründe überzeugen.
- **Fachwissen:** Verwaltungsmitarbeiter*innen werden nicht gewählt, sie sind qua Expertise und Fachlichkeit an Ort und Stelle; noch wichtiger als im politischen Kontext ist daher an dieser Stelle ein sachlich plausibler Vortrag Ihres Anliegens.
- **Knappe Ressourcen:** Es mangelt in allen Verwaltungen an Geld und Personal; Wo immer Sie mit z. B. Projekten Arbeitserleichterung „versprechen“, werden Sie ein gern gesehener Gast sein; Vorschläge, die Mehrarbeit bedeuten, werden es demgegenüber schwer haben.
- **(Bedingte) Autonomie:** Politik und Verwaltung sind eng miteinander verknüpft; in der Regel wird die Verwaltung versuchen, auf die Wünsche der Politik einzugehen, ist aber an zahllose Bedingungen (juristisch, im Verwaltungshandeln, Abläufe etc.) gebunden. Daher ist eine Lobbying-Strategie immer zweigleisig anzusetzen – in Verwaltung UND Politik.

3.4. Sie wissen jetzt, wer Ihre Ansprechpartner*innen sind, nun kommt – nach der Kür – die Pflicht:

- **Erstellen und pflegen Sie Adressverteiler** (Ansprechpartner*innen der Verwaltung, Kommunale Gremienvertreter*innen, Sprecher*innen, Berater*innen & Referent*innen, Sekretariate, Landrät*innen, (Ober-)Bürgermeister*innen, Sozialdezernent*innen, etc.): Aktualisieren Sie diese nach Wahlen oder bei Personalwechsel.
- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die wichtigsten **Termine** (ebenfalls über die Websites der Kommunen, Fraktionen, Parteien, Amtsblätter etc.): Ausschuss- und Fraktionssitzungen, Parteitage, Gremiensitzungen, Haushaltsberatungen, Wahlen etc.

4. Interne Voraussetzungen

4.1. Reputation oder der sogenannte „gute Ruf“

Die gesellschaftliche Akzeptanz von Organisationen und Personen steht und fällt mit ihrer Reputation. Oder wie der Kommunikationswissenschaftler Frank Brettschneider es formuliert:

„Reputation ist ein ‚strategischer Vermögenswert‘, in den man bewusst investiert, der gepflegt und eingelöst werden kann (z. B. gegen Vertrauen).“ (Brettschneider, 2018, S. 12)

Reputation wirkt in verschiedener Weise auf unsere Stakeholder:

Allgemeine Öffentlichkeit → Glaubwürdigkeit:

Eine gute, verlässliche Reputation erhöht Ihre und die Glaubwürdigkeit Ihrer Organisation in der Öffentlichkeit.

Politik → Unterstützung:

Sie bzw. Ihre Organisation werden/wird es leichter haben, politische Unterstützung für Ihr Vorhaben zu bekommen, wenn Sie über die nötige Reputation verfügen.

Journalist*innen → (Positive) Berichterstattung:

Reputation wird Ihre Kontakte zur Presse verbessern, man wird sich an Sie erinnern, wenn es um Veröffentlichungen geht.

Mitarbeitende → Motivation und Bindung:

Mitarbeitende sind engagierter, motivierter und fühlen sich gebundener, wenn Sie für ein Unternehmen arbeiten, auf das Sie „stolz“ sein können.

Doch was ist Reputation eigentlich und wie entsteht sie? Reputation beruht auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit, sie zählt zum sogenannten immateriellen Vermögen Ihrer Organisation. Reputation entsteht demnach nicht (nur) in der Planung am Reißbrett, sondern vor allem

→ durch Ihr Tun

und dadurch,

→ dass Sie über dieses Tun sprechen!

Was das Tun angeht, sollten Sie sich daher folgende Ziele für Ihre tägliche Arbeit setzen – nicht nur, aber gerade auch im Umgang mit Ihren Stakeholdern:

1. Verlässlichkeit

Halten Sie Zusagen ein, reagieren Sie auf Anfragen, seien Sie ansprechbar

2. Ehrlichkeit/Glaubwürdigkeit

Halten Sie mit nichts hinterm Berg, enthalten Sie keine relevanten Informationen vor, auch nicht negative. Belegen Sie Ihre Positionen mit Zahlen, Daten, Fakten.

3. Beständigkeit

Pflegen Sie Kontakte nicht nur, wenn Sie diese brauchen, sondern z. B. auch, wenn Sie wichtige Informationen haben, die Ihre Stakeholder interessieren könnten. Schreiben Sie Glückwunschkarten, laden Sie zu offiziellen Anlässen Ihrer Organisation ein.

Um Ihre Reputation zu erhöhen, brauchen Sie jedoch noch ein weiteres, sehr wichtiges Instrument: Sie müssen **Öffentlichkeit herstellen**, oder wie oben formuliert: **Sprechen Sie über Ihr Tun!** Dies ist ganz wörtlich gemeint im Sinne von

- Smalltalk bei Empfängen, ungeplante Treffen Ihrer Stakeholder, öffentliche Veranstaltungen oder einfach im Alltag: Wo immer Sie sind - haben Sie (und alle Mitarbeitenden Ihrer Organisation) den „Organisationshut“ auf, erzählen Sie von Ihren Erfolgen, von Ihren Plänen, von Ihren guten Kontakten, überzeugen Sie mit Ihrer Expertise etc.

Über diese direkten Kontakte hinaus ist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (s. Kapitel III) ein wichtiges Mittel zum Erreichen größerer Bevölkerungsteile und somit zum Steigern Ihrer Reputation in alle oben genannten Stakeholder-Bereiche hinein:

- Verfassen Sie Pressemitteilungen zu aktuellen Projekten und Erfolgen, bewerten Sie (ebenfalls über Pressemitteilungen) aktuelle politische Vorhaben mit fachlicher Expertise, laden Sie die Öffentlichkeit (Presse, Mandatsträger, Verwaltung) zum Firmenjubiläum ein, etc.

All dies ist unmittelbar wichtig für Ihre Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit und mittelbar für die Unterstützung durch politische Entscheidungsträger*innen: Letzteren fällt es deutlich leichter, sich für eine Organisation einzusetzen, die über Reputation verfügt (denn dann strahlen auch sie im Glanz dieser Reputation, ihre Sichtbarkeit und Wählbarkeit wird erhöht).

4.2. Relevanz

Um bei Entscheidungsträger*innen gehört zu werden, müssen eine Organisation bzw. deren Themen gesellschaftliche Relevanz haben. Es ist daher wichtig, dass Sie bei Ihren Lobby-Aktivitäten nicht z. B. finanzielle Not in den Vordergrund stellen, sondern die gesellschaftliche Relevanz Ihrer Arbeit bzw. Ihres Themas. Politische Entscheidungsträger*innen werden sich dann für ein Thema erwärmen können, wenn sichtbar wird, dass damit Wähler*innenstimmen zu gewinnen sind, d. h., wenn das Thema bzw. die Organisation, die das Thema voranbringt, für möglichst viele Menschen relevant ist.

Wie erzeugt bzw. wie erhöht man Relevanz?

- **Kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, um Sichtbarkeit für die eigene Organisation und die eigenen Themen zu erzeugen. Wichtig: Kontakte zur Presse pflegen.
- **Sichtbar werden im öffentlichen Raum**: Nehmen Sie Einladungen im politischen und vopolitischen Raum an, um Kontakte zu knüpfen, d. h. gehen Sie zu Empfängen, Podiumsdiskussionen, Amtseinzusetzungen etc. Zur Sichtbarkeit gehört allerdings auch ein gewisser Wiedererkennungswert. Am besten wäre es daher, wenn es eine oder zwei bestimmte Personen in Ihrer Organisation gäbe, die solche „Lobbyaufgaben“ wahrnehmen und dann eben auch langfristig mit Ihrer Organisation in Verbindung gebracht und wiedererkannt werden. (bagfa, 2016, S. 10).
- **Selbst Themen setzen / Agenda Setting** (bagfa, 2016, S. 11) über:
 - Strukturen/Gremien (z. B. runder Tisch)
 - (soziale) Medien.

Am einfachsten und effektivsten erzeugt eine Organisation Relevanz, indem sie selbst (bzw. in Bündnissen) ihre Themen setzt. Dies ist unter anderem über bereits bestehende Gremien und Strukturen **möglich**, z. B. indem Sie Themen über Dritte (Stichwort Vertrauensverhältnis zu relevanten Stakeholdern) in kommunale Gremien einspeisen und dann beispielsweise beantragen, als sachkundiges Mitglied dort gehört zu werden. Hilfreich sind an dieser Stelle auch immer Belege für die eigene Expertise, also so etwas wie Handreichungen Ihrer Organisation, z. B. einen „Bericht zur Entwicklung der Jugendkriminalität“. Auf diese Weise unterstreichen Sie sachlich die Relevanz Ihres Themas und geben Ihren Stakeholdern gleichzeitig für ihre Arbeit wesentliche Fachinformationen an die Hand.

Darüber hinaus haben Sie natürlich immer auch die Möglichkeit, selbst feste Termine im Jahr zu etablieren, z. B. ein halbjährliches sozialpolitisches Fachgespräch zu Ihren Themen o. ä., **zu dem Sie Ihre relevanten Stakeholder wiederkehrend einladen**.

In jedem Fall braucht es auch hier begleitende Pressearbeit, die idealerweise immer einen Bezug zur Gesellschaft herstellt bzw. anhand von Beispielen aufzeigt, wo die Menschen vor Ort tangiert sind.

- Eine weitere Möglichkeit, die Relevanz Ihres Themas zu erhöhen, ist **Agenda Surfing**, also das „Bespielen“ der vorhandenen Agenda. Hier geht es darum, herauszufinden, welche externen Ereignisse Sie nutzen können, um mit Ihrem Thema aufzuspringen und eben wie auf einer Welle hierauf zu surfen, um dadurch selbst besser wahrgenommen zu werden. Dies können Jahrestage sein, die Sie nutzen, um Ihre Arbeit vorzustellen. So könnte beispielsweise eine stationäre Pflegeeinrichtung am „Internationalen Tag der älteren Menschen“ auf die viel zu hohen Eigenanteile in der Pflege hinweisen und bestenfalls auch Bewohner*innen oder deren Angehörige zu Wort kommen lassen. Da die Presse um diesen Tag herum ohnehin für das Thema sensibilisiert ist, nutzen wir also diese Welle, um auf ihr zu surfen – und bieten den Medienvertreter*innen gleichzeitig attraktives Storytelling für ihre Berichterstattung. Weitere Möglichkeiten für Agenda Surfing finden sich z. B. vor Haushaltsberatungen, in Wahlkämpfen oder einfach durch Themen, die aktuell in den Medien bzw. gesellschaftlich eine hohe Relevanz haben, wie exemplarisch Flüchtlingspolitik.

5. Planung und Umsetzung

Jetzt kennen Sie Ihre Ansprechpartner*innen und sind auch „intern“ gut für Ihre Lobbying-Aktivitäten gerüstet. Analysieren Sie nun konkret die Stakeholder, die zur Erreichung Ihres Zieles von Relevanz sind. Hier können Sie sehen, was der Unterschied zwischen dem Sammeln von Adressen und einer Stakeholder-

Analyse ist: Schauen Sie wirklich konkret, wer an der Entscheidungsfindung zur Erreichung Ihres Zieles beteiligt ist. Informieren Sie sich auch darüber, wer darüber hinaus Interesse an der Durchsetzung Ihres Zieles haben könnte und knüpfen Sie ggf. Bündnisse – Zwei sind stärker als Einer!

EXKURS – Die Wichtigkeit von Bündnissen

Wir haben es bei den internen Voraussetzungen für Lobbyarbeit schon angesprochen: Sie werden sich bei Ihren Stakeholdern nur dann Gehör verschaffen, wenn Sie u. a. als glaubwürdig und seriös wahrgenommen werden. Beides – Glaubwürdigkeit und Seriosität – zeigt sich stärker, wenn wir unsere Ziele in Bündnissen vertreten: Wenn mehrere Organisationen, vielleicht sogar solche, die man auf den ersten Blick gar nicht zusammendenken würde, wenn also mehrere solcher Organisationen dasselbe Ziel haben – dann wirkt dies überzeugender, als wenn eine*r allein losläuft und alle anderen keinen Grund für Aktivitäten sehen. Um es konkret zu formulieren: Wenn sich nur die Paritätischen Einrichtungen gegen Kürzungspläne in den Haushaltsberatungen aussprechen und die Einrichtungen der anderen Sozialverbände sich nicht zu Wort melden, schaut das so aus, als würden die Parität*innen einfach nur besonders früh zu jammern beginnen. Wirklich ernst genommen wird unser Anliegen aller Voraussicht nach aber nicht. Ein weiteres Beispiel ist unsere Kooperation mit dem BUND: Wenn nur wir als Sozialverband anmahnen, dass die ökologische Wende auch sozialverträglich sein muss, wird das niemanden wundern. Wenn aber nun auch der BUND sagt, dass es ohne soziale Nachhaltigkeit keine ökologische Nachhaltigkeit geben kann, dann lässt das aufhorchen: Weil es nun schon zwei Akteur*innen sind, die dasselbe Ziel haben und auch, weil ein solches Bündnis nicht erwartbar war, sondern ein Hingucker ist. *„Die meiste Aufmerksamkeit erreichen Sie, wenn Sie mit gegenläufigen Akteur*innen eine gemeinsame Position entwickeln können.“* (Prenzel, 2019, S. 84)

Bündnisse haben aber noch einen weiteren Vorteil, wie einleitend formuliert: Zwei (oder noch mehr) sind stärker als Einer! Das gilt sowohl für das Aufteilen des Arbeitsaufwands bei gemeinsamen Lobbying-Aktivitäten (Ressourcen), als auch für das Bündeln von Know-how und dem größeren Reservoir an vertrauensvollen Lobbying-Beziehungen, sprich Beziehungen zu unseren Stakeholdern.

