



LOBBYARBEIT FÜR JUGEND- UND SCHÜLERAUSTAUSCH!

EIN LEITFADEN FÜR DIE PRAXIS

CHRISTINA METKE

**AUSTAUSCH
MACHT SCHULE**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
In 5 Schritten zum Lobbybaum	7
Keinen Schritt ohne Plan – Legen Sie Ihre Lobbyziele fest	11
Identifizieren Sie Stakeholder und Unterstützer*innen	15
Formulieren Sie Ihre Lobbybotschaften	25
Lobbymaßnahmen planen und umsetzen	31
Soft Skills und Ergebnissicherung im Blick behalten	45
FAQs aus dem Bereich Stakeholder	53

Impressum

»Austausch macht Schule« ist eine Initiative der Fach- und Förderstellen für internationale Jugend- und Schüleraustausch in Deutschland.

Herausgeberin:

Initiative »Austausch macht Schule«

c/o Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch gGmbH

Mittelweg 117b, 20149 Hamburg

Tel. +49 (0)40 87 88 679-31 | Fax +49 (0)40 87 88 679-20

info@austausch-macht-schule.org | www.austausch-macht-schule.org

Text: Christina Metke, public sense

Redaktion: Bernd Böttcher, Philipp Stemmer-Zorn

Layout: www.otani.de

Fotonachweis: Wikimedia/Ra Boe

© Initiative »Austausch macht Schule«, September 2019

Die Erstellung dieses Leitfadens wurde ermöglicht durch eine Förderung der

*„... Begreifst du aber,
wieviel andächtig schwärmen leichter,
als gut handeln ist?“*

Lessing, „Nathan der Weise“

Vorwort

Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für junge Menschen, sowohl innerhalb als auch außerhalb von Schule, ist vielen Engagierten in Austauschorganisationen oder den Fach- und Förderstellen für internationalen Jugendaustausch klar bewusst.

Auch Politikerinnen und Politiker betonen heute die Dringlichkeit von Auslandsaufenthalten und interkulturellen Erfahrungen. Und doch gehört der internationale Schüler- und Jugendaustausch auch in der Bildungspolitik eher zu den Special-Interest-Themen.

Um das zu ändern, setzt sich »Austausch macht Schule« für die Stärkung des internationalen Austauschs junger Menschen in der Öffentlichkeit ein. Anliegen der Initiative ist es, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf politischer Ebene für das Thema zu gewinnen und gemeinsam darauf hinzuwirken, die geltenden Rahmenbedingungen im Bildungssystem zu verbessern. Denn jede und jeder soll die reale Möglichkeit erhalten, im Rahmen schulischer Bildung an einem internationalen Austausch teilzunehmen. »Austausch macht Schule« will als Interessenvertretung die politische Netzwerkarbeit für internationalen Austausch stärken.

Lobbying – um ein mitunter negativ besetztes Wort für politische Verbindungsarbeit zu verwenden – bezeichnet im durchaus positiven Sinn die legitime und transparente Interessensvertretung von Non-Profit-Organisationen. Sie wirkt mit politischer Kommunikation durch zielgerichtete Botschaften, durch Pflege persönlicher Verbindungen und Maßnahmen wie der Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit auf politische Entscheidungs- und Verantwortungsträger in der öffentlichen Verwaltung ein.

In diesem Sinn soll der Begriff Lobbyarbeit im vorliegenden Leitfaden verwendet werden. Dabei wird aber auch deutlich: Die direkte Ansprache von Entscheidungsträger*innen, zum Beispiel in der Lobby eines Landtages, stellt nur einen einzelnen Punkt in einem aufwändigen Prozess der politischen Kommunikation dar: Identifizieren von Adressaten und Zielgruppen, Aufbau eines Netzwerkes, Formulieren von Lobbybotschaften und Erarbeiten einer Lobbystrategie. Erst danach kann politische Netzwerk- bzw. Lobbyarbeit überhaupt beginnen.

Wie Lobbying in diesem umfassenderen Verständnis funktioniert, wollen wir Ihnen in diesem Leitfaden zeigen. Dabei verstehen wir unter Schüler- und Jugendaustausch alle Formate des pädagogisch begleiteten, internationalen schulischen und außerschulischen Austauschs junger Menschen, sei es in der Gruppe oder als Einzelne.

Bernd Böttcher
Projektkoordinator »Austausch macht Schule«

Einführung

In 5 Schritten zum Lobbybaum

In diesem Leitfaden geht es um zielgerichtete Interessensvertretung für Menschen, die sich insbesondere auf Ebene der Bundesländer für den internationalen Schüler- und Jugendaustausch engagieren. Sie sind also Lobbyisten, denn so lautet der Fachbegriff für die zielgerichtete Interessensvertretung (und auch der Schmähbegriff für alle Verwirrungen, die nichts mit in einer Demokratie legitimierte Interessensvertretung zu tun haben). In diesem Sinne sprechen wir in diesem Leitfaden von Lobbyarbeit, denn das ist es auch: Arbeit.

An vielen Stellen dieses Leitfadens schimmert Verständnis für die oft als unzulänglich empfundenen Prozesse und Entscheidungen des Politikbetriebes und ihrer Akteure durch. Es wird dafür geworben, sich empathisch mit dem Gegenüber in Politik und öffentlicher Verwaltung auseinanderzusetzen. Dahinter steht das Politikverständnis, dass Interessensvertreter*innen aus dem Bereich der Nicht-Regierungs- und sozialen Organisationen, keine obrigkeitstaatlichen Bittsteller*innen sind, sondern auf Augenhöhe demokratische Mitwirkungsrechte verfolgen. Wer sich auf Augenhöhe in Politik einmischen und gestalten will, muss aber auch das Gegenüber ernst nehmen und sich im Sinne des Eingangszitates bewusst werden, wie viel leichter es ist, andächtig für eine Sache zu schwärmen als gut zu handeln.

Strategisch angelegte Lobbyarbeit wird allgemein als zielgerichtete Interessensvertretung verstanden. Sie ist „eine direkte bzw. indirekte Einflussnahme auf politische Prozesse von Organisationen durch externe Teilnehmer [...] zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks.“*. Die „Strategie“ steht auch in diesem Leitfaden am Anfang, dort wo sie hingehört. Bevor man losläuft, sollte man das Ziel kennen.

Klingt simpel, ist es aber in vielen Verbänden und Organisationen nicht. Da steht „Lobbyarbeit“ unter einer von vielen Aufgaben in der Stellenbeschreibung, oder „Mehr Lobbyarbeit“ wird zum Jahresziel ausgerufen. Und schon werden hektisch Briefe geschrieben, Termine vereinbart oder Positionspapiere verfasst. Dabei wird Lobbyarbeit schnell zum muddling through, zur Ressourcenschleuder oder auf ewig vor sich hingeschoben, zum „Fange ich morgen an“-Projekt.