Bündnisse sind also im besten Sinne Türöffner – sowohl wenn wir in unserer sozialen Blase bleiben, als auch wenn wir Bündnisse mit Organisationen außerhalb der sozialen Arbeit eingehen.

Vermutlich werden Sie in den eingegangenen Bündnissen Abstriche von Ihrer eigenen Position machen müssen. Entscheiden Sie selbst, wie weit Sie das vertreten können, ohne auch Ihre internen Stakeholder vor den Kopf zu stoßen. Denken Sie hierbei daran, dass Sie Ihre Maximalforderung vermutlich ohnehin nicht durchsetzen können und entscheiden Sie pragmatisch, mit welcher gemeinsamen Position am meisten für Sie und Ihre Organisation herauszuholen ist. (s. a. Prenzel, 2019, S. 84)

Wichtig bei jeglichen Bündnisaktivitäten ist natürlich, die eigene Organisation, das eigene Prestige nicht aus dem Blick zu verlieren: Sie dürfen nicht „untergehen“ in Bündnissen, nicht unsichtbar werden, Ihr Markenkern muss immer auch in einem Bündnis erkennbar sein. Öffentlichkeitsarbeit nur noch in Form von Bündnissen zu machen, verbietet sich daher. Bündnisse sind Mittel zum Zweck, also zur Erreichung bestimmter Ziele, an Relevanz und Reputation unserer eigenen Organisation zu arbeiten, bleibt dennoch unabdingbar.

Machen Sie sich, bevor Sie an die Planung Ihrer Lobbying-Aktivitäten gehen, noch einmal Ihre Ziele bewusst. Einigen Sie sich innerhalb Ihrer Organisation darauf, welches Ziel Sie voranbringen möchten – wichtig ist, nach außen **mit einer Stimme** zu sprechen.

5.1. Aus Zielen werden Botschaften

Nun, wo Sie Ihre Ziele für sich bzw. für Ihre Organisation definiert haben, ist es notwendig, sie so zu verpacken, dass Sie Ihrem Gegenüber „schmecken“: Sie sollten diese konkreten Ziele, aber auch die grundsätzlichen, übergeordneten Ziele Ihrer Organisation, in Botschaften übersetzen, die Ihr Gegenüber versteht und denen gegenüber es zugänglich ist. Dies ist wichtig, weil politische Entscheidungsträger*innen täglich mit zahlreichen Anfragen und Personen konfrontiert sind und aus dieser Vielzahl unter zeitlichem Druck jene herausfiltern müssen, die ihnen für ihre eigene Arbeit am relevantesten – aber auch am interessantesten erscheinen. Entscheidend sind hier – wie bei jeglicher Kommunikation – die ersten Sekunden.

Reduzieren Sie daher die Komplexität Ihrer Ziele auf das Wesentliche und erzeugen Sie mit Ihren Botschaften Bilder beim Gegenüber. Hier unterscheiden wir in sogenannte Kernbotschaften, welche sich auf Sie selbst bzw. auf Ihre Organisation beziehen und die Sie bei jeglichem Kontakt mit Ihren Stakeholdern wiederholen sollten und jene, die sich auf Ihre konkreten Ziele beziehen. Ihre Botschaften sollten prägnant und kurz sein und folgende wesentlichen Aspekte beinhalten:

- Wer sind Sie bzw. Ihre Organisation?
Was sind Ihre Werte?
- Was machen Sie bzw. Ihre Organisation?
- Was ist Ihr Ziel?

Wichtig ist, dass Sie all das in wenigen Sätzen und in sehr wenig Zeit formulieren können – quasi aus dem Schlaf heraus: Häufig bleibt wenig Zeit, wenn Sie auf Ihre Schlüssel-Stakeholder treffen, um das Wichtigste anzubringen. Politiker*innen sind immer unter Termindruck, immer auf dem Sprung. Üben Sie daher, was Sie sagen und wie Sie das formulieren. Eine beliebte Möglichkeit, dies zu proben, ist der sogenannte Elevator Pitch:

- Stellen Sie sich vor, Sie steigen in einen Aufzug ein und treffen dort auf einen wichtigen Stakeholder. Sie fahren zusammen drei Stockwerke nach oben, haben also ca. 20 Sekunden, um sich und Ihr Anliegen vorzustellen – sehr wenig Zeit! Je prägnanter aber und je bildhafter Ihre Sätze sind, umso größer ist die Chance, dass sie bei Ihrem Gegenüber hängen bleiben.

Doch nicht nur Ihre Kernbotschaften sollten kurz und prägnant sein, sondern auch jene, die sich auf Ihre konkreten Ziele beziehen. Wichtig hierbei ist auch eine bildhafte Sprache, die sich dann später im Lobbygespräch in Storytelling ausbauen lässt.

EXKURS – Storytelling

Storytelling ist ein wichtiges Instrument, um mit Ihrer „Geschichte“, mit Ihrem Anliegen also, beim Gegenüber in Erinnerung zu bleiben. Das Ganze funktioniert deshalb so gut, weil Menschen Geschichten besser erinnern können als schlichte Fakten. Noch besser werden diese Geschichten erinnert, wenn sie Emotionen beim Gegenüber hervorrufen.

Nehmen Sie sich also vor, zu Ihrem Anliegen immer eine Geschichte mitzubringen. Machen Sie Ihr Anliegen lebendig, indem Sie ihm ein Gesicht geben, also z. B. von einem konkreten Fall oder von einer persönlichen Erfahrung berichten. Durch die Geschichte bleibt Ihr Gegenüber nicht passive*r Zuhörer*in von Fakten, sondern setzt sich mit dem Erzählten (und dem Erzählenden!) auseinander, setzt sich dazu in Bezug, nimmt Anteil. Die Geschichte verbindet Sie auf diese Weise mit Ihrem oder Ihrer Zuhörer*in. Geschichten werden daher auch wesentlich besser erinnert als bloße Fakten, für die es in unserem Gehirn nicht immer sofort Anknüpfungspunkte gibt. Dies ist bei Geschichten anders, sie erreichen uns auch über unser emotionales Gedächtnis. Eine bildhafte Sprache, ein lebhaft*er Erzähler*in, viele eindruckliche Emotionen: All das begünstigt, dass wir uns noch lange und gerne an das Gehörte erinnern – und meist auch davon weitererzählen.



Bsp.: Der Verein FiPP e. V. hat an einer social media-Kampagne des Paritätischen Gesamtverbandes – der sogenannten „Kreidezeit“ – beteiligt und viel positive Resonanz auf das gepostete Foto erhalten.

5.2. Der richtige Zeitpunkt

Um Ihre Lobbying-Aktivitäten zum Erfolg zu führen, müssen Sie sich auf jeden Fall auch ums richtige Timing kümmern. Starten Sie Ihre Aktivitäten z. B. zu früh in Wahlkampfzeiten, vergeben Sie sich die Chance auf rege Beteiligung der Pressevertreter*innen. Nehmen Sie zu spät Einfluss auf Haushaltsberatungen, ist der Zug hingegen längst abgefahren und Ihre Anliegen werden nicht mehr gehört – auch wenn sie noch so fachlich fundiert transportiert werden.

Um ein Gespür dafür zu bekommen, wann welche Themen am besten platziert werden, kann es hilfreich sein, eine Art Zeitstrahl für das politische Geschehen zu entwickeln. Auf diesem finden z. B. Wahlen, Ausschusssitzungen, Parteitage, Haushaltsberatungen, etc. ihren Platz.

Grundsätzlich werden sich Ihre Lobbyziele auch in zwei verschiedene Ausprägungen einteilen lassen: Erstens jene Ziele, bei denen eigentlich bereits politischer Konsens besteht, für die Sie aber mehr Haushaltsmittel brauchen und zweitens inhaltliche Ziele, wo es zunächst darum geht, Ihr Gegenüber überhaupt erstmal von Ihrer „Vision“ zu überzeugen. Für die inhaltlichen Ziele ist immer der richtige Zeitpunkt. Diese können und sollten Sie immerwährend voranbringen und immer wieder das Gespräch mit Ihren Stakeholdern suchen (s. „Das Lobbygespräch, S. 20). Sie sind unabhängig von Wahlkampfzeiten etc., können dann aber natürlich durch die in diesen Zeiten höhere Sensibilität der Öffentlichkeit (Presse) oft leichter transportiert werden.

Wenn Sie **Einfluss auf den Haushalt** nehmen wollen, müssen Ihre Lobbying-Aktivitäten so früh wie möglich ansetzen, weit vor der Einbringung des Haushalts (wenn der Haushalt z. B. im Herbst eingebracht wird, ist es sinnvoll, den Kontakt zu Stakeholdern bereits Anfang des Jahres zu suchen und dann „dranzubleiben“). Wichtig ist hierbei, gleich zu Beginn vor Allem Kontakt zur Verwaltung aufzunehmen, weil hier die Entwürfe für die Haushaltsberatungen entstehen. Natürlich in Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträgern, daher dürfen auch diese nicht vergessen werden.

Vereinzelt sind auch während der Haushaltsberatungen noch Änderungen möglich, aber weit schwieriger, als wenn frühzeitig Bedarfe angemeldet wurden – und im Optimalfall die Verwaltung die Notwendigkeit dieser Bedarfe sieht, weil wir sie durch unsere fachliche Expertise davon überzeugt haben

Manche Themen lassen sich auch in gewisser Weise voraussehen. Ein Beispiel hierfür sind die **drohenden Kürzungen sogenannter freiwilliger sozialer Leistungen der Kommunen**. Schon früh während der Corona-Pandemie war klar, dass die hiermit verbundenen Ausgaben und vor allem fehlenden Einnahmen große Löcher in die kommunalen Haushalte reißen werden. Man konnte ahnen, dass daher als Erstes dort Kürzungen zu befürchten sein würden, wo es sich um (scheinbar) freiwillige Leistungen handelt (s. hierzu S. 26). Ein mögliches stufenweises Vorgehen könnte hier für den Paritätischen vor Ort exemplarisch folgendermaßen terminiert/geplant werden:

1. Abfrage unter den Paritätischen Mitgliedsorganisationen (MOs) einer Kommune/Region, wer welche Freiwilligkeitsleistungen erhält bzw. welche Kürzungen angekündigt wurden. Parallel hierzu sollte die Sozialverwaltung angefragt werden: Welche MOs bekommen welche Sozialleistungen (hierfür Liste der MOs an Sozialverwaltung schicken). Diese Stelle ist der Knackpunkt, da es ein wenig auf den guten Willen der Verwaltung ankommt. Daher am besten über bestehende Kontakte des Paritätischen (Gremienvertreter*innen, uns persönlich bekannte Stadträt*innen etc.) die Verwaltung kontaktieren.



2. Wenn Kürzungen bevorstehen/geplant sind: Die angekündigten Kürzungen analysieren, d. h. konkret auflisten, was wegfällt, wenn entsprechend gekürzt wird. Also z. B. Wegfall von Personalstellen, Schließung von Beratungszentren, etc. Hieraus eine übersichtliche Tabelle erstellen, aus der hervorgeht, welche Auswirkungen die geplanten Kürzungen ganz konkret auf das Leben in der Gemeinde haben werden.
3. Mit dieser Liste den Kontakt zur oder zum Sozialdezernent*in suchen, d. h. anschreiben, Sachverhalt darlegen, um Termin bitten, hier am besten Gesprächspartner*innen mitbringen, welche die Situation „von innen“ schildern können.
4. Wenn sich nichts bewegt (kein Termin zustande kommt, die Kürzungen nicht zurückgenommen werden), Presse einbinden. Auch hier auf jeden Fall konkret darlegen, was die geplanten Kürzungen bedeuten (evtl. Vor-Ort-Termine in betroffenen Einrichtungen anbieten), um die Relevanz für die Kommune deutlich zu machen. Wenn Ihrerseits die Befürchtung besteht, „schlechte“ Presse könnte sich auf bereits bestehende gute Beziehungen zu politischen Stakeholdern negativ auswirken: Hintergrundgespräche mit der Presse führen, die Pressevertreter*innen also „auf die richtige Fährte“ bringen und bei weiteren Recherchen unterstützen, ohne aber mit Ihrer Organisation oder persönlich namentlich im Artikel genannt zu werden (siehe dazu ebenfalls Hinweise im Kapitel III).

An diesem Beispiel sehen Sie auch, wie ein Zeitplan aussehen könnte. Dieser ist wichtig, um Ihre Lobbyaktivitäten wirklich strategisch zu planen und diesen Plan mit Ihren internen Stakeholdern/Mitarbeiter*innen zu teilen. In diesem Zeitplan sollten Ihre Aktivitäten der Reihe nach aufgelistet sein, hier muss aber auch stehen, wer wann für was konkret zuständig ist.

Für Wahlen bzw. für Wahlkampfzeiten gelten ganz eigene (zeitliche) Regeln, folgende „Meilensteine“ eignen sich für Lobbyarbeit:

1. **Die Entwicklung der Wahlprogramme in den Parteien.** Dieser Prozess findet schon lang vor der eigentlichen Wahlkampfphase statt. Wenn z. B. im September 2022 Kommunalwahlen anstehen, sollten Sie bereits Ende 2021 / Anfang 2022 mit der Einflussnahme auf die Wahlprogramme beginnen.
2. **Der eigentliche Wahlkampf.** Um im Beispiel Kommunalwahl im September 2022 zu bleiben, beginnt dieser nach den Sommerferien, die heiße Phase ist aber in etwa im Monat vor der Wahl. Sämtliche Veranstaltungsplanung fällt also optimalerweise in diese Zeit. Auch hier gilt wieder: Gerne Bündnisse schmieden, mit Organisationen zusammenarbeiten, die dasselbe Ziel haben.
3. **Die Zeit nach der Wahl.** Nun gilt es, sich bei den neu gewählten Mandatsträger*innen vorzustellen, erste Kontakte zu knüpfen, Glückwunschschriften zu verschicken, etc. Denkbar sind klassische Antrittsbesuche, aber auch Einladungen zu einem „Paritätischen Frühstück/Lunch“ o. ä. Gleichen Sie hierfür noch einmal Ihre Forderungen mit den Wahlprogrammen der jeweiligen Parteien ab: Wo fordern wir „mehr“ (inhaltlich oder finanziell), wo kommt etwas, dem wir große Bedeutung beimessen, gar nicht vor? Bringen Sie Ihre schließlich passgenauen Forderungen bereits bei diesem ersten Treffen nach der Wahl freundlich vor. Haben Sie auch etwas Schriftliches dabei, das gut verständlich aber fachlich präzise Ihr Anliegen verdeutlicht
4. **Unabdingbar während Phase 2. und 3. ist kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,** insbesondere, wenn Sie an irgendeiner Stelle große Einschnitte fürchten, die eine Verschlechterung für Ihre Zielgruppen mit sich bringen würde (s. hierzu auch Kapitel III).

6. Formate und Instrumente

Außerhalb jeglicher punktueller Lobbyaktivität sollten Sie sich immer wieder klar machen, dass **Lobbyarbeit vor allem (langfristige) Beziehungsarbeit** ist: Wer Sie mag, wer sich Ihnen ähnlich fühlt, wer sich von Ihnen gemocht und verstanden fühlt, der wird Ihnen zuhören – und im besten Fall Ihre Ziele mittragen und unterstützen. **Ohne eine kontinuierliche Beziehungspflege läuft Lobbyarbeit ins Leere – egal, wie viel Mühe Sie sich auch immer mit Formaten und Instrumenten geben.**

Nutzen Sie daher **alle Möglichkeiten der Kontaktaufnahme** und -pflege mit Ihren Stakeholdern. Gehen Sie zu Empfängern und kommunalen Veranstaltungen, besuchen Sie öffentliche Sitzungen oder Podiumsdiskussionen und melden Sie sich auch zu Wort! Schicken Sie Glückwunschscheiben zu Geburtstagen, nach Wahlen und zu Weihnachten, nehmen Sie möglichst alle Einladungen an, veranstalten auch Sie bei gegebenem Anlass mal einen kleinen „Umtrunk“, wenn Ihre Ressourcen das zulassen.

Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihr Gegenüber sich schon nach wenigen Begegnungen nachhaltig an Sie – und Ihre Organisation – erinnert. **Politiker*innen sind vergesslich** und begegnen täglich neuen Menschen. Wiederholen Sie also immer und immer wieder, wer Sie sind, für welche Organisation Sie arbeiten und bringen Sie wo immer möglich die Kernbotschaften Ihres Lobbyzieles an.

6.1. Das Lobbygespräch

Wenn Sie es geschafft haben und einen Termin bei Ihrem Stakeholder ergattern konnten, dann gibt es einiges, woran Sie sich für diese Gespräch orientieren sollten (Prenzel, 2016, S. 84 ff.):

1. **Vorab: Wer ist mein Gegenüber?** Wer ist er*sie, was hat er*sie für einen beruflichen Hintergrund, welche privaten Interessen hat er*sie (die ich evtl. teile), was ist seine*ihre Vision, was will er*sie erreichen?
2. **Lobbying ist positive Kommunikation:** Sie sollten als angenehmer Gesprächspartner wahrgenommen werden, dabei helfen eine positive innere Einstellung und sicheres Auftreten. Es muss spürbar sein, dass Sie für Ihr Ziel brennen und von der Realisierbarkeit überzeugt sind.
3. **Um sich gut auf Ihr Gegenüber einzustellen, können Sie sich der ICE-Methode bedienen** (Prenzel, 2019, S. 131 ff.).

Interest/Interesse – Wechseln Sie die Perspektive und versuchen Sie, sich in Ihr Gegenüber hineinzuversetzen: Was bewegt ihn oder sie wirklich? Welche Themen sind für ihn interessant (unabhängig von Ihren eigenen)? Dafür müssen Sie sich natürlich auf Ihr Gespräch bzw. Ihren Gesprächspartner vorbereiten: Informieren Sie sich über ihn*sie, seine*ihre Ausbildung, seine*ihre Herkunft, seine*ihre familiäre Situation, seine*ihre Hobbies etc.

Concern/Bedenken – Identifizieren Sie die möglichen Bedenken Ihres Gegenübers, schauen Sie auf das, was ihn*sie möglicherweise daran hindern könnte, sich für Ihr Ziel einzusetzen (Fraktionszwang bzw. Stellung Ihres Gegenübers in seiner*ihrer Fraktion, Wahlkreisinteressen, Anforderungen und Belastung) und versuchen Sie, proaktiv auf diese Bedenken einzugehen. Ihr Gegenüber sollte sich verstanden fühlen, das macht sie*ihn offener für Argumente.

Emotion/Gefühl – Oft bringt Ihr Gegenüber Emotionen mit ins Gespräch und beeinflusst dieses dadurch. Wenn es Ihnen gelingt, diese Emotionen

zu erfassen und sich darauf einzulassen, stellen Sie auf diese Art eine persönlichere Verbindung her und haben dadurch mehr Überzeugungskraft.

4. **Kommen Sie nicht als Bittsteller, sondern „bieten“ Sie auch etwas an.** Überlegen Sie vorab, was Ihr Gegenüber von Ihnen erwarten wird bzw. was diese Person von Ihnen brauchen könnte. Das können fachliche Informationen sein, die Herstellung von Öffentlichkeit (hieran sind alle Politiker*innen immer interessiert) durch z. B. gemeinsame Preseterminen, oder auch Ihr Blick von „der anderen Seite“, also der Blick aus Sicht der Bevölkerung, der Verwaltung und Politik häufig fehlt.
5. **Strukturieren Sie Ihre Gespräche und bringen Sie die wichtigsten Punkte schriftlich mit.** Dieser Punkt ist schon für Ihre eigene Sicherheit und damit für Ihr Auftreten von Relevanz. Haben Sie auf jeden Fall einen Plan in der Tasche, auf den Sie zurückgreifen können, wenn das Gespräch abschweift oder Sie den roten Faden verlieren. Stellen Sie zu Beginn sich, Ihre Organisation und Ihr Thema kurz vor, bemühen Sie sich hierbei um einfache Sprache. Vielleicht üben Sie dies vorab noch einmal mit dem Elevator-Pitch (S. 16). Nun können Sie Ihrem Gegenüber z. B. Fragen zu Ihrem Thema stellen und so ins Gespräch kommen. Fragen Sie auch, ob Ihr Gegenüber weitergehende Informationen von Ihnen benötigt und stellen Sie diese in Aussicht (so ist bereits der Boden für weiteren Kontakt bereitet). Fassen Sie am Ende die wichtigsten Punkte Ihres Gesprächs zusammen und stellen ggf. die Frage danach, wie es weitergeht. Selbstverständlich bedanken Sie sich am Ende für das Gespräch und kündigen an, in Austausch zu bleiben. Um dem Ganzen mehr Verbindlichkeit zu geben, bietet es sich an, im Anschluss, z. B. tags darauf, sich noch einmal per Mail zu bedanken und die wesentlichen Punkte des Gesprächs, vor allem auch eventuelle Verabredungen, schriftlich zusammenzufassen, ebenso wie das weitere Vorgehen.

Sinnvoll ist, Ihr Anliegen bereits im Vorfeld zu verschriftlichen und Ihrem*Ihrer Gesprächspartner*in Ihre Themen und Argumente vorab zukommen zu lassen. So kann er*sie sich besser auf das Gespräch vorbereiten und hat auch anschließend etwas in der Hand, um Ihre Argumente in den politischen Kontext einfließen zu lassen. Bemühen Sie sich hierbei um kurze, prägnante Formulierungen, vermeiden Sie wissenschaftliche Sprache.

6. **Verdeutlichen Sie das gesellschaftliche Interesse Ihres Themas.** Ihre Stakeholder aus Politik und Verwaltung werden sich nur dann für Ihr Anliegen einsetzen, wenn klar ist, dass größere Bevölkerungsgruppen davon betroffen sind und nicht „nur“ zwei Klient*innen Ihrer Einrichtung.
7. Wichtig für Ihre Korrespondenz vor, nach, zwischen Lobbykontakten: **Seien Sie ein*e zuverlässige*r Gesprächspartner*in.** Antworten Sie auf Anfragen schnell, wenn Sie nicht sofort eine Antwort parat haben, stellen Sie diese zumindest in Aussicht. Haben Sie Ihre Stakeholder und deren Interessen im Blick: Wenn Sie auf Informationen stoßen, die Ihren Stakeholdern nützlich sein könnten, teilen Sie diese und zeigen dadurch, dass Sie ein vertrauensvoller Lobbykontakt sind.



EXKURS – Eisbergmodell

Das Sigmund Freud zugeschriebene Kommunikationsmodell veranschaulicht, dass es für gelingende Kommunikation nicht nur auf die Sachebene, sondern sogar sehr viel mehr auf die Beziehungsebene ankommt. Dies gilt auch für die Kommunikation mit Ihren Stakeholdern.

Wie bei einem Eisberg, bei dem nur ein kleiner Teil sichtbar aus dem Wasser ragt, geht man bei diesem Modell davon aus, dass nur etwa 20 Prozent unserer Kommunikation wirklich „sichtbar“ auf der Sachebene stattfinden. Und ebenso wie bei einem Eisberg befindet sich der weit größere Teil unserer Kommunikation sozusagen „unsichtbar unter der Oberfläche“ und findet auf der Beziehungsebene statt.

Die Sachebene ist also die bewusste Ebene der Kommunikation. Hier machen Sie Aussagen über Zahlen, Daten und Fakten, aber auch über Gedanken, Gefühle und Wünsche. Auch Storytelling hat hier seinen Platz. Die Sachebene umfasst alle Informationen, die Sie während der Kommunikation durch Gesprochenes äußern. Es geht also um den Inhalt – um das „Was“.

Auf der Beziehungsebene hingegen, der unbewussten Kommunikationsebene, geht es um das „Wie“. Es geht hier um alles, was Sie als Person ausmacht: Wertvorstellungen, Stimmung, Wünsche, Bedürfnisse, Erfahrungen, Ängste, Antriebe, usw. All diese Dinge beeinflussen, „wie“ Sie kommunizieren, also z. B. Mimik, Gestik oder Tonfall. Durch Tonlage und Mimik signalisieren Sie zum Beispiel, ob Sie interessiert sind oder Sie Ihr Gegenüber eher langweilt. Ihre Körpersprache kann zeigen, ob Sie Ihrem*Ihrer Gesprächspartner*in gegenüber aufgeschlossen sind oder eher zurückhaltend, sie kann also durchaus Sympathie bzw. Abneigung ausdrücken.

Für sämtliche persönlichen Lobbying-Kontakte ist es daher wichtig, sensibel auf der Beziehungsebene zu sein, ohne die inhaltliche Ebene zu vernachlässigen. Ebenso wichtig wie Logik und Verstand ist also persönlichkeits- und beziehungsgerechte Kommunikation. Üben Sie sich in lebendigem und konstruktivem Miteinander, das voreilige Interpretationen vermeidet, auch wenn Ihnen ihr Gegenüber nicht auf Anhieb sympathisch ist. Geben Sie Ihren Gesprächspartner*innen das Gefühl, offen und interessiert zu sein, signalisieren Sie auch durch Ihre Körpersprache Kompromissbereitschaft (offener, freundlicher Blick mit Augenkontakt, weicher, aber klarer Sprachfluss, gerade Körperhaltung, beiläufiges Nicken, interessiertes Nachfragen – keine vor dem Körper verschränkten Arme, keine hochgezogenen Schultern, keine verdüsterten Augenbrauen, keine schiefen Blicke von seitlich unten). All dies kann wirkungsvolle Kommunikation zwar nicht garantieren aber doch wahrscheinlicher machen.



6.1.1. Weitere Erfolgsfaktoren für Lobbygespräche:

- Kommunizieren Sie einfach und verständlich, Sie können nicht voraussetzen, dass Ihr Gegenüber Ihr fachliches Know-how teilt.
- Bedenken Sie, dass Ihr Gegenüber wenig Zeit hat. Überfrachten Sie das Gespräch nicht mit zu vielen Details, stellen Sie maximal drei wichtige Anliegen in den Vordergrund und bringen Sie die zentralen Argumente kurz und prägnant vor (Botschaften).
- Wiederholen Sie Ihre Botschaften immer wieder, sorgen Sie so dafür, dass Ihr zentrales Anliegen beim Gegenüber „hängenbleibt“ (Stichwort Elevator-Pitch, S. 16).



6.2. Fachgespräche

Eine Form des Lobbygesprächs ist ein (sozialpolitisches) Fachgespräch.

- Zu diesem laden Sie mehrere Stakeholder (z. B. Kommunalpolitiker*innen) gleichzeitig ein, um mit ihnen über ein bestimmtes Thema zu sprechen.
- Hier muss der Kontext nicht zwingend ein unmittelbar zu erreichendes Lobbyziel sein. Solche Gespräche dienen auch der „Tuchföhlung“, der gegenseitigen bzw. gemeinsamen Positionsfindung bei neuen Themen und natürlich wie immer – der Beziehungsbildung.
- Klären Sie vorab den Termin mit Mitarbeiter*innen/Referent*innen oder den einzelnen Fachpolitiker*innen und versenden Sie dann noch einmal eine offizielle Einladung. Dauer des Gesprächs sollte maximal 1,5 Stunden sein. Sie beginnen mit einem Kurzvortrag hierzu, in den Sie natürlich Ihre Position einbauen.
- Optimalerweise sind Sie nicht allein, sondern bringen weitere Vertreter*innen Ihrer Organisation und vor allem Klient*innen mit, die dazu beitragen, das Thema aus verschiedenen Positionen zu beleuchten und Ihrem Vortrag so Glaubwürdigkeit verleihen.
- Wichtig ist, dass dies kein Solitär bleibt, sondern dass Sie verabreden, im Gespräch zu bleiben, dass Sie dies auch tun und sich schon nach dem Gespräch selbstredend nochmals melden, um sich eben hierfür zu bedanken (und Ergebnisse zu sichern). Denkbar ist auch, ein solches Fachgespräch als regelmäßiges z. B. jährliches oder halbjährliches Event zu etablieren, um so dauerhaft stabile Lobbybeziehungen aufzubauen.
- Wenn solche Termine größer geplant werden, also z. B. in Ihrer Einrichtung stattfinden, bietet es sich immer an, einen informellen Teil, evtl. auch mit Catering einzuplanen, um so die Beziehungspflege voranzubringen.