Dieser Reader will Ihnen die Schwellenangst nehmen, sich mit Lobbyarbeit auseinanderzusetzen und helfen, erste Schritte zu gehen. Es sind nämlich nur 5 Schritte, die wir hier kurz vorstellen möchten. Auf diesem Weg möchten wir dem Grundbedürfnis nach Checklisten entsprechen und Ihnen Lust machen, den Reader bis zum Ende zu lesen:

*Bilgeri, Alexander (2001): Das Phänomen Lobbyismus - Eine Betrachtung vor dem Hintergrund einer erweiterten Strategie-Struktur-Diskussion. Lindau, S. 13.

LOBBY-SCHRITT 1:**KEINEN SCHRITT OHNE PLAN – LEGEN SIE IHRE LOBBYZIELE FEST**

Der erste Schritt bei der Lobbyarbeit ist leider der Schwerste. Die allermeisten Menschen legen einfach gerne los. Aber Lobbyarbeit wird zur wirkungslosen Ressourcenschleuder, wenn man sich nicht vorher fragt, welche konkreten Ziele man damit verfolgt. Dabei geht es nicht um das allgemeine Ziel, „alle Formen des internationalen Schüler- und Jugendaustausches bekannter zu machen“ – dieses Ziel läuft natürlich automatisch immer mit – sondern um die Frage, was genau Sie mit Ihren Lobbyaktivitäten erreichen wollen. Auf welches Handeln von Politik oder Verwaltung zielen Sie ab? Was soll sich verändert haben, wenn Sie Ihr Lobbyziel realisiert haben?

LOBBY-SCHRITT 2:**WER HAT EINFLUSS AUF DIE ZIELE? IDENTIFIZIEREN SIE IHRE STAKEHOLDER UND UNTERSTÜTZER*INNEN**

Wer erfolgreiche Lobbyarbeit machen will, muss wissen, mit wem er in Kontakt treten muss. Ihre Ziele brauchen Adressat*innen, und diejenigen, die Einfluss haben, Ihre Ziele zu realisieren, nennen sich Stakeholder. Die Adressat*innen bzw. Stakeholder für internationalen Schüleraustausch sind eine überschaubare Anzahl von Personen und Gremien, z.B. in der Landespolitik. Mit einer sog. „Lobby-Stakeholder-Analyse“ finden Sie heraus, welche Personen(-gruppen) und Gremien für Ihre Lobbyziele entscheidend sind. Zu den Stakeholdern zählen auch die Unterstützer*innen und Netzwerke Ihrer Organisation, die Sie aktivieren können, um Ihre Ziele zu unterstützen.

LOBBY-SCHRITT 3**WAS ÜBERZEUGT DIE STAKEHOLDER? FORMULIEREN SIE IHRE LOBBYBOTSCHAFTEN**

Internationaler Jugendaustausch fördert individuelle Kompetenzen, stärkt die Völkerverständigung und trägt damit zum Weltfrieden bei. Trotz dieser starken Argumente werden Sie mit Ihren Lobbyzielen nicht gleich offene Türen einrennen. In den Lobbybotschaften müssen sich Schnittmengen zu den Zielen von Politik und Verwaltung wiederfinden. Ihre Argumente müssen also Botschaften sein, die nicht nur von Ihnen, sondern auch den Adressaten verstanden und geteilt werden, der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

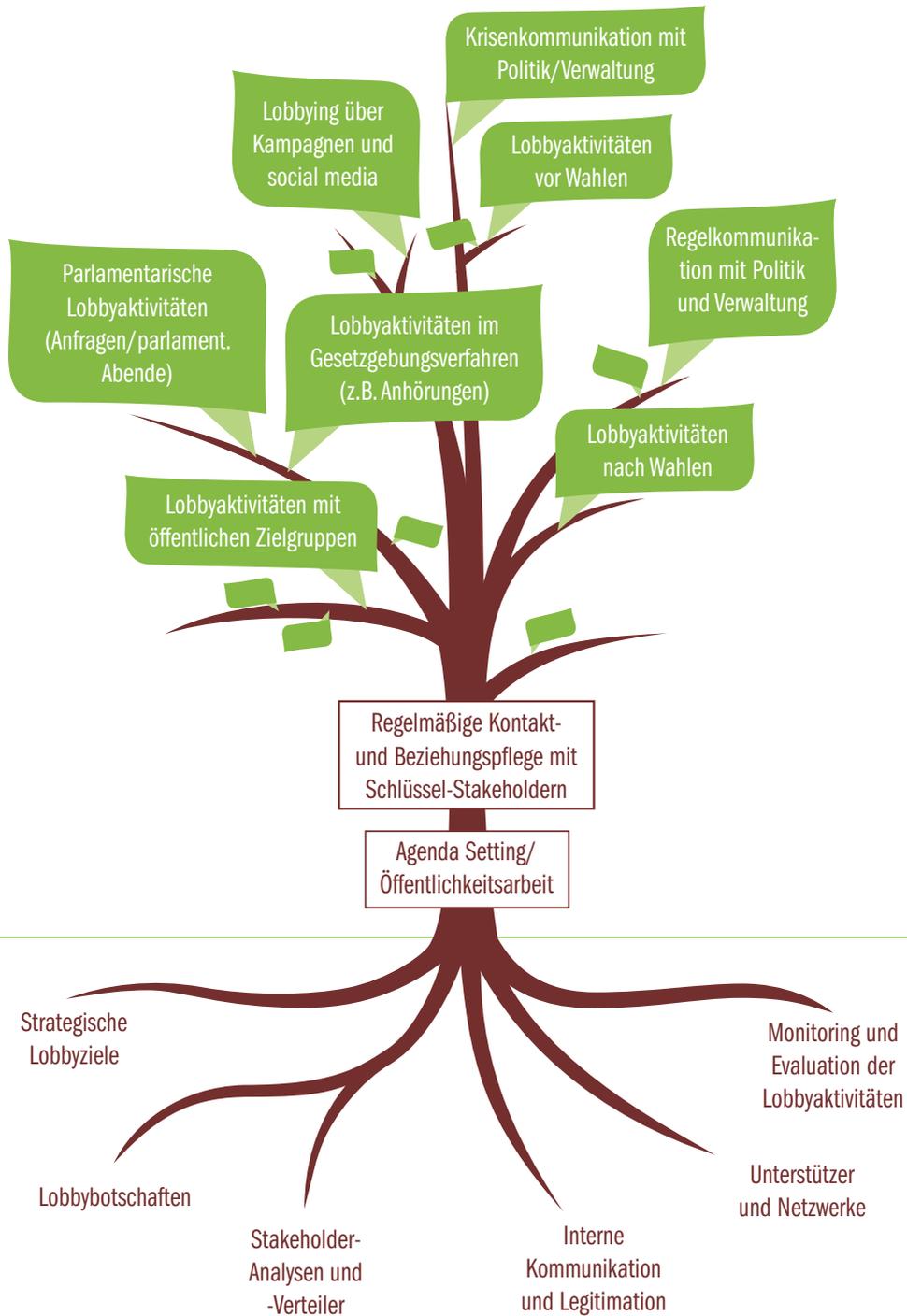
LOBBY-SCHRITT 4:**JETZT GEHT ES LOS – LOBBY-MASSNAHMEN PLANEN UND UMSETZEN**

„Wenn du eine Kuh melken willst, schreibe ihr keinen Brief“. Diese etwas derbe Fundraising-Weisheit kann man durchaus auf die Lobbyarbeit übertragen, denn auch beim Erreichen von Lobbyzielen reicht es in der Regel nicht aus, nur einen Brief zu schreiben. Das richtige Lobbyformat bzw. der richtige Mix an Formaten hängt auch vom Ziel ab. Manchmal ist es zielführender, nur auf vertrauliche Gespräche mit Einzelnen zu setzen, für andere Lobbyziele braucht es vielleicht öffentliche Formate wie Kampagnen oder Pressearbeit. Und auch wenn ständig neue Lobbyformate ausprobiert werden und Social Media auch in der Lobbyarbeit an Bedeutung gewinnt, ist und bleibt das erfolgreichste Lobbyformat: die persönliche Begegnung mit den Stakeholdern. „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ – wer wüsste das besser als der internationale Jugendaustausch.