6.3. Analoge und digitale Veranstaltungsformate – nicht nur, aber auch in Wahlkampfzeiten

Für alle Veranstaltungsformate gilt:

- Laden Sie immer die Presse dazu ein, um Sichtbarkeit – für sich selbst und die eingeladenen Stakeholder – zu erzeugen
- Recyceln Sie, was das Zeug hält! Das heißt, erstellen Sie kleine Filmchen oder Fotos während Ihrer Veranstaltungen, die Sie dann in den sozialen Netzwerken einsetzen können. Politiker*innen sind auf Bilder angewiesen, um sichtbar zu werden, daher sind sie auch Multiplikator*innen für unsere Postings.

Sozialpolitisches Forum

Beim Sozialpolitischen Forum treten Vertretungen von Mitgliedsorganisationen in Dialog mit Mandatsträger*innen zu sozialpolitisch relevanten Themenfeldern. In einem Raum finden an mehreren Tischen zu verschiedenen sozial-politischen Themen kurze Gesprächsrunden statt. Nach einer festgelegten Zeit wechselt die Besetzung der Tische, so dass in mehreren Runden mehrere Themen abgedeckt werden können. Die eingeladenen Teilnehmer*innen bekommen so in kurzer Zeit einen Überblick über mehrere Themen, bzw. über die Standpunkte der anderen Teilnehmer*innen.

Sozialpolitisches Forum digital

Das Sozialpolitische Forum kann auch als digitale Veranstaltung mit Hilfe von sogenannten Breakout Rooms stattfinden.

Seitenwechsel

Wir laden Kandidat*innen bzw. Mandatsträger*innen ein, einen (halben) Tag lang in einer Einrichtung zu hospitieren bzw. dort ein Praktikum zu absolvieren.

Politiker*innen im Fragenhagel

„Fragenhagel“ ist ein Interview-Format frontal vor der Kamera. Hier prasseln die Fragen des*der Moderator*in auf die Kandidierenden/Politiker*innen ein, müssen sehr spontan und kurz beantwortet werden. Ein Fragenhagel dauert ein bis zwei Minuten, kann auch mit

der Handykamera gefilmt werden, die Fragen sind ungewöhnlich und vorher nicht bekannt. Das Videointerview wird auf der Homepage und in den Social-Media-Kanälen eingestellt.

Ein Beispiel aus Freiburg anlässlich der Kommunalwahl: <https://fudder.de/alle-18-fragenhagel-zur-kommunalwahl-in-freiburg-auf-einen-blick--173522190.html>

Fragenhagel kann auch digital erfolgen. Ergänzend zum Interview stellen z. B. interessierte Vertretungen von Betroffenen während 30 Minuten ihre Fragen im Chat ein, die direkt an den*die Politiker*innen weitergegeben werden. Die Antworten der Politiker*innen werden von einem*einer „Sozialexpert*in“ kommentiert.

Pari-Shuttle / Shuttle Soziale Arbeit

Der Shuttle soziale Arbeit ist eine gute Möglichkeit, Politiker*innen die Vielfalt der Sozialen Arbeit und des sozialen Engagements des Paritätischen und seiner Mitgliedsorganisationen vor Ort zu präsentieren. Eine oder mehrere Routen stehen zur Auswahl mit drei bis vier Stopps je 30 Minuten lang. Bei den verschiedenen Stopps in den Mitgliedseinrichtungen werden z. B. Kurzfilme gezeigt, ein Kurzvortrag gehalten, findet ein informeller Austausch statt, Expert*innen erzählen aus der Praxis und/oder Betroffene erläutern ihre Situation beziehungsweise die Unterstützung, die sie durch die Organisation erfahren.

Pari-Shuttle / Shuttle Soziale Arbeit digital

Wir laden Politiker*innen via Videokonferenz zu einer virtuellen Rundfahrt „Shuttle Soziale Arbeit“ mit drei bis vier Stopps ein. Die Route steht unter einem Themenschwerpunkt. Mitgliedsorganisationen präsentieren sich mit einem Imagefilm (wenn bereits vorhanden) oder Statement als Videoclip. Bei jeder Station findet ein informeller Austausch per Live-Chat statt. Sachverständige erzählen aus der Praxis und/oder Betroffene erläutern ihre Situation beziehungsweise die Unterstützung, die sie durch die Organisation erfahren.

Podiumsdiskussion mit Politik in Leichter Sprache und Rundgang durch die Einrichtung (nicht öffentlich)

Podiumsdiskussion in Leichter Sprache mit Politiker*innen in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung zu Themen, die die Klientel besonders betreffen. Die konkreten Fragen an die Politiker*innen werden im Vorfeld mit den Betroffenen erarbeitet. Eingeladen sind Betroffene sowie auch deren Eltern, Angehörige und gesetzliche Betreuer. Als Moderator*in empfiehlt sich ein*e Vertreter*in der Einrichtung.

Politisches Speed-Dating

Kandidierende oder Politiker*innen positionieren sich im Rahmen eines „Politischen Speed-Datings“ zu sozialen Fragen. An jedem Tisch steht ein*e Kandidat*in einer Partei. Betroffene wie z. B. benachteiligte Jugendliche, Menschen mit Behinderung, chronisch Kranke, Arbeitslose kommen dazu und können kurz Fragen an den oder die jeweilige*n Politiker*in stellen. Nach max. fünf Minuten wechseln die Betroffenenvertreter*innen zum Tisch mit dem*der nächsten Kandidat*in. Am Schluss findet eine „Wahl“ statt, indem der*die Politiker*in mit den besten Antworten die meisten Stimmen bekommt.

Politisches Speed-Dating digital

Am digitalen „Politischen Speed-Dating“ nehmen alle Teilnehmenden online teil. Die Dating-Blocks finden in Breakout-Räumen statt. In jedem digitalen Nebenzimmer ist ein*e Kandidat*in. Dort findet der Talk mit Betroffenen- bzw. Einrichtungsvertreter*innen zu verschiedenen Schwerpunktthemen mit entsprechendem Fragenkatalog statt. Jede Fragerunde geht sieben bis zehn Minuten. Mit einem Voting am Schluss wird die*der beste Kandidat*in gewählt.

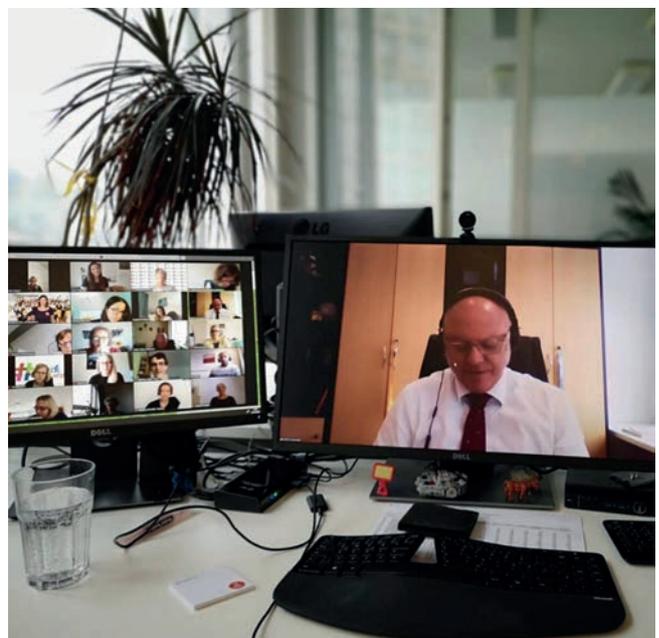
Veranstaltungsformat für die Zeit **unmittelbar nach Wahlen**:

Frühstück Soziale Arbeit

(ist auch zu jeder anderen Tageszeit machbar, muss dann natürlich anders betitelt werden)

Laden Sie die gewählten Politiker*innen aller Fraktionen (außer extremistische Parteien, deren Ziele nicht mit unseren Grundwerten vereinbar sind) zu einem Frühstück/Mittagessen/Abendessen ein, um:

- ➔ sich in einem informellen Rahmen kennenzulernen
- ➔ in einen fachlichen Austausch zu kommen, das heißt:
 - Ihre Positionen und Forderungen vorzutragen
 - zu erfahren, welche Schwerpunktsetzung die einzelnen Parteien planen



EXKURS – Freiwillige und pflichtige Leistungen: Was sind sie und, wenn ja, wie viele?

Dr. Joachim Rock, Der Paritätische Gesamtverband

Ohne die kommunale Ebene ist heute kein Staat mehr zu machen. Das gilt auch und gerade im Bereich der Sozialpolitik. Die Hierarchien scheinen hier aber auf den ersten Blick auf den unterschiedlichen Ebenen ungleich verteilt: Auf der einen Seite die „große Sozialpolitik“ auf Bundesebene, in der soziale Rechte in der Regel gesetzlich verbürgt und individuell einklagbar sind, so dass sie unabhängig von der Haushaltslage zu erbringen sind. Auf der anderen Seite die kommunale Ebene, in denen im Zusammenhang mit sozialen Leistungen weitaus häufiger von „freiwilligen Leistungen“ gesprochen wird. Dabei wird manchmal auch bewusst der Eindruck zu erwecken versucht, als ob die Gestaltung des Sozialen vor Ort im Belieben von Politik und Verwaltung stünde. Würden diese jedoch tatsächlich in den Hintergrund treten, wäre das fatal, denn es ist „gerade der Bereich freiwilliger Leistungen, durch den neue Problemlagen offensiv angegangen und präventive Arbeit, innovative Lösungen und an lokale Gegebenheiten angepasste Strategien geleistet werden können“⁶. Die Lebensqualität vor Ort steht und fällt mit der Qualität und dem Ausmaß der sozialen Infrastruktur. Doch nicht nur deshalb lohnt es sich für frei-gemeinnützige Träger, selbstbewusst aufzutreten. Aber sind ihre Leistungen tatsächlich „freiwillig“, und gibt es umgekehrt auch „unfreiwillige“ Leistungen?

Die Hierarchie zwischen den verschiedenen Verpflichtungsebenen ist alles andere als eindeutig und bietet einige Argumentations- und Verhandlungsmöglichkeiten für Organisationen. Werfen wir einen Blick auf die Verfassung der kommunalen Ebene: Artikel 28 Absatz 2 des Grundgesetzes gewährleistet das Recht der Kommunen, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“. Dies wird auch als Grundsatz der „Allzuständigkeit“ der kommunalen Ebene bezeichnet. Die Städte und Gemeinden haben dabei je nach Aufgabe und Zuständigkeit unterschiedliche Gestaltungsspielräume. Grundsätzlich lassen sich dabei vier Verpflichtungsebenen unterscheiden:

- Im Bereich der **Auftragsverwaltung** führt die Kommune als unterste Verwaltungsbehörde landes- oder bundesrechtliche Aufgaben aus, die dann auch durch die Landes- und Bundesbehörden finanziert werden. Der eigenen „Spielraum“ der Kommunen tendiert hier gegen Null. Beispiele für diesen Bereich sind etwa das Meldewesen, die Durchführung von Wahlen oder die öffentliche Gesundheitsverwaltung.
- Im Falle von **Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung** ist detailliert vorgegeben, welche Leistungen die Kommune in welcher Form zu erbringen hat. Die Kommune kann jedoch selbst gestalten, wie sie dies organisiert. Sie unterliegt dabei der Rechts- und Fachaufsicht. Beispiel dafür sind etwa die Bauaufsicht oder der Denkmalschutz.
- Bei **pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben** sind die Kommunen dazu verpflichtet, bestimmte Aufgaben zu übernehmen. Sie unterliegt dabei einer Rechtsaufsicht, verfügt aber auch über einen eigenen Gestaltungsspielraum bei der Erfüllung der Aufgaben. Beispiel dafür sind der Betrieb von Schulen und Kindertagesstätten, Leistungen der Sozial- und Jugendhilfe und die Ver- und Entsorgung.
- Daneben gibt es Leistungen, die im freien Ermessen der Städte und Gemeinden stehen. Als **freiwillige Leistungen** gelten insbesondere die Pflege von Grünflächen, kulturelle Angebote, die Gestaltung des Nahverkehrs und Bäderbetriebe.

Deutlich wird: freiwillige Leistungen sind eher die Ausnahme als die Regel, und die Arbeit gemeinnütziger Dienste und Einrichtungen steht selten im freien Belieben von Politik und Verwaltung. Alles andere als unverbindlich ist etwa, wenn in einem Gesetz formuliert ist, dass bestimmte Leistungen erbracht werden „sollen“. Eine „Soll“-Vorschrift ist gerade keine unverbindliche Empfehlung, sondern bindet die Verwaltung in beachtlichem Umfang. Das Bundesverwaltungsgericht beispielsweise stellt klar, dass eine „Soll“-Vorschrift „im Regelfall (...) rechtlich zwingend“ ist:

⁶ Grohs, Stephan/Reiter, Renate 2013: Kommunale Sozialpolitik in der Haushaltskrise: Handlungsfelder und Handlungsstrategien. In: Haus, Michael/Kuhlmann, Sabine (Hrsg.) 2013: Lokale Politik und Verwaltung im Zeichen der Krise. Wiesbaden, S. 196.

„In der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts ist geklärt, dass „Soll“-Vorschriften im Regelfall für die mit ihrer Durchführung betraute Behörde rechtlich zwingend sind und sie verpflichtet, so zu verfahren, wie es im Gesetz bestimmt ist. Nur bei Vorliegen von Umständen, die den Fall als atypisch erscheinen lassen, darf die Behörde anders verfahren als im Gesetz vorgesehen und den atypischen Fall nach pflichtgemäßem Ermessen entscheiden (Urteile vom 2. Juli 1992 - BVerwG 5 C 39.90 - BVerwGE 90, 275 <278> und vom 12. Februar 1991 - BVerwG 1 C 4.89 - BVerwGE 88, 1 <8 >; jeweils m.w.N.)“

In der kommunalen Lobbyarbeit sind solche gesetzlichen Vorgaben eine gute Grundlage, um für eine öffentliche Unterstützung zu werben. Lobbyarbeit darf sich aber nicht darin erschöpfen, auf mehr oder weniger verbindliche Vorgaben zu verweisen. Diese können zwar eine wichtige Grundlage für die eigene Argumentation sein, sie müssen aber durch weitere Aspekte ergänzt und flankiert werden. Ansatzpunkte dafür können etwa sein:

- „Fakten, Fakten, Fakten“, etwa aus öffentlichen Statistiken, die Anliegen unterstreichen. Je mehr Forderungen auf diese Weise „objektiven“ Charakter erhalten, desto leichter fällt es anderen, sie zu unterstützen;
- Leitbilder und langfristige Pläne, etwa aus der Jugendhilfe- oder Sozialplanung,
- öffentliche Äußerungen und Wahlprogramme der Parteien vor Ort,
- die Betonung des Wertes des haupt- und ehrenamtlichem Engagements in den gemeinnützigen Trägern vor Ort oder
- die Bedeutung sozialer Infrastruktur für andere, häufig stärker im Blickpunkt stehende Bereiche Wirtschaft, Verkehr und Tourismus, wenn nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ Wertschätzung für das Soziale geben und
- Hinweise auf zusätzliche Ressourcen, die durch gemeinnützige Organisationen vor Ort mobilisiert werden,
- Hinweis auf erwartbare Entwicklungen, etwa durch den demographischen Wandel oder durch besondere Problemlagen, die sich vor Ort besonders auswirken.
Der Wegweiser Kommunen (www.wegweiser-kommune.de) bietet dazu interessante Ansatzpunkte.

Selbst wenn eine soziale Leistung in den Bereich der freiwilligen Leistungen fällt, kann auf diese Weise ein stärkerer Verpflichtungsgrad erreicht werden, um öffentliche Gelder zu mobilisieren.

Du sollst dir ein Bild machen: Wenn weniger Zurückhaltung mehr ist.

Die Einschätzung, welche Bedeutung eine soziale Leistung hat und ob sie im Vergleich zu anderen eher finanziert werden sollte, wird wesentlich durch den Blick auf die Arbeit der Organisationen geprägt. Wer etwa im Bereich von Finanzdienstleistungen, Verwaltung oder Produktion arbeitet, hat oft nur ein abstraktes Bild von der Arbeit in sozialen Organisationen. Wer selbst vor Ort sozial engagiert ist, ist sich seiner Leistung häufig gar nicht bewusst. Wer sich aber seiner eigenen Leistung nicht bewusst ist, dem wird es auch schwer fallen, andere von deren Wert zu überzeugen. Bescheidenheit ist eine Tugend, aber in der Sozialen Arbeit vor Ort ist weniger Zurückhaltung mehr. Selbstbewusstsein ist deshalb eine wichtige Erfolgsbedingung für die kommunalpolitische Arbeit als Verein oder Initiative. Eine weitere Bedingung ist, eine „Erzählung“ oder ein „Bild“ von der eigenen Arbeit zu erzeugen und öffentlich zu verbreiten. Dazu gehört auch, dass man erstmal deutlich macht, wo das Problem liegt. Ein Beispiel: Der Beamte, der in einer subventionierten Behördenkantine zu essen gewohnt ist, wo er das warme Mittagessen für 2,30 Euro erhält, versteht häufig nicht, warum sie pro Essen in einer Kita 3,80 benötigen und entsprechende Zuschüsse beantragen.

Es darf deshalb nicht vorausgesetzt werden, dass Ökonomie und Organisationskultur der Wohlfahrtspflege jedem vertraut sind.

Wie schaffe ich ein „Bild“ von meiner Arbeit? Dazu muss das „magische Viereck“ mit den folgenden Eckpunkten beachtet werden:

- **Problem formulieren und anschaulich machen:** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Problem als allgemeines Problem wahrgenommen und sichtbar wird!
- **Werden Sie persönlich:** Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht als Einrichtung abstrakt bleiben, sondern Ihre Organisation mit ganz bestimmten Personen verbunden werden kann. Abstrakte Institutionen schaffen kein Vertrauen. Personen schaffen Vertrauen.
- **Seien Sie pragmatisch und konstruktiv:** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Vorschlag, ein bestimmtes Problem zu lösen, als geeignet und angemessen wahrgenommen wird. Beachten Sie dabei, dass auch die andere Seite „zu ihrem Recht“ kommt und bauen Sie Ihrem Gesprächspartner gegebenenfalls Brücken zu einem Kompromiss.
- **Vergessen Sie nichts:** Dokumentieren Sie im Erfolgsfall die erreichten Ziele, um Vertrauen für die Zukunft zu erwerben.

Die Analysen des öffentlichen Haushaltswesens haben immer wieder gezeigt: Die Haushaltsaufstellung ist ein Prozess des – fachlich gesprochen – „muddling through“. Man kann das getrost mit Durchwursteln übersetzen. Entscheidungen fallen dabei regelmäßig nach dem Weg des geringsten Widerstands. Große Bündnisse schaffen dagegen große Überzeugungskraft. Das klingt selbstverständlich. Tatsächlich aber ist eher das Gegenteil die Realität: Kommunale Interessenvertretung wird häufig als Verpflichtung, allein das eigene Interesse zu vertreten, missverstanden. Dahinter steht die Annahme, dass der zu verteilende Kuchen eine statische Größe ist und man die Größe des einzelnen Tortenstücks maximieren müsse. Im öffentlichen Haushaltswesen ist der Kuchen aber keine statische Größe. Und das bedeutet: man fährt besser, sich durch Kooperation gemeinsam einen sehr viel größeren Kuchen zu verschaffen. Dann kann man sich auch mit einem relativ geringeren Anteil daran zufrieden geben. Nur in diesem Fall ist weniger mehr. Ansonsten ist – dem Sprichwort zum Trotz – weniger leider immer weniger.

Ein verbreitetes Missverständnis ist auch, dass die Haushaltsaufsicht, unter der viele Kommunen stehen, bestimmte freiwillige Leistungen unmöglich macht. Dahinter steht das TINA-Prinzip: „There is no alternative“. Aber es gibt eben meist doch eine Alternative. Und auch die Haushaltsaufsicht in der Kreisverwaltung, im Regierungspräsidium oder im Ministerium wird sich der Genehmigung einer freiwilligen Ausgabe nicht entziehen, wenn es gute Argumente dafür gibt, dass der Verzicht auf eine Ausgabe am Ende des Tages sehr viel teurer kommen kann. Das in den sozialen Organisationen geleistete ehrenamtliche Engagement ist dabei nur ein Beispiel, mit dem gegenüber der öffentlichen Seite argumentiert werden kann. Denn ehrenamtliches Engagement ist auf eine soziale Infrastruktur vor Ort angewiesen. Wer dem Nachbarschaftstreff die Zuschüsse für die Miete streicht, der muss damit rechnen, dass damit ehrenamtliches Engagement wegbricht, welches – ob kurz oder lang – durch gewerbliche Leistungen kompensiert werden muss. Auf die „Kollateralschäden“ von Kürzungen und unterlassenen Investitionen muss deshalb immer wieder hingewiesen werden. Auch in Kommunen mit knappen Kassen oder gar bei solchen unter Haushaltsaufsicht lassen sich noch Wünsche durchsetzen, wenn damit die Aussicht auf Einsparungen in Zukunft oder an anderer Stelle verbunden ist. Die Haushaltsaufsicht hat immer nur das Gesamtbild im Blick – und keinerlei eigenes Interesse, ihren Wunsch zu blockieren, wenn das „Gesamtbild“ ausgeglichen und stimmig erscheint. Und natürlich geht es nicht nur um vertragliche Bindungen der Kommune.

Wer soziale Infrastruktur erhalten möchte, kann und muss dabei auch die eigenen Sachzwänge – Mietverträge und Versicherungen etwa – in den Vordergrund stellen und mit Recht darauf verweisen, dass die Weiterführung vielfach günstiger ist, als später Infrastruktur ganz neu und sehr viel teurer aufbauen zu müssen.

Man kann sich die spezifische Logik der öffentlichen Verwaltung, die sie hat, auch zunutze machen. Ein Beispiel für eine solche spezifische Logik ist das „Dezemberfieber“, das in Behörden häufig zum Ende des Jahres ausbricht. Häufig sind einzelne Haushaltsansätze noch nicht ausgeschöpft. Für eine Verwaltung ist das nicht immer eine gute Nachricht, denn damit droht das Risiko, dass der Ansatz in den folgenden Jahren direkt niedriger angesetzt wird und die Verwaltung so unter Einsparungsdruck gerät. Häufig wirbt sie deshalb aktiv um Organisationen, noch Gelder auszuschöpfen. Mittel, die zum Jahresbeginn kaum bewilligt worden wären, können mit nahendem Jahresende mehr als freiwillig erreichbar werden. Es lohnt sich deshalb, den Haushalt und mögliche Entwicklungen im Auge zu behalten. Ein weiteres Beispiel, wie man sich diese spezifische Rationalität zu Eigen machen kann, ist der „goldene Zügel“. Der goldene Zügel ist ein höchst effizientes Lenkungsinstrument, an dem wir an manchen Tagen auch ganz persönlich durch den Supermarkt geführt werden. Die Werbung „Nimm drei, zahle zwei“ ist ein Beispiel. Man braucht zwar eigentlich nur einen Apfel. Aber wenn man beim Kauf von dreien einen einsparen kann, ist das doch ein echtes Geschäft. Im öffentlichen Haushaltswesen ist die Logik nicht anders, nur auf wesentlich höherem Niveau. Wer könnte dem Bau einer neuen Ortsumgehung widerstehen, wenn sie zu 80 Prozent bezuschusst wird? Wer dem Bau des neuen Schwimmbades, wenn es zu 60 Prozent quasi geschenkt ist? Aber wie bemächtigt man sich des goldenen Zügels, um die öffentliche Hand zu Investitionen im eigenen Sinn zu motivieren? Man macht das, indem man das Einbringen zusätzlicher privater Mittel anbietet. Die zu akquirieren, ist häufig zu leisten – etwa über private Stiftungen oder durch das Einwerben bei lokalen Unternehmen oder dem Handel. Für die sind solche Beteiligungen als soziale Investitionen häufig attraktiv: Zum einen können sie mit ihrem sozialen Engagement werben, andererseits aber auch mit ihrer Spende die Richtung öffentlicher Investitionen mitgestalten. Da viele Unternehmen längst verstanden haben, dass eine gute soziale Infrastruktur ein wichtiges Argument ist, um eigene Beschäftigte im Unternehmen zu halten, neue Fachkräfte zu gewinnen oder Fehlzeiten der eigenen Mitarbeiter zu reduzieren, finden soziale Organisationen dort nicht selten hervorragende Kooperationspartner und Mitstreiter, um die Verwaltung mit guten Argumenten und mit zusätzlichen Mitteln zu sozialen Investitionen zu bewegen.

Übrigens: Der Ort in der Kommunalpolitik, in der sie am meisten für sozial- und familienpolitische Anliegen erreichen können, ist häufig nicht der gleichnamige Ausschuss, etwa der Sozialausschuss oder der Jugendhilfeausschuss. Weitreichende Entscheidungen fallen in den Ausschüssen, in denen die finanziellen Fragen in einer größeren Perspektive entschieden werden können, also in den Haushalts- und Finanzausschüssen. Wer mit deren Arbeit, den Instrumenten und Möglichkeiten des Haushaltsrechts und dem Zuschnitt des Budgets anderer Fachbereiche vertraut ist, vervielfacht seine Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Es wäre deshalb fahrlässig, die kommunalen Abgeordneten in den Haushalts- und Finanzausschüssen zu übergehen, denn sie entscheiden am Ende über die Budgets. Sie verdienen damit auch große Aufmerksamkeit!

Die Entscheidungsmechanismen vor Ort sind komplex und dabei nicht selten verschlungen. Er bietet aber damit nicht nur einen Ansatzpunkt für die Umsetzung eigener Interessen, sondern eine Vielzahl von Hebeln und Stellschrauben. Sie bedienen zu lernen, lohnt sich!

III. Mut zu Meinung und Medien: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Lobbyarbeit

von Gwendolyn Stilling, Der Paritätische Gesamtverband

Öffentlichkeitsarbeit ist nie Selbstzweck – wer sich, seine Organisation, seine Arbeit sichtbar macht, will gesehen werden und verfolgt ein Ziel: Angebote und Leistungen sollen bekannt und genutzt, neue Besucher*innen bzw. Klient*innen gewonnen werden, vielleicht geht es auch um motivierte Mitglieder, zufriedene Förderer, mehr Spenden, stolze Mitarbeiter*innen, entspannte Anwohner*innen, interessante Kooperationspartnerschaften – oder um alles zusammen. Manches davon kann wunderbar per Mundpropaganda, kreative Flyer, einen informativen Webauftritt oder Tage der offenen Tür erreicht werden – alles Elemente erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit.