LOBBY-SCHRITT 5:**FINGERSPITZEN UND HARTNÄCKIGKEIT – SOFT SKILLS UND ERGEBNISSICHERUNG IM BLICK BEHALTEN**

Politik und Verwaltung tragen Gesamtverantwortung, während Lobbyisten*innen meist sehr partikulare Interessen im Blick haben. Das ist legitim, so sind die Rollen in der Demokratie. Die erfolgreichen Lobbyist*innen aber wissen, dass sie nicht nur Leidenschaft für ihre Partikularinteressen mitbringen müssen, sondern auch ein Verständnis und Empathie für die Gesamtverantwortung der Stakeholder in Politik und Verwaltung. Sie sollten „in den Schuhen des anderen“ gehen können. Und Lobbyarbeit braucht meist einen langen Atem. In der Demokratie braucht es Mehrheiten für Entscheidungs- oder Gesetzgebungsprozesse, und Mehrheiten generieren macht Mühe und erfordert Zeit. Die wichtigsten Voraussetzungen hat ein EU-Lobbyist mal so zusammengefasst: Erfolgreiche Lobbyarbeit braucht „teutonische Hartnäckigkeit und mediterranen Charme“.

Wir haben diese 5 Schritte einmal auf der folgenden Seite als Lobby-Baum dargestellt:



Keinen Schritt ohne Plan

Legen Sie Ihre Lobbyziele fest

Der erste Schritt bei der Lobbyarbeit ist leider der Schwerste. Die allermeisten Menschen legen einfach gerne los. Aber Lobbyarbeit wird zur wirkungslosen, ressourcenintensiven Aufgabe, wenn Sie sich vorher nicht fragen, welche konkreten Ziele Sie damit verfolgen. Dabei geht es nicht um allgemeine Ziele wie „den internationalen Schüler- und Jugendaustausch im Bundesland bekannter zu machen“ oder den „Aufbau eines landespolitischen Netzwerkes“. Diese allgemeinen Ziele laufen natürlich automatisch immer mit. Entscheidend ist die Frage, was genau Sie mit Ihren Lobby-Aktivitäten erreichen wollen: Auf welches Handeln von Politik oder Verwaltung zielen Sie ab? Was soll sich verändert haben, wenn Sie Ihr Lobbyziel realisiert haben?

DIE ZIELE VON »AUSTAUSCH MACHT SCHULE«

Die gute Nachricht ist: Für das Thema internationaler Schüler- und Jugendaustausch gibt es schon Ziele, die Sie vor Ort auf die landespolitische Ebene transportieren könnten. In der Broschüre „Gelingensbedingungen für mehr internationalen Schul- und Schüleraustausch“ (www.austausch-macht-schule.org/gelingensbedingungen) der Initiative »Austausch macht Schule« sind Ziele beschrieben, wie der internationale Schüleraustausch landespolitisch befördert werden kann. Hierzu zählen z.B.

- > Maßnahmen, die den Zugang von Schüler*innen unterschiedlicher Bildungshintergründe und ökonomischer Voraussetzungen verbessern,
- > Maßnahmen, die helfen internationalen Austausch in Schulen strukturell zu verankern,
- > Integration des Themas Austausch in die Aus- und Fortbildung von Lehrkräften oder
- > die bessere Verzahnung von Kultus- und Jugendpolitik, damit Schulen und Akteure der internationalen Jugendarbeit besser miteinander kooperieren können.

Diese Lobbyziele sind also alle schon beschrieben, Sie müssen sie nun „nur noch“ für die spezifische Situation in dem jeweiligen Bundesland anpassen: Was davon ist in diesem Bundesland prioritär? Was müsste passieren, dass diese Ziele erreicht werden können?

DIE ZIELE DER POLITIK UND VERWALTUNG KENNEN UND ANKNÜPFUNGSPUNKTE SCHAFFEN

Die Ziele der Landespolitik finden sich alle paar Jahre in einem Koalitionsvertrag beschrieben. Da die politischen und finanziellen Spielräume in den letzten Jahren enger geworden sind und Regierungen mehr denn je an dem gemessen werden, was sie auch umgesetzt haben, kommt Koalitionsverträgen eine immer größer werdende Bedeutung zu. Was dort als Ziel beschrieben ist, wird viel wahrscheinlicher umgesetzt werden, als zusätzliche oder andere Ziele, die im Laufe einer Legislatur an die Regierungspartner herangetragen werden.

Umso wichtiger also ist es, dass das Thema Austausch und seine Ziele im nächsten Koalitionsvertrag für das Bundesland, für das Sie Lobbyarbeit machen, beschrieben ist. Auch das könnte ein Ziel von Ihnen sein.

Zunächst schauen Sie aber einmal in den aktuellen Koalitionsvertrag der Landesregierung, ob es dort nicht schon politische Anknüpfungspunkte zu Ihren Zielen gibt. In der Regel kann man mit ein bisschen Interpretationskunst fast alle Ihrer politischen Ziele irgendwie in den bildungs-, jugend- oder auch europapolitischen Abschnitten der Koalitionsverträge wiederfinden. Wenn Sie fündig werden, könnte das ein erster Anknüpfungspunkt für Ihre Lobbyarbeit sein.

LOBBYING FÜR DAS

„LANDESPARLAMENTARISCHE PATENSCHAFTS-PROGRAMM (LPPP)“

Viele der strategischen Ziele von »Austausch macht Schule« setzen daran an, den internationalen Schüler- und Jugendaustausch bekannter zu machen und möglichst allen jungen Menschen eine Austausch Erfahrung zu ermöglichen.

Fast alle Bundesländer haben gerechte Bildungschancen, die Stärkung des gesellschaftlichen und europäischen Zusammenhaltes, Standortwerbung für das Bundesland und die Stärkung der Partnerschaft mit den Partnerregionen in Europa als politische Ziele.

Um beispielhaft zu zeigen, wie Sie Ihre und die politischen Ziele zusammenbringen und daraus einen strategischen Lobbyansatz zu entwickeln, haben wir uns als strategisches Ziel folgendes ausgedacht:

Analog zum real existierenden Parlamentarischen Patenschafts-Programm (PPP) möchten wir im folgenden das fiktive Beispiel eines Landesparlamentarischen Patenschafts-Programms (LPPP) nutzen, um den Lobbyingprozess einmal exemplarisch darzustellen. Das „PPP“ gibt seit 1983 jedes Jahr Schülerinnen und Schülern sowie jungen Berufstätigen die Möglichkeit, mit einem Stipendium des Deutschen Bundestages ein Austauschjahr in den USA zu erleben. Zeitgleich sind junge US-Amerikaner*innen zu einem Austauschjahr zu Gast in Deutschland. Das PPP ist ein gemeinsames Programm des Deutschen Bundestages und des US-Kongresses. Es steht unter der Schirmherrschaft des Bundestagspräsidenten.

Das „LPPP“ soll analog zum „PPP“ in den Bundesländern initiiert werden und die jeweiligen Partnerregionen vernetzen. Beispielsweise würde das „LPPP“ in Baden-Württemberg den Austausch mit Katalonien, der Lombardei und Auvergne-Rhône-Alpes fördern. Das Stipendienprogramm der Landtage soll den Zugang von Jugendlichen zu Austauschprogrammen über öffentlichkeitswirksame Stipendien ermöglichen, Standortwerbung für das Bundesland über die Aufnahme von Gaststudent*innen erreichen und die Partnerschaft mit den Partnerregionen des Bundeslandes stärken.

**Wer hat Einfluss
auf die Ziele?**

Identifizieren Sie Stakeholder und Unterstützer*innen

Wer erfolgreiche Lobbyarbeit machen will, muss wissen, mit wem er in Kontakt treten muss. Ihre Ziele brauchen Adressat*innen, und diejenigen, die Einfluss haben, Ihre Ziele zu realisieren, nennen sich Stakeholder. Die Adressat*Innen bzw. Stakeholder für internationalen Schüleraustausch sind eine überschaubare Anzahl von Personen und Gremien, z.B. in der Landespolitik. Mit einer sog. „Lobby-Stakeholder-Analyse“ finden Sie heraus, welche Personen(-gruppen) und Gremien für Ihre Lobbyziele entscheidend sind. Zu den Stakeholdern zählen auch die Unterstützer*innen und Netzwerke Ihrer Organisation, die Sie aktivieren können, um Ihre Ziele zu unterstützen.

EXKURS: WER ENTSCHEIDET EIGENTLICH IN DER DEMOKRATIE?

Um herauszufinden, wer eigentlich den Einfluss hat Ihre Ziele zu entscheiden, reaktivieren wir nun verschüttetes Schulwissen:



*wird nicht direkt gewählt

Die Grafik kennt eigentlich jede und jeder, so oder so ähnlich, aus dem Gemeinschaftskundeunterricht. Es zeigt das Modell der Gewaltenteilung, ein Grundprinzip der Demokratie.

Nach der reinen Lehre dieses Modelles entscheidet im Gesetzgebungsverfahren immer der vom Volk direkt legitimierte Gesetzgeber, also z.B. der Bundestag, die Landtage, in der Kommune z.B. der Gemeinderat. Tatsächlich aber werden sehr viele Entscheidungen von den Gesetzgebern an

die Exekutive delegiert (z.B. Ministerien, Behörden etc.). Anders könnte das komplexe Staatswesen gar nicht funktionieren.

Die Exekutive, z.B. die Ministererrien, tragen über den Weg von Verordnungen und Verwaltungsvorschriften sehr viel zur Gestaltung von Gesetzen bei. Denn die meisten Gesetzesvorschläge und ausgabenrelevante Entscheidungen werden in zunächst von ihr ausgearbeitet und anschließend dem Gesetzgeber vorgeschlagen.

Dass ein Gesetzentwurf durch eine Fraktion in den Landtag eingebracht wird, ist nicht die Regel. Die allermeisten Gesetzesvorlagen und -initiativen auf Landesebene werden durch die Landesregierungen, also durch die jeweils zuständigen Ministerien, eingebracht. Hier sitzen die Expertinnen und Experten, die die Entscheidungsvorlagen für die Abgeordneten vorbereiten, wie das Schaubild eines exemplarischen Gesetzgebungsprozess auf der nächsten Seite aufzeigt.

Für Ihre Lobbyarbeit leiten sich daraus zwei wichtige Regeln ab:

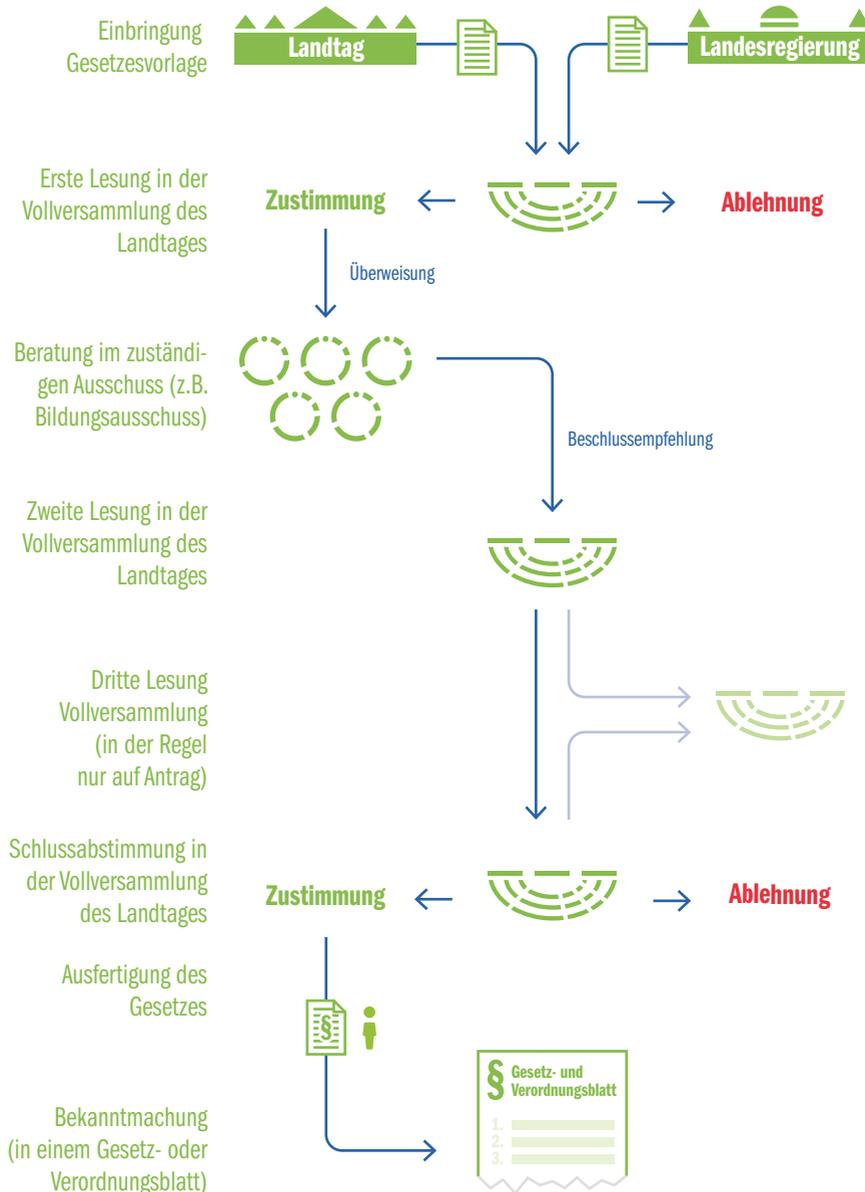
REGEL 1: LOBBYARBEIT MUSS SICH IMMER AUCH AN DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG RICHTEN

Wer die öffentliche Verwaltung auf seiner Seite hat, gewinnt vielleicht auch die Politik. Lobbyarbeit muss daher immer – und in der Regel auch zuerst – an die in der öffentlichen Verwaltung zuständigen Referate bzw. Mitarbeitenden adressiert sein. Umgekehrt sind Lobbyerfolge in der Regel wesentlich schwerer zu erzielen.