Auf den nachfolgenden Seiten geht es aber darum, welche Rolle Öffentlichkeitsarbeit über die Bewerbung Ihrer Einrichtung hinaus auch als ein zentrales Instrument der Lobbyarbeit spielen kann. Speziell dann, wenn es ans "Eingemachte" geht: Wenn soziale Einrichtungen angesichts drohender Haushaltskürzungen um ihre Existenz oder gute Projekte um ihr Fortbestehen bangen. Wenn durch schlecht gemachte Gesetze, bürokratische Hürden oder mangelnde Rechtssicherheit in der Umsetzung bittere Konsequenzen für einzelne Personengruppen, Ihre Klient*innen, drohen. Oder mit massiven Verwerfungen in der sozialen Trägerlandschaft zu rechnen ist. Wenn die Konzepte für die Lösung eines drängenden sozialen Problems in Ihrer Kommune auf dem Tisch liegen, aber in der politischen Debatte kein Gehör finden. Wenn Werte, für die Sie stehen, und Gruppen, die Sie vertreten, offen angefeindet und diskreditiert werden. Kurz: Immer dann, wenn es um politische Einflussnahme geht, dann *kann* Öffentlichkeitsarbeit als *ein* Instrument bei der Durchsetzung von Interessen helfen.

Öffentlichkeitsarbeit ist kein Selbstzweck, aber sie kann Katalysator sein und den eigenen Anliegen Nachdruck verleihen: Medienpräsenz kann Rückenwind verschaffen, helfen, Gehör zu finden und Türen zu öffnen. Politiker*innen wollen (wieder) gewählt werden, deshalb legen sie Wert auf die öffentliche Meinung (s. Kapitel I) – und genau die können Sie mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, wenn es gut läuft, in Ihrem Sinne positiv beeinflussen.

→ **Wer es schafft, als Expert*in zu einer aktuellen gesellschaftlichen Debatte in den Lokalmedien zitiert oder interviewt zu werden, wer über die sozialen Medien Reichweite auch in die breitere Öffentlichkeit hinein erzielt, der*die "macht Meinung". Und politisch Verantwortliche werden idealerweise mindestens gezwungen, sich mit dieser Meinung, Position, Kritik oder auch Lösung auseinanderzusetzen.**

Vielleicht folgen eine Gesprächseinladung und damit die Gelegenheit einer vertraulichen und konstruktiven Verhandlung. Vielleicht folgt auch öffentlich heftige Gegenwehr (wenn es um Geld geht, dürfen Sie fest damit rechnen) - doch das darf nicht ängstigen. Wenn Sie von Ihrer Sache überzeugt sind und gute Argumente auf Ihrer Seite haben, werden sich auch immer Fürsprecher*innen und nicht selten überraschend neue Verbündete finden.

Bedenken Sie auch: Man kann nicht immer Erfolg haben! Gerade im sozialen Bereich gilt es besonders dicke Bretter zu bohren und auch ausdauernd zu sein. Aber einen Versuch ist es jedes Mal aufs Neue wert. Und wenn es wirklich um die Existenz oder die Not von Menschen geht: Was haben wir zu verlieren, wenn wir uns nicht zu Wort melden?

Öffentlichkeitsarbeit als Instrument zur Lobbyarbeit zu nutzen, heißt gewisse Funktionslogiken zu kennen, sorgfältig zu arbeiten und auch mutig zu sein. Melden Sie sich zu Wort, wenn Sie etwas zu sagen haben, das Entscheidungsträger*innen wissen sollten; binden Sie Medien ein, wenn es um die Durchsetzung politischer Anliegen geht; setzen Sie sich mit Potenzialen und Möglichkeiten sozialer Medien auseinander, die inzwischen einfach dazugehören, wenn wir darüber sprechen, wo öffentliche Meinung "gemacht" wird bzw. stattfindet.

1. Die grundlegenden Spielregeln

Wer erfolgreiche Pressearbeit machen will, muss ein paar Spielregeln beachten: Bei der Auswahl dessen, worüber berichtet wird, gehen Redaktionen nach Kriterien vor. Ob Zeitung, Fernsehen, Blog oder Lokalradio – Medien berichten immer über Dinge mit einem besonderem "Nachrichtenwert", d. h. über Aktuelles, Neues, Einmaliges, Spannendes, Skandalöses oder auch schlicht Unterhaltsames – und zwar dann, wenn es besonders viele Menschen betrifft, interessiert oder aber berührt.

In der Regel brauchen Medien zudem "Anlässe" für eine Berichterstattung: Wenn man nicht gerade verantwortliche*r Politiker*in oder eine prominente

Person von besonderem öffentlichen Interesse ist, deren Äußerungen immer für viele Menschen interessant oder unterhaltsam sind, reicht es nicht, einfach "etwas mitzuteilen zu haben" – man muss die eigene Botschaft geschickt "verpacken", eigene Anlässe schaffen, damit eine Berichterstattung für Medien attraktiv wird. Oder aber man nutzt externe Anlässe, um eigene Botschaften zu platzieren, indem man bspw. aktuelle politische Ereignisse kommentiert, kritisiert oder auch durch eigene Praxisbeispiele illustriert. Letzteres wird umso häufiger gelingen, desto stärker man sich bereits als **seriöse*r und flexibel verfügbare*r Ansprechpartner*in** (zu dem konkreten Thema) gegenüber den Medien profiliert hat.

1.1. Berichterstattung braucht einen Anlass.

Externe Anlässe können sein...	Eigene Anlässe können sein...
<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgebungsverfahren (Anhörungen, Beschlüsse, Parlamentsberatungen), • Gerichtsurteile • Verwaltungshandeln, Skandale, Unfälle • Studien anderer / amtliche Statistiken; • Äußerungen/Interviews/ Pressekonferenzen von Bürgermeister*innen, Politiker*innen, Entscheider*innen, Lokalprominenz • (Internationale) Gedenk- und Jahrestage 	<ul style="list-style-type: none"> • (offener) Brief (<i>Organisation X fordert OB Y / die Abgeordneten / Fraktion Z / ... in einem Schreiben auf, dies oder jenes zu tun...</i>) • Eigene Studien / Expertisen / Umfragen • Problemanalysen, Fallbeispiele • Stellungnahmen / Vermerke / Arbeitspapiere • Gemeinsame Erklärungen / Papiere mit Kooperationspartnern...

Achten Sie mal drauf, wenn Sie Zeitung lesen oder Radio hören: Wenn die Arbeit eines sozialen Trägers oder eines lokalen Unternehmens vorgestellt wird oder ein Interview erscheint, gibt es in der Regel immer einen Anlass – mal ein Jubiläum, der Start eines neuen Angebots oder Produkts, die Veröffentlichung einer neuen Studie oder eines Buches, eine besondere Aktion, ein Tag der offenen Tür.

Wenn es um tagesaktuelle Debatten geht, drohende Haushaltskürzungen, anstehende Beteiligungsverfahren, neue Verordnungen oder ähnliches, werden Sie bei der aufmerksamen Analyse der Berichterstattung bemerken: In der Regel kommen immer mindestens zwei verschiedene Seiten zu Wort – pro und contra, Regierung und Opposition, Politik und Zivilgesell-

schaft, Arbeitgeber und Gewerkschaften, Wirtschaft und Soziales. Und nicht selten sind es dann jeweils einzelne Protagonist*innen, die für eine bestimmte Position stehen und in den verschiedensten Medien tagelang immer wieder zu Wort kommen.

Wer es schafft, als erste*r die Meinungsführerschaft zu einer konkreten Perspektive auf ein Thema (Pro oder Contra, etc.) zu übernehmen, wird häufig auch von anderen immer wieder angefragt – denn Journalist*innen, die genau diese Position für ihren Beitrag brauchen, wissen hier bereits, dass sie diese auch verlässlich bekommen.

Wer sich dagegen erst später in einer Debatte zu Wort meldet, hat es deutlich schwieriger Gehör zu finden –

es sei denn, er*sie bringt eine völlig neue Perspektive ein, die bis dahin noch nicht diskutiert wurde oder "outet" sich überraschend mit Unterstützung oder Kritik, mit der von dieser Seite aus niemand gerechnet hätte.

Von diesen „Spielregeln“ braucht sich niemand verunsichern lassen. Vielmehr hilft es, sich mit ihnen vertraut zu machen, um eigene Presseaktivitäten effizient und mit möglichst großen Erfolgsaussichten zu planen. Ob eine Pressemeldung letztlich zitiert wird oder nicht, haben Sie nicht in der Hand. Als Gesamtverband haben wir schon gut besuchte Pressekonferenzen organisiert, über die am Ende kaum berichtet wurde, weil am selben Tag plötzlich ein*e Bundesminister*in zurücktrat oder ein anderes unvorhergesehenes Ereignis die Nachrichtenlage dominiert hat. Das hat man nicht in der Hand. Was man aber in der Hand hat, ist, sich bestmöglich vorzubereiten. Wenn man schon Ressourcen in Pressearbeit steckt, dann sollte doch zumindest die Aussicht auf Berücksichtigung in der Berichterstattung bestehen. **Und die Chancen für Medienresonanz kann man steigern, wenn man die eigene Botschaft so verpackt, dass Journalist*innen sie möglichst gut verwenden können.**

1.2. Checkliste: Was die Aussicht auf positive Medienresonanz erhöht

- Es gibt ein hohes **Medieninteresse** am Thema (oder ein besonders hohes Interesse in Mitgliedschaft oder Mitarbeiter*innenschaft, das die Wortmeldung auf jeden Fall rechtfertigt).
- Die mediale **Konkurrenzlage** ist günstig (= unsere Position zum Thema ist noch nicht von anderen Akteur*innen dominant besetzt).
- Es gibt einen konkreten **Anlass** (externe Debatte oder interner Vorgang/Aktion).
- Wir haben eine konkrete **Botschaft** (und sind in der Lage, diese zuzuspitzen und medientauglich aufzubereiten).
- Unser **Timing** ist richtig (= wir melden uns zu Wort, bevor Artikel geschrieben und politische Entscheidungen getroffen werden, nicht erst, wenn ein Thema tage- oder wochenlang und abschließend öffentlich bearbeitet worden ist).

Wenn Sie planen, künftig (verstärkt) auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als Instrument Ihrer Lobbyarbeit einzusetzen, gehört zur guten Vorbereitung auch die Klärung folgender Fragen:

- Sichten und aktualisieren Sie Ihre Presseverteiler – wenn Sie noch keinen haben, legen Sie sich einen an! (Welche Medien sind bei Ihnen vor Ort vertreten, wo gibt es schon Kontakte, wo müssen die richtigen Ansprechpartner*innen noch erfragt werden)?
- Klären Sie, wer von Ihnen im Team Zitategeber*in in potenziellen Presstexten ist (Medien wollen immer konkrete Menschen mit Namen und Funktionen, die sie zitieren können), wer für Presserückfragen zur Verfügung steht (Kontaktdaten und Erreichbarkeit klären) und wer als Ansprechpartner*in für Interviewanfragen zur Verfügung steht.
- Klären Sie, ob es eine Bereitschaft auch Ihrer Klient*innen gibt, mit Medien zu sprechen und bspw. bei potenziellen Drehterminen mit Kamerateams im Bild zu sehen zu sein. Wenn Sie aktiv auf Medien zugehen und diese vielleicht auch zu sich einladen, kann die Frage jederzeit auftauchen, ob Sie auch Kontakt zu Betroffenen vermitteln können. Hier ist es gut, bereits vorher vorzufühlen, ob das überhaupt eine Option ist, die Sie Journalist*innen anbieten können und wollen.



2. Die scharfe Botschaft

→ **Wer nichts zu sagen hat, braucht sich nicht an die Öffentlichkeit zu wenden. Wer aber etwas zu sagen hat und dies nicht verständlich in Worte packen kann, wird nur schwer Gehör finden. Dies gilt schon im Alltagsgespräch, aber umso mehr, wenn es darum geht, die eigene Botschaft in Medien zu platzieren.**

Auch um ein Gespür dafür zu bekommen, wie sich eine Botschaft zuspitzen und formulieren lässt, ist es empfehlenswert, Nachrichten im Fernsehen oder Radio zu verfolgen und sich journalistische Beiträge in Print oder auch Internet aufmerksam anzuschauen, um für die eigene Praxis zu lernen. Zitiert werden Menschen, selten Organisationen und wenn es um wörtliche Zitate geht, finden sich in der Regel nur wenige Sätze, manchmal sogar nur pointierte Halbsätze. Bei Twitter gilt es jede Nachricht in 280 Zeichen zu verpacken. Oder nehmen Sie die O-Töne in Fernsehbeiträgen: Schaffen Sie es, Ihr zentrales Anliegen in 30 Sekunden oder noch besser: drei Sätzen auf den Punkt zu bringen? Falls nicht: Arbeiten Sie genau daran.

Machen Sie sich klar, welche(s) **Ziel(e)** Sie mit eigenen Öffentlichkeits-Aktivitäten verfolgen wollen. Wollen Sie...

- für konkrete Probleme/Missstände sensibilisieren?
- Ihren Klient*innen Gehör verschaffen?
- konkrete kommunalpolitische Forderungen an die lokale Politik stellen?
- die eigene Einrichtung bekannt machen? Wenn ja, gegenüber wem (Politik, Sponsoren, Klient*innen, Ehrenamtlichen)?

Je nachdem welches Ziel für Sie am relevantesten ist, sammeln Sie Stichpunkte dazu, was Ihre (Kern)Botschaft ist. Werden Sie konkret und formulieren Sie präzise. Wie lässt sich das Problem in Zahlen, Fakten, Fallbeispielen belegen. Was fordern Sie von wem genau? Was sind die Informationen über Ihre Einrichtung / Ihr Angebot, die man wissen muss?

Sichten Sie Ihre Stichpunkte und formulieren Sie Ihre Botschaft in „zitierfähigen“ Sätzen.

→ **Zitierfähig bedeutet: Jeder Satz sollte – auch aus dem Zusammenhang gerissen – eine nachvollziehbare Aussage enthalten, und allein für sich funktionieren und verstanden werden.**

Aus diesen Zitaten können Sie dann bei allen weiteren Texten schöpfen – und sind selbst bei spontanen Interviews gut vorbereitet, um Ihre Botschaft, Ihr Kernanliegen zu kommunizieren (selbst wenn Sie anderes gefragt werden).

2.1. Was macht eine medientaugliche Botschaft aus?

Wir sind sprechfähig, haben notwendige Positionen/ Beschlüsse, kurz: eine Botschaft...	...und sind in der Lage, diese Botschaft medientauglich zuspitzen.
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Befunde • Klare Bewertung • Forderung (mit Adressaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Skandalisierung/Problemanzeigen (umso mehr Menschen betroffen, desto medienrelevanter...) • Kritik (oder überraschende Zustimmung) • Neuigkeitswert (neue/aktuelle Fakten oder Konzepte, etwas passiert erstmalig...)

2.2. Muster-Aufbau PM

Eine professionelle Pressemeldung besteht immer mindestens aus folgenden vier Bausteinen:

- aussagekräftige **Überschrift, die auch für Suchmaschinen relevante Schlüsselworte enthält**
- **ein namentliches Zitat**, das pointiert Ihr Anliegen auf den Punkt bringt bzw. illustriert. Achten Sie darauf neben dem vollständigen Namen des*der Zitatgeber*in auch die Funktion anzugeben (z. B. Vorsitzende*r, Geschäftsführung, Projektleitung, Klient*in).
- **Lead(ab)satz, in dem alle relevanten W-Fragen beantwortet werden** (*Wer macht/ will was, wann, warum, wie, wo und ggf. von wem?*). Stellen Sie sich eine kurze Meldung in der Tageszeitung vor: In drei bis vier Sätzen sind alle Informationen untergebracht. Und diese Informationen müssen zusammengefasst am Anfang Ihrer Pressemeldung stehen – auch wenn es Ihnen unlogisch erscheint. Alles, was folgt, sind Details, die nicht zwingend notwendig sind, um den Kern Ihres Anliegens zu verstehen.
- **Absender/Kontakt Daten für Rückfragen**

2.2.1. Beispiel-PM

<p>Überschrift sollte</p> <ul style="list-style-type: none"> • aussagekräftig sein, so dass Leser*innen sofort wissen, um was es geht • sollte für Suchmaschinen relevante Schlüsselworte enthalten (Armut, Armutsbekämpfung) 	<p>z. B.</p> <p>Armutsbekämpfung: <i>Organisation X</i> beteiligt sich an bundesweitem Pilotprojekt zur digitalen Teilhabe von Armut betroffener Menschen</p> <p>Armut abschaffen: <i>Organisation X</i> ruft zur Teilnahme an bundesweitem digitalen Aktionskongress auf</p> <p>Armut als Wahlkampfthema: <i>Organisation X</i> mobilisiert mit <i>Videoclip/Aktion Y</i> zur Landtagswahl</p>
<p>Lead(ab)satz,</p> <ul style="list-style-type: none"> • in dem alle relevanten W-Fragen beantwortet werden (<i>Wer macht/will was, wann, warum, wie, wo und ggf. von wem?</i>). 	<p>z. B.</p> <p>Als eine von rund 80 Organisationen sozialer Arbeit aus ganz Deutschland beteiligt sich <i>Organisation X</i> an einem Pilotprojekt zur digitalen Teilhabe von Armut betroffener Menschen, dass der Paritätische Wohlfahrtsverband initiiert hat. Armutsbetroffenen Menschen wird die aktive virtuelle Teilnahme an dem für den am 5. und 6. Mai 2023 geplanten digitalen Aktionskongress gegen Armut ermöglicht, bei dem gemeinsam unter dem Motto "Armut? Abschaffen!" konkrete On- und Offline-Aktionen zur Abschaffung von Armut entwickelt werden sollen. Ziel ist es, von Armut betroffenen Menschen Gehör zu verschaffen und das Thema Armutsbekämpfung auf die Agenda des Bundestagswahlkampfes zu setzen.</p> <p>Von der Teilnahme an dem <i>Projekt/Aktionskongress</i> erwartet <i>Organisation X</i>, die schwerpunktmäßig mit einkommensarmen <i>Alleinerziehenden / Obdachlosen / armen Rentner*innen / einkommensarmen Menschen mit Behinderung / ...</i> arbeitet, u. a. mehr Aufmerksamkeit auch in <i>Stadt Y</i> für die schwierige Lage der Betroffenen.</p>

Zitat, das <ul style="list-style-type: none"> das Ausmaß des Problems anschaulich und bildhaft illustriert ggf. eine Forderung formuliert 	<p>z. B.</p> <p>„Armut bedeutet Mangel und Ausgrenzung. Die Corona-Krise hat die soziale Kluft in Deutschland und die Not der Betroffenen einmal mehr schmerzlich vor Augen geführt. Durch fehlende digitale Hardware und Internetzugang werden arme Menschen noch weiter abgehängt“, warnt Mina Musterfrau, Vorsitzende von Organisation X.</p> <p>„Digitale Hardware und Internetzugang gehören inzwischen zweifelsfrei zum soziokulturellen Existenzminimum. Ausgerechnet für diejenigen, die wenig zum Leben haben, wird der gesellschaftliche Ausschluss durch den Mangel an digitaler Teilhabe noch größer. Wir brauchen endlich eine wirksame Armutsbekämpfungspolitik, die alle mitnimmt und keinen zurücklässt“, fordert Mina Musterfrau, Vorsitzende von Organisation X.</p> <p>„Die Teilnahme an dem Aktionskongress sehe ich als Chance, auf die Situation Alleinerziehender aufmerksam zu machen. Ich will, dass Politik endlich versteht, dass Armut kein selbstgewähltes Schicksal ist. Es ist der Sozialstaat, der versagt“, so Anna K. (37), eine der Teilnehmer*innen am Aktionskongress.</p>
ggf. weiterer Absatz mit ergänzenden Informationen <ul style="list-style-type: none"> Zahlen zur Armut aus der Region eigene Forderungen Aufrufe 	<p>z. B.</p> <p>Organisation X weist darauf hin, dass die Armutsquote in Stadt Y zuletzt bei Z Prozent lag. Insbesondere die Lage Obdachloser/Alleinerziehender/ ... sei prekär, weil...</p> <p>Organisation X bekräftigt die Forderung nach einer Anhebung der Regelsätze in der Grundsicherung auf mindestens 725 Euro / Hilfen zur digitalen Ausstattung einkommensarmer Haushalte / ...</p> <p>Organisation X ruft Betroffene, die an einer Teilnahme am Aktionskongress interessiert sind, auf, sich an XY (Telefonnummer, Adresse) zu wenden.</p>
ggf. Hinweise für Journalist*innen <ul style="list-style-type: none"> zu geplanten Aktionen Vermittlung von Gesprächspartner*innen 	<p>z. B.</p> <p>Organisation X lädt interessierte Journalist*innen ein, am Aktionskongress / einer Vorfeldaktion teilzunehmen. Kontakte zu Betroffenen können vermittelt werden.</p> <p>Ort: [...]</p> <p>Uhrzeit: [...]</p> <p>Vorherige Anmeldung wird erbeten.</p>
ggf. Absatz zu Ihrem Träger	<p>z. B.</p> <p>Organisation X ist gemeinnütziger Träger, Mitglied im Paritätischen Landesverband... und aktiv in der Obdachlosenhilfe ... seit 1995. Der Verein bietet Hilfen insbesondere für... an.</p>
Kontaktdaten für Rückfragen	<p>z. B.</p> <p>Mina Musterfrau, Telefonnummer, Mailadresse</p>

2.3. Die weise Wortmeldung

Eine klare Botschaft zu haben – und diese auch vermitteln zu können, dient nicht nur der fachlichen Profilierung. Es macht Sie auch zu einer oder einem geschätzten Gesprächspartner*in für Medienvertreter*innen. Natürlich sind Probleme in der Praxis oft komplex, Debatten differenziert und Lösungen am Ende häufig Kompromisse.

→ **Um Öffentlichkeitsarbeit als Instrument zu nutzen, um politischen Anliegen Nachdruck zu verleihen, braucht es die Zuspitzung – im Sinne einer Fokussierung auf den Kern eines Problems, die Konkretisierung einer konkreten Haltung für oder gegen Vorschläge, die zur Debatte stehen oder eben auch den Mut zu einer gut begründeten Meinung.**

Manch eine*r mag erwidern: „Ja, aber wenn wir Klartext reden, verscherzen wir es uns doch mit denen, von denen wir als öffentlich finanzierte Träger abhängig sind!“ Richtig ist: Im Zweifel sitzen Politik und Verwaltung immer am längeren Hebel. Deshalb gilt es jeweils abzuwägen, wann öffentliche Wortmeldungen der Sache dienen, in dem sie bspw. den Druck auf Entscheidungsträger*innen erhöhen. Dies kann im Übrigen ja auch nicht nur durch Kritik, sondern auch durch öffentliche Unterstützung erfolgen: Wenn in der Politik um richtige Lösungen gerungen wird, gibt es in der Regel stets auch Stimmen, die Ihre Anliegen teilen oder aber zumindest offen und gesprächsbereit sind.

Nicht unüblich ist es zudem, dass Politiker*innen öffentlich noch nicht final abgestimmte Ideen äußern, um schlicht wie mit einem „Testballon“ zu sehen, mit wie viel öffentlichem Widerstand (oder Unterstützung) zu rechnen ist. Unabhängig davon, wie vertrauensvoll es um Ihre politischen Kontakte und Zugänge bestellt ist, gilt es in der Abwägung daher immer auch zu berücksichtigen, was passieren könnte, wenn man eine Wortmeldung unterlässt.

Zurück zu den konkreten Bedenken: Wenn Sie bei Fakten bleiben, Probleme konkret benennen oder schlicht sachlich bewerten, was jemand konkret (und nachweislich) gesagt oder getan hat, ist da nichts Verwerfliches dabei.

→ **Seien Sie sorgfältig und reagieren Sie nicht auf Hörensagen. Prüfen Sie bei der Formulierung von Forderungen genau, wer der*die richtige Adressat*in ist (in der Regel werden Sie Gremien oder aber Personen in deren Funktion oder Amt adressieren) und, ganz klar, werden Sie niemals persönlich oder beleidigend.**

Letzteres gilt in besonderem Maße als Warnung, wenn Sie sich auch in den sozialen Medien bewegen. Hier können Debatten mitunter kräftig emotional und aufwühlend werden und man fühlt sich wie am Stammtisch bisweilen zu einer Äußerung provoziert, die man hinterher bereuen könnte. Eine Kollegin hat einmal den Vergleich gemacht: Ein Tweet ist in etwa wie sich auf einen vollen Marktplatz zu stellen und etwas in ein Megafon zu rufen – nur mit unendlich größerer Reichweite. „Zwitschern“ Sie also nichts, zu dem Sie nicht auch dann noch stehen würden, wenn Sie konkreten Personen direkt gegenüberstehen oder sich selbst morgen im Radio zitiert hören würden.

→ **Manchmal kann es, insbesondere angesichts der Abhängigkeit von Wohlwollen oder Entscheidungen Dritter, in der Tat auch Situationen geben, wo Sie sich auf keinen Fall und nirgendwo zitiert sehen wollen würden, obwohl Ihnen die Botschaft nicht peinlich ist. Vielleicht weil es um Informationen aus laufenden Verhandlungen geht, die für die Allgemeinheit von Interesse sind. In solchen Fällen sieht die journalistische Praxis vertrauliche Hintergrundgespräche vor.**

Die Bundespressekonferenz, ein Zusammenschluss von bundespolitischen Parlamentskorrespondent*innen, differenziert in ihrer Satzung drei Arten von Mitteilungen im Rahmen von Pressegesprächen (<https://www.bundespressekonferenz.de/verein/satzung>):

- **unter 1.** zu beliebiger Verwendung (= die Information darf bei direkter Nennung des Urhebers wörtlich wiedergegeben werden) oder
- **unter 2.** zur Verwertung ohne Quelle und ohne Nennung des Auskunftgebenden (= die Information und das Umfeld der Quelle dürfen zwar wiedergegeben, aber nicht direkt zitiert werden, z. B. „Wie aus Verhandlungskreisen zu erfahren ist...“)

- oder **unter 3.** vertraulich (= die Information darf nicht öffentlich verwertet, sondern nur für den eigenen Hintergrund oder als Anlass für weitere Recherchen verwendet werden oder in Kommentare oder Artikel indirekt einfließen)

Die „weise Wortmeldung“ kann also gelegentlich auch ein vertraulicher Hinweis „unter 3“ an ausgewählte Medienkontakte sein. Vor diesem Hintergrund lohnt sich der frühzeitige Aufbau eines Presseverteilers und die gezielte Kontaktpflege nicht nur zur Politik, sondern auch zu Journalist*innen.

2.4. Das starke Bündnis

Über die Relevanz von Bündnissen und Netzwerken ist in Kapitel II schon einiges geschrieben worden. Auch was die Pressearbeit angeht, können Vernetzung und Absprachen mit anderen förderlich sein. Eine gemeinsame öffentlichkeitswirksame Wortmeldung mehrerer Akteur*innen, bspw. im Rahmen eines offenen Briefes oder einer gemeinsamen Erklärung, kann das Medieninteresse und die Aussichten auf Berichterstattung und damit auch politischen Druck steigern.

Wenn es darum geht, öffentliche Meinung zu beeinflussen, wiegt die gemeinsame Botschaft nicht selten umso schwerer, desto mehr Akteur*innen sich hinter ihr vereinen. Der Umstand, dass es zu einer gemeinsamen Wortmeldung oder auch Aktion, vielleicht in Form von Demonstrationen o. ä., kommt, ist dabei nicht selten allein schon eine Meldung wert – insbesondere, wenn es sich um neue oder ungewöhnliche Kooperationen handelt. **Abzuwägen ist hier nicht zuletzt, ob das Ergebnis am Ende den häufig zeitintensiven Aufwand, der mit der Abstimmung gemeinsamer Positionen und Botschaft einhergeht, rechtfertigt. Als Maßstab dienen auch hier die zuvor genannten Kriterien: Finden sich die eigenen Ziele und Forderungen pointiert wieder, kommt die Wortmeldung vom Timing her genau richtig?**

Gelegentlich kann es leichter und unkomplizierter sein, mit Akteur*innen aus ganz anderen gesellschaftlichen Bereichen pointierte Erklärungen abzustimmen – der gemeinsame Nenner mag zwar kleiner sein, dafür aber braucht es weniger fachliche Differenziertheit. Wenn es beispielsweise um drohende Haushaltskürzungen geht, kann es je nach Lage vor Ort auch durchaus strategisch klug sein, den öffentlichen Schulterchluss mit Akteur*innen aus Sport oder Kultur zu suchen, um sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Die Proteste zum Thema Wohnen, für eine sozial-ökologische Transformation oder auch im Engagement gegen Rassismus sind andere Beispiele, bei denen sich breite zivilgesellschaftliche Unterstützung mobilisieren lassen. Darüber hinaus finden sich auch zum Thema Armutsbekämpfung vielerorts prominente Unterstützer*innen aus Bereichen jenseits der sozialen Arbeit.