REGEL 2: LOBBYARBEIT MUSS PROAKTIV SEIN UND „DAS GRAS WACHSEN HÖREN“

Lobbyarbeit ist dann am erfolgreichsten, wenn sie nicht erst ansetzt, wenn sich ein konkretes Vorhaben bereits im Gesetzgebungsprozess befindet, denn dann sind die Möglichkeiten der Einflussnahme meist nur noch begrenzt. Erfolgreiche Lobbyarbeit setzt davor an (mehr dazu unter „Agenda Setting“ im Kapitel Lobbymaßnahmen). Hierfür ist es wichtig zu wissen, was auf der Agenda von Politik und Verwaltung steht, d.h. die Ziele des Koalitionsvertrages zu kennen und wissen, was sich gerade in der Landespolitik im Entscheidungsprozess befindet. Das können Sie leider in der Regel nicht googeln. Dieses Wissen müssen Sie sich über Ihre Kontakte in Politik und Verwaltung erarbeiten. Hilfreich ist es auch, Newsletter der Landtagsfraktionen zu abonnieren sowie regelmäßig Tagesordnungen und Sitzungsdokumente der Jugend-, Bildungs- und Europaausschüsse online zu screenen.

Der parlamentarische Weg der Gesetzgebung (am Beispiel eines Bundeslandes)



DIE LOBBY-STAKEHOLDER-ANALYSE

Nachdem Sie jetzt wissen, dass sich Ihre Lobbyarbeit sowohl an die zuständigen Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung, als auch an die Entscheidungsträger*innen im Parlament richten sollte, müssen Sie nun die konkreten Personen identifizieren. Das nennen wir eine Lobby-Stakeholder-Analyse.

Als Stakeholder (engl. „Teilhaber“) bezeichnet man eine Person oder Gruppe, die ein „berechtigtes Interesse“ am Verlauf oder Ergebnis einer Organisation, eines Prozesses oder Projektes hat. Klingt banal, nimmt man sich aber für diese Analyse einmal ausreichend Zeit (am besten im Team), führt das meist zu unerwarteten und oftmals auch bahnbrechende Erkenntnissen über die eigene Organisation. Die Ergebnisse lassen sich nicht nur für das Lobbying, sondern auch für Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsentwicklung nutzen.

ALLGEMEINE TIPPS FÜR DIE LOBBY-STAKEHOLDER-ANALYSEN

Regierungsfraktionen sind die erste Anlaufadresse für konkrete Lobbyziele

In der parlamentarischen Demokratie entscheiden bekanntlich nicht alle, sondern „nur“ die Mehrheit. Und weil diese in Deutschland über Regierungskoalitionen und die Fraktionsdisziplin straff organisiert wird, ist die Gruppe der Schlüssel-Stakeholder genau genommen erstmal nur diese Mehrheit, konkret: Die Abgeordnete der Regierungsfraktionen.

Sind Oppositionspolitiker*innen und -fraktionen deshalb bei der Lobbyarbeit zu vernachlässigen? Auf keinen Fall bei der allgemeinen Kontaktpflege: Denn wer heute Opposition ist, sitzt morgen vielleicht schon in der Regierung. Aber wenn Sie ein konkretes Lobbyziel haben, sollten Sie zunächst Ihr Glück bei den Regierungsfraktionen versuchen und erst in einem zweiten Schritt bei der Opposition, dann bestehen mehr Chancen auf die notwendige Mehrheit im Parlament.

Identifizieren Sie die zuständigen Fachpolitiker*innen in den Fraktionen

In unserem Lobbybeispiel „LPPP“ ist der Bildungsausschuss des Landtages primär zuständig, da er dem Kultusministerium zugeordnet ist. Dort würde der Vorschlag zur Einführung eines „LPPP“ zunächst vorberaten und anschließend von den Mitgliedern zur weiteren Diskussion in ihre jeweiligen Fraktionen getragen werden. Und genau diese Fachpolitiker*innen sind Ihre wichtigsten Stakeholder. Finden Sie heraus, wer in diesem Ausschuss sitzt. Erstellen Sie gleich eine E-Mail-Adressliste, die gibt es i.d.R. über die Internetseiten der Landesparlamente zum Herunterladen.

Finden Sie heraus, wer der Sprecher oder die Sprecherin der jeweiligen Fraktion ist. Diese führen die jeweilige Fraktionen im Ausschuss an. Sie sind also besonders wichtige Stakeholder, über die der Erstkontakt laufen kann.

In der Regel verteilen die Fraktionen innerhalb der Ausschüsse die Themen auf die einzelnen Ausschussmitglieder, d.h. vielleicht gibt es sogar jemanden, der konkret für Jugendaustausch zuständig ist. Das herauszufinden, ist oft schwierig bzw. kann nicht gegoogelt werden, aber die Mitarbeitenden in den Fraktionen können Ihnen helfen. Schreiben Sie einfach eine Mail oder rufen Sie an.

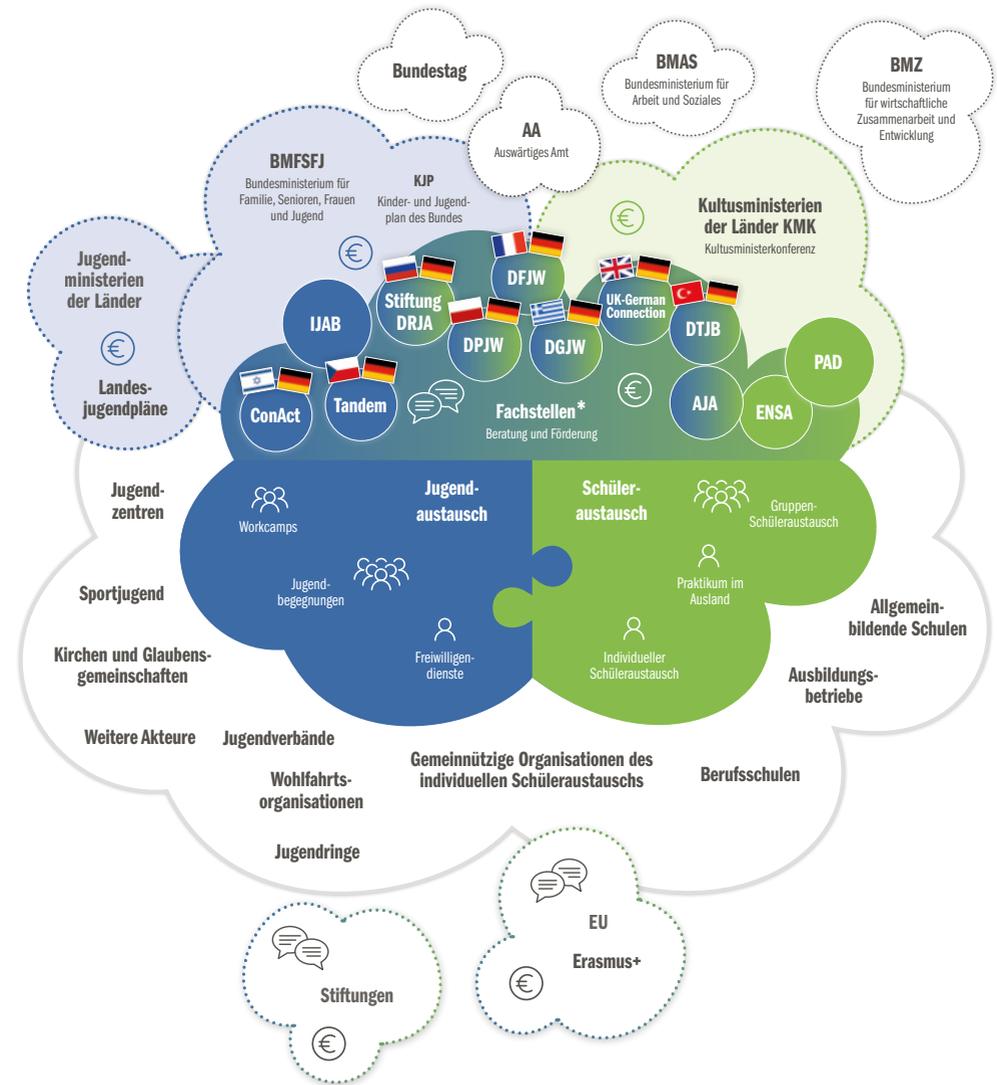
STAKEHOLDER MIT EINEM PERSÖNLICHEN INTERESSE AM THEMA

Gerade der internationale Schüler- und Jugendaustausch eignet sich, um nach Stakeholdern Ausschau zu halten, die eine persönliche Nähe zum Thema haben, z.B. weil sie selbst an einer Austauschmaßnahme oder einem Studienaufenthalt im Ausland teilgenommen haben. Sie können Ihnen die Tür zu den Entscheidern öffnen, andere hilfreiche Tipps geben und Hilfe leisten. Diese persönlichen Bezüge zu einem Thema lassen sich oft nur schwer recherchieren, gleichwohl lohnt es sich, die Augen danach offen zu halten und bei der Vorbereitung von persönlichen Gesprächen mit Stakeholdern in deren Lebenslauf nach entsprechenden Anknüpfungspunkten zu suchen.

Agenda Setting könnte man hierzu übrigens machen, indem man die Abgeordneten eines Landtages bittet, an einer Online-Umfrage zum Thema „Schüler- und Jugendaustausch“ teilzunehmen. Sie würden gefragt, ob, wann wo sie selbst schon eine entsprechende Erfahrung gemacht haben und für wie wichtig sie diese in bildungs- und gesellschaftspolitischer Hinsicht einschätzen würden. Mit den Ergebnissen könnten Sie dann die Forderung nach einem „LPPP“ untermauern.

Tipp: Leider geht Lobbyarbeit oftmals nicht ganz ohne Kenntnisse der konkreten Situation vor Ort. Die gute Nachricht ist, es gibt unglaublich viele Menschen die Ihnen hierbei helfen können. Wenn Sie also bei der Stakeholder-Analyse unsicher sind, suchen Sie nach Insider*innen oder Experten*innen, dazu zählen z.B. pensionierte Beamt*innen, ehemalige Politiker*innen, Journalist*innen etc.pp.

Akteure im gemeinnützigen Schüler- und Jugendaustausch



*AJA: Arbeitskreis gemeinnütziger Jugendaustausch; ConAct: Deutsch-Israelischer Jugendaustausch; DFJW: Deutsch-Französisches Jugendwerk; DGJW: Deutsch-Griechisches Jugendwerk (im Aufbau); DPJW: Deutsch-Polnisches Jugendwerk; DTJB: Deutsch-Türkische Jugendbrücke; ENSA: Entwicklungspolitisches Schulaustauschprogramm von Engagement Global; IJAB: Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland; PAD: Pädagogischer Austauschdienst der KMK; Stiftung DRJA: Deutsch-Russischer Jugendaustausch; Tandem: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch
Quelle: Stiftung DRJA/ Deutsches Youth for Understanding Komitee e.V. (YFU)/ Austausch macht Schule

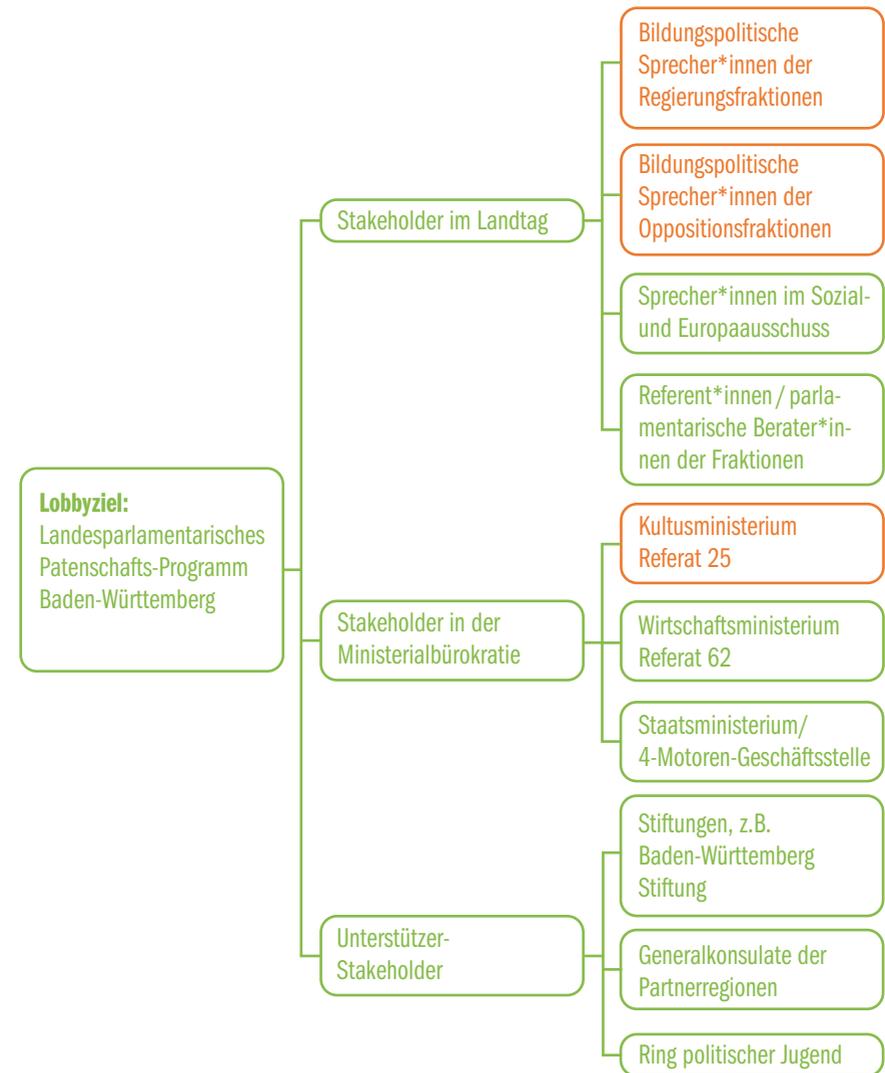
DIE LOBBY-STAKEHOLDER-ANALYSE FÜR DAS „LANDESPARLAMENTARISCHE PATENSCHAFTS-PROGRAMM (LPPP)“.