Sofern Sie es bisher noch nicht gemacht haben, schauen Sie sich in der örtlichen Träger- und Engagementlandschaft um: Vielleicht gibt es eine Ortsgruppe von Attac oder dem Bund für Umwelt und Naturschutz, eine Kultureinrichtung oder einen Sportverein, mit denen Sie bisher vielleicht noch wenig Berührungspunkte hatten, die aber als Verbündete für konkrete Anliegen und gemeinsame Presseaktivitäten interessant sein könnten.



3. Die sozialen Medien

Wenn wir mit Öffentlichkeitsarbeit öffentlich Meinung machen wollen, dann können wir die sozialen Medien nicht ignorieren. Das bedeutet nicht, dass ich Sie drängen möchte, nun für Ihre Organisation ein Profil bei Facebook, Twitter, Instagram oder TikTok anzulegen. Soziale Netzwerke sind vor allem Beziehungs-Netzwerke von Einzelpersonen, auch wenn es die Möglichkeit gibt, Organisationsprofile anzulegen.

→ **Wer in den Sozialen Netzwerken Präsenz zeigt – ob als Person oder Organisation – sollte bereit sein, sich auf die Kommunikation und das Netzwerken, die Beziehungspflege einzulassen. Hier basiert alles auf Dialog-Kommunikation, Kontakten und einer „Community“, die Sie idealerweise schon aufgebaut haben, bevor Sie auf Reichweite angewiesen sind, um eine konkrete Botschaft zu platzieren. Interessant können die sozialen Medien davon unabhängig aber auch als Informationsquelle sein.**

Eine aktive SocialMedia-Präsenz kostet Ressourcen. Man muss diese Ressourcen nicht aufbringen und kann auf eine SocialMedia-Präsenz verzichten – das bedeutet dann aber eben auch, dass man in dieser Arena der Öffentlichkeit, die für viele Menschen in der persönlichen Informationsbeschaffung und Meinungsbildung zunehmend an Relevanz gewinnt, nicht präsent ist.

Zu empfehlen ist es auf jeden Fall, sich zu informieren und einen Überblick zu verschaffen, welche kommunalen Akteure, die für Sie und Ihre Arbeit relevant sind, in den sozialen Medien aktiv sind. Parteien und Politiker*innen haben gerade im zurückliegenden Bundestagswahlkampf viel Engagement auch in den Auf- und Ausbau ihrer Präsenz in den sozialen Medien investiert, sind aber noch lange nicht flächendeckend und schon gar nicht überall gleichermaßen aktiv vertreten. Sollte es bei Ihnen vor Ort jedoch eine*n Bürgermeister*in, eine*n Abgeordnete*n oder auch Journalist*in geben, die bspw. Twitter als Medium und Kommunikationskanal für sich entdeckt haben, kann es sich durchaus lohnen, ihren Seiten zu folgen (was auch ganz „passiv“ möglich ist, wenn man sich ein eigenes Profil angelegt hat).

Gelegentlich mag man so schneller an eine interessante Information kommen, als man sie anders erfahren hätte. Wir haben auf Bundesebene schon erlebt, dass von laufenden Pressekonferenzen eines Ministeriums live getwittert, während die offizielle Pressemeldung erst Stunden später online auf der Website veröffentlicht wurde. Soziale Medien können, wenn es um Lobbyarbeit geht, schlicht nicht nur einen niedrigschwelligen Zugang zu aktuellen Informationen ermöglichen, sondern letztlich auch eine weitere Möglichkeit zur Kontaktaufnahme darstellen: So können Sie andere Nutzer*innen bspw. per Direktnachricht anschreiben – und so vielleicht einen Kontakt aufbauen können, der anders vorher nicht zustande kam.



3.1. Mögliche Motive für eine Social Media Präsenz

1. **Sichtbarkeit:** Klient*innen finden Rat und Hilfe bei uns.
2. **Bindung/Identifikation:** Haupt- und Ehrenamt sind stolz auf uns und arbeiten gerne bei uns.
3. **Erfolgsdokumentation:** Menschen wissen, was wir leisten und freuen sich mit uns.
4. **Profilierung/Image:** Fördermittelgeber*innen, Spender*innen (und potenzielle Fachkräfte) kennen und schätzen uns.
5. **„Meinungsmache“ und politischer Einfluss:** Wir bewegen etwas – für unsere Klient*innen und die Gesellschaft.
6. **Vernetzung/Erfahrungsaustausch:** Wir finden Partner*innen, mit denen wir gemeinsam mehr bewegen können.
7. **Informationsgewinnung:** Wir erhalten Informationen, die uns auf anderem Wege vielleicht gar nicht oder erst später erreicht hätten.
8. **Kontaktanbahnung:** Wir finden Möglichkeiten zur direkten Kontaktaufnahme mit Menschen, die wir anders schlechter oder gar nicht erreichen.

Da es zwar Zeit, aber in der Regel kein Geld kostet, sich in den sozialen Medien umzuschauen, kann ich nur raten: Tun Sie genau das: Sich umschauen! Privat sind Sie vermutlich ohnehin schon auf dem einen oder anderen Kanal unterwegs, setzen Sie Ihre professionelle Brille auf und prüfen Sie, ob sich ein Engagement für Ihre Organisation in dem ein oder anderen Netzwerk auch mit Blick auf die Lobbyarbeit lohnen könnte.

Jeder Kanal hat andere Vorteile, Funktionen, Zielgruppen: Während Sie über Facebook gut Vernetzung vorantreiben können (auch über Facebook-Gruppen), erreichen Sie über Twitter nach wie vor vor allem Multiplikator*innen aus Politik, Medien und Verbänden sowie ausgewiesene Online-Aktivist*innen, die ihrerseits wiederum für Sie eine interessante Informationsquelle sein können. Wenn es Ihnen weniger um Information oder Aktion geht, sondern mehr um Emotion, ist Instagram vielleicht etwas für Sie. Und wenn junge Menschen Ihre Zielgruppe sind, sollten Sie sich auf jeden Fall einmal bei TikTok umschauen.

➔ **Wenn Sie sich für ein offizielles Organisationsprofil entscheiden, klären Sie die Pflege: Wer auch immer offizielle Organisationsprofile/websites betreut, muss sprachfähig sein, sollte die Organisation (Struktur, Themen, Ziele) und Praxis kennen, das Vertrauen der Leitung genießen und Freiraum haben – auch für Experimente. Wer in den sozialen Medien aktiv „mitspielen“ will, darf sich nicht auf vorgefertigte Pressemeldungs-Bausteine beziehen (müssen), sondern sollte sich schon auf Ton und Gepflogenheiten des jeweiligen Kanals einlassen (dürfen).**

Dazu gehört insbesondere auch, keine reine One-Way-Kommunikation zu betreiben. Das Potenzial sozialer Medien liegt gerade im Dialog, der Interaktion und Vernetzung – wenn Sie „mitspielen“, dann richtig. Bauen Sie sich eine Community auf, um Ihren Anliegen auch in dieser „Arena“ Gehör zu verschaffen.



3.2. „Spielregeln“ in Social Media

1. **Dialogkommunikation:** Wir informieren nicht nur, wir treten in Dialog und bauen Beziehungen auf.
2. **Storytelling:** Wir geben nicht nur Fakten weiter, sondern wir erzählen „Geschichten“ – authentisch, unterhaltsam, emotional.
3. **Zuspitzung:** Die beste Geschichte braucht bisweilen nur einen Hashtag, z. B. #metoo, #VielfaltOhneAlternative, #WirSindParität.
4. **Tonalität:** Kollegialer Ton (Duzen oder Ihrzen), Menschliches und auch Humor sind ausdrücklich erlaubt.
5. **Vernetzung & Absprachen:** Wir steigern Reichweite, in dem wir die Spielregeln (aus)nutzen: „Twittersturm“; gegenseitiges Liken/Teilen von Beiträgen; Kommentare „hochpushen“; Multiplikator*innen oder Adressat*innen markieren.

Die Pflege von Seiten und Profilen kann auch in die Hände eines Teams gelegt werden oder rotieren. Ängste vor Kontrollverlust auf Leitungsebene sind so oder so nicht ungewöhnlich. In der Praxis hilft jedoch als Orientierung für SocialMedia-Verantwortliche, die die Organisation, für die sie kommunizieren gut kennen sollten, oft die schlichte Maßgabe: Stell dir vor, Du bist auf einer Fachveranstaltung oder in einem Gespräch mit Freunden im öffentlichen Raum und sag (bzw.

schreib) bitte nichts, was deinem Arbeitgeber schaden würde.

Ein Thema, das regelmäßig im Zusammenhang mit den sozialen Medien auftaucht, ist die Frage nach Fotos und Bildmaterial. Neben den handwerklichen Anforderungen an professionelle Fotos, stellt häufig auch die Motivauswahl selbst eine Herausforderung dar: Wie illustriert man das Thema „Armut“ auf angemessene Art und Weise, ohne Klischees zu bedienen? Welche Ideen gibt es, das Thema zu illustrieren, ohne Menschen abzubilden? Diese Fragen sind wichtig und sollten Sie (ggf. auch gemeinsam) ausführlich erörtern.

Sollten Sie über die Illustration eigener Aktivitäten durch Fotos nachdenken, können Ihnen die Beiträge zum Thema „Fotos & Bilder“ in unserem Paritätischen „Webzeugkoffer“ eine Hilfestellung bieten, z. B.

Hinweis auf kostenlose Bilddatenbanken: <https://www.der-paritaetische.de/schwerpunkt/digitalisierung/webzeugkoffer/faq/kostenlose-fotos-aus-dem-netz/>

Tipps zum Fotografieren: https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Schwerpunkte/Digitalisierung/doc/Handreichung_richtigFotosmachen_01.pdf

4. Zum guten Schluss...

Sehr ans Herz legen möchte ich Ihnen abschließend, auch die Aktivitäten Ihres Landesverbandes bzw. des Paritätischen Gesamtverbands im Blick zu behalten. Mit verbandsweiten Dachkampagnen wie zum Thema Menschenrechte, zur Bundestagswahl und neu zum Thema Gemeinnützigkeit bieten wir regelmäßig einen Bezugsrahmen, Inhalte und Aktionsmaterialien an, die Sie sich für eigene Aktivitäten vor Ort zu Nutzen machen können. Auch aktuelle bundes- oder landespolitische Debatten können Anlass und Rückenwind für lokale Wortmeldungen sein.

Zwei Linkempfehlungen in diesem Zusammenhang:

Abonnieren Sie per E-Mail unseren Paritätischen Kampagnen-Newsticker, um über bundespolitische Themen und aktuelle verbandsweite Kampagnen und Online-Mitmach-Aktionen informiert zu sein: <https://www.der-paritaetische.de/presse-und-kampagnen/kampagnen-newsticker-abonnieren/>

Folgen Sie in den sozialen Medien den Seiten Ihres Landesverbandes und/oder des Paritätischen Gesamtverbands, um von der Reichweite des Paritätischen Netzwerks zu profitieren. Nutzen Sie verbandsweit etablierte Hashtags, wie #WirSindParität oder #VielfaltOhneAlternative, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen. Wenn Sie (privat oder als Organisation) bei Facebook aktiv sind, treten Sie entweder mit Ihrem privaten Facebook-Profil oder der Fanpage Ihrer Organisation der [Facebook-Gruppe Wir sind Parität!](#) bei, dem Netzwerk Paritätischer Kommunikator*innen.

Und schauen Sie doch auch immer mal wieder auf unserer Seite www.wir-sind-paritaet.de vorbei, wo Paritätische Mitgliedsorganisationen ihre Arbeit sichtbar machen und immer mal wieder interessante Mitmach-Aktionen stattfinden.

Der Paritätische Gesamtverband ist derzeit in folgenden sozialen Netzwerken jeweils unter dem Kürzel @paritaet zu finden:

- Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, Mastodon.Social

VI. Quellenverzeichnis:

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa): Thema werden. Politische Netzwerkarbeit und Interessenvertretung von Freiwilligenagenturen. 2016

Brettschneider, Frank: Kommunikations-Workshop Der Paritätische Baden-Württemberg, 2018.

Bundespressekonferenz: <https://www.bundespressekonferenz.de/verein/satzung>, 07.10.2021, 13:05 Uhr

Castello, Deborah: Den Blick auf die Wirklichkeit schärfen, in: PARITÄTinform Baden-Württemberg. 03/2019

Landeszentrale für Politische Bildung BW: <https://www.kommunalwahl-bw.de/gemeinderat>, 25.08.2021, 11:25 Uhr

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg: Lobbyismus, Definition <https://www.lpb-bw.de/lobbyismus#c67090>, 29.09.2021, 11:30 Uhr

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg: Stakeholder, Definition https://www.lpb-bw.de/fileadmin/lpb_hauptportal/pdf/grenzenlos.pdf, S. 83, 29.09.2021, 10:30 Uhr

Prenzel, Thorben: Lobbyarbeit für Einsteiger – Strategien für die Arbeit vor Ort. 2019

Prenzel, Thorben: Lobbyarbeit für Profis – Ein Handbuch für die Landes- und Bundespolitik. 2019



Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel. 030 24636-0
Fax 030 24636-110

www.paritaet.org
info@paritaet.org