PRAXIS-PLANSPIEL

So gehen Sie vor: Schreiben Sie das Projektziel in die Mitte, dann identifizieren Sie die Stakeholder-Gruppe und darunter dann die einzelnen Personen bzw. Personengruppen. Die wichtigsten Stakeholder, sog. Schlüssel-Stakeholder, sind hier orange markiert, mit Ihnen beginnt Ihre Kontaktaufnahme, wenn es an die Umsetzung der Maßnahmen geht.

Die erste Prüffrage, die wir uns in unserem Beispiel gestellt haben: Welches Ministerium ist primär zuständig für das Lobbyziel? Sie ist bei unserem Beispiel des „LPPP“ richtig schwierig zu beantworten, denn das Programm richtet sich an Schülerinnen und Schüler. Daher könnte das Kultusministerium zuständig sein. Da es aber den Austausch zwischen den europäischen Partnerregionen fördern soll, könnte es auch in der Zuständigkeit des Staatsministeriums (in aneren Ländern Staatskanzlei o.ä.) liegen, das meist für Europaangelegenheiten zuständig ist. Die Jugendpolitik wiederum ist im Sozialministerium angesiedelt. Für unser Beispiel haben wir uns entschieden, es beim Kultusministerium als „Schlüssel-Stakeholder-Ministerium“ zu verorten, da dort die Hauptzuständigkeit für die Bildungspolitik liegt. In der Wirklichkeit wird es so sein, dass Ihnen die Ansprechpartner schnell sagen werden, wenn Sie sich nicht als originär zuständige Stakeholder sehen.

Die zweite Prüffrage lautet: Ist das Ziel ein Vorhaben, das der Landtag entscheiden muss und wenn ja, wer sind dort die Stakeholder? Im Falle unseres Beispiels muss der Landtag entscheiden, unter anderem, weil diese Maßnahme das Land Geld kosten würde, das der Landtag bisher voraussichtlich so noch nicht in seinen Haushalt eingeplant hat. Vielleicht müssten auch gesetzliche Vorschriften hierfür geschaffen werden. Auch das liegt i.d.R. im Zuständigkeitsbereich des Landtages und nicht des Ministeriums, das nur untergesetzliche Dinge selbst regeln kann (z.B. Verordnungen). Im Parlament sind also die Landtagsabgeordneten, die dem Ausschuss des zuständigen Ministeriums angehören (also dem Bildungsausschuss, siehe oben) die wichtigsten Stakeholder. Aber aufgepasst, an unserem Beispiel „LPPP“ können Sie auch gleich die Ausnahmen von der Regel lernen: Das Programm würde ja bedeuten, dass jeder und jede Abgeordnete in seinem oder ihrem Wahlkreis ein Stipendium vergeben könnte. Das ist für die Öffentlichkeitsarbeit von Abgeordneten sehr interessant, daher würden Sie sich in unserem Beispiel zwar zunächst auf die Bildungspolitik konzentrieren, aber die Kommunikation des Lobbyziels durchaus an alle Abgeordneten adressieren.



Was überzeugt die Stakeholder?

Formulieren Sie Ihre Lobbybotschaften

Internationaler Jugendaustausch fördert individuelle Kompetenzen, stärkt die Völkerverständigung und trägt damit zum Weltfrieden bei. Trotz dieser starken Argumente werden Sie mit Ihren Lobbyzielen nicht gleich offene Türen einrennen. In den Lobbybotschaften müssen sich Schnittmengen zu den Zielen von Politik und Verwaltung wiederfinden. Ihre Argumente müssen also Botschaften sein, die nicht nur von Ihnen, sondern auch den Adressaten verstanden und geteilt werden, der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Ein Ziel ist noch keine Botschaft. Beim Lobbying kommt es entscheidend darauf an, dass Sie die Kernaussagen zum internationalen Jugendaustausch und Ihre zentralen Ziele in verständlichen Botschaften formulieren können.

Es geht also zunächst um Komplexitätsreduktion. Diese ist beim Lobbying insbesondere deshalb wichtig, da politische Entscheidungsträger viel zu viele verschiedene Themen bearbeiten müssen, als dass sie sich leisten können, in die Tiefen der Details einzutauchen. Wie in einem Bewerbungsgespräch entscheiden erfahrungsgemäß oft schon wenige Sekunden darüber, ob sich politischen Entscheidungsträger*innen für Ihr Anliegen öffnen und im Grundsatz verstehen, um was es Ihnen geht.

Deshalb braucht man für das Lobbying Botschaften. Auch für den allgemeinen Smalltalk ist es super, wenn man seine Organisation und Ziele in wenigen Sätzen vorstellen kann. Das sind die so genannten Kernbotschaften.

Die folgenden Regeln zeigen Ihnen, wie Sie die Kernbotschaften und sonstigen Lobbyziele für Ihre Organisation formulieren:

Formulieren Sie eine Lobby-Kernbotschaft in wenigen Sätzen über Ihre Organisation und Ziele:

„Wer Sie sind?“, „Was tun Sie?“, „Was kann der internationale Schüler- und Jugendaustausch für die Rettung Europas, den Weltfrieden, die Bildungsziele im Bundesland leisten?“, „Welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?“: Die Kernbotschaften sollten im Team entstehen und von allen getragen werden. Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit und beziehen Sie alle Stakeholder Ihrer Organisation mit ein.

Ihre Botschaften müssen erzählbar sein („Storytelling“). Lassen Sie Bilder im Kopf entstehen.

Welche exemplarischen Geschichten aus dem internationalen Schüler- und Jugendaustausch können Sie erzählen, die begreifbar machen, wie diese Maßnahmen individuelle Kompetenzen, schulische Bildungsziele und den Zusammenhalt in der Gesellschaft fördern? Suchen Sie dabei nach Anknüpfungspunkten zu den Stakeholdern. Zum Beispiel: „Welche bildungs- oder gesellschaftspolitischen Ziele hat der Stakeholder?“ „Welche Antworten kann der internationale Schüler- und Jugendaustausch darauf geben?“

Nutzen Sie externe Referenzen für Ihre Botschaften.

Nutzen Sie für Ihre Lobbybotschaften die vielfältigen Forschungsergebnisse und Studien, die es für den internationalen Jugendaustausch gibt. Es macht Ihre Botschaften glaubwürdiger.



In einer **Gesprächsrunde mit ehemaligen Teilnehmenden** an verschiedenen Austauschformaten berichteten diese anschaulich und aus erster Hand von ihren Erfahrungen und der Wirkung, die ihre Austauschlebnisse auf sie hatten. Auf dem Podium saßen:

Sanassy Kaba aus Frankreich
20 Jahre, Teilnahme an zwei jeweils einwöchigen Austauschprogrammen zwischen

Cécile Etienny aus Frankreich
16 Jahre, Teilnehmerin an einem zweiwöchigen Tandem-Austausch zwischen Nizza und Nürnberg:

„Ich konnte bei meinem Austausch mit Klischees zu deutscher Kultur und Sprache aufräumen. Vor allem die Sprache erscheint vor dem Austausch

Menschen vertrauen Zeugenschaft. Nutzen Sie Alumni und Testimonials für Ihre Lobbybotschaften.

Alumni und Testimonials (z.B. relevante und bekannte Personen mit Austausch Erfahrung) können Ihre Lobbybotschaften verstärken. Setzen Sie diese in der Lobbykommunikation regelmäßig ein.

Wiederholen Sie konstant scheinbar Selbstverständliches.

Gehen Sie nicht davon aus, dass der oder die Adressat*in Ihrer Botschaft irgendeine Ahnung davon hat, was Schüler- oder Jugendaustausch konkret ist: Wiederholen Sie daher konstant scheinbar Banales oder Bekanntes in einer guten Mischung aus qualitativen und quantitativen Fakten.

Ihre Botschaften müssen konkret sein und ein Bewusstsein fürs „Timing“ zeigen.

Formulieren Sie konkret, verständlich und in einer politisch neutralen Sprache (keine Polemik). Konkret heißt das, anstatt „in den Schulen wird zu wenig über internationalen Austausch informiert“ zu sagen, ist es besser zu formulieren: „Das Thema Schüleraustausch muss in der Lehrerfortbildung und den Bildungsplänen verankert werden“. Beispiel für ein gutes fürs Timing ist: „Wir haben gelesen, dass in NRW die Lehrkräftefortbildung reformiert werden soll. Wie können Sie es ermöglichen, dass das Thema internationaler Schüler- und Jugendaustausch dort auf die Agenda kommt?“

Senden Sie keine Polemiken oder Negativbotschaften.

Politische Entscheidungsträger*innen und Vertreter*innen der öffentlichen Verwaltung sind weitgehend immun gegen dramatische Defizitbeschreibungen. Politik ist die Gestaltung und Verwaltung von Defiziten. Heben Sie sich also das „Versagen der Politik“ für den Stammtisch auf, zeigen Sie stattdessen „Handlungsbedarfe“ oder „Entwicklungsfelder“ auf. Wichtig ist auch: Niemand will in ein „losing game“ einsteigen. Je schlechter Sie die Situation ihres Themas darstellen, desto weniger werden Sie beim Gegenüber der Anschein erwecken werden, er könnte Ihnen helfen. Gutes Lobbying kommt fast immer ohne Drama aus und erleichtert damit auch dem Gegenüber, Vorschläge zu machen, die unterhalb Ihrer Maximavorstellungen liegen. Je absoluter Ihre Botschaft, umso weniger Spielraum bleibt dem Gegenüber.

Greifen Sie in Ihren Botschaften bekannte Images Ihrer Organisation auf (auch wenn sie nicht der Realität entsprechen).

Nichts ist so hartnäckig und ärgerlich, wie in eine falsche Schublade gesteckt zu werden – aber es ist ein Anknüpfungspunkt für eine Botschaft. Auch wenn Ihre Organisation fälschlicherweise

in der Öffentlichkeit für etwas bekannt ist, was nur einen kleinen Teil Ihrer tollen Arbeit ausmacht, knüpfen Sie mit Ihrer Botschaft genau dort an, z.B.: „Ja, früher haben wir insbesondere Schüleraustausch mit den USA gemacht, heute organisieren wir Austausche in über 50 weitere Ländern.“

Aktivieren Sie über Ihre Botschaften das „Kümmerer-Gen“ des Adressaten.

Politische Entscheidungsträger*innen sind Kümmerer-Typen, das steckt parteiübergreifend in ihren Genen, sonst wären sie eher Politikdozent*innen an der Universität geworden. Wenn Sie am Ende Ihrer Botschaften keine Aktivierungsbotschaft haben, war der ganze Aufwand umsonst. Entscheidungsträger*innen gehen davon aus, dass Sie ein Anliegen haben. Erfüllen Sie diese Erwartung und machen Sie klar, worum sich der oder die Entscheidungsträger*in kümmern kann. „Florett statt Axt“ lautet dabei die Devise. Wenn der Rahmen für etwas sehr Konkretes zum Kümmeren oder weiterführende Informationen nicht geeignet ist, sagen Sie zum Beispiel „Ich würde Ihnen unser Anliegen mal gerne ausführlich vorstellen, will Ihnen jetzt aber nicht die Gelegenheit stehlen, das Buffet zu testen. Darf ich mich bei Ihnen wegen eines Termins melden?“.

Setzen Sie grafische Darstellungen zur Komplexitätsreduktion ein.

Um einen schnellen Zugang zum Thema zu bekommen, eignen sich in der Kommunikation auch Infografiken und andere grafische Darstellungen. Die Komplexität des Themas politische und föderale Strukturen im internationalen Schüler- und Jugendaustausch zeigt die Abbildung auf Seite 21.

Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Formulieren Sie Ihre Botschaft aus der Empfängerperspektive von Politik und Verwaltung. Internationaler Schüler- und Jugendaustausch ist nun nicht gerade ein Brennpunkt- oder Schwerpunktthema der Politik. Für die allermeisten Politiker*innen wird es eher in die Kategorie „nice to have“ als in die Kategorie „dringendes politisches Handlungsfeld“ fallen, auch weil die Austauscherfahrenen unter den Politiker*innen in den Landesparlamenten immer noch unterrepräsentiert sind. Daher kommt es darauf an, dass Sie in Ihre Botschaften an aktuelle politische Brennpunktthemen anknüpfen, z.B.: „Was leistet der Austausch für die Demokratiebildung?“ oder „Warum ist es sinnvoll, möglichst vielen Jugendlichen, auch aus sozial schwächeren Hintergründen, eine Austauscherfahrung zu ermöglichen?“

BOTSCHAFTEN FÜR DAS „LANDESPARLAMENTARISCHE PATENSCHAFTS-PROGRAMM“

PRAXIS-
PLANSPIEL

Sie wollen in einem Bundesland für die Umsetzung eines „Landesparlamentarischen Patenschafts-Programms (LPPP)“ lobbyieren. Es soll den Zugang von Jugendlichen zu Austauschprogrammen über öffentlichkeitswirksame Stipendien ermöglichen, Standortwerbung für das Bundesland über die Aufnahme von Gast Schüler*innen machen und die Partnerschaft mit den Partnerregionen des Bundeslandes stärken. Das sind gute Botschaften, die Sie auch alle in der Lobbykommunikation einsetzen sollten.

Darüber hinaus gibt es aber natürlich noch Botschaften, die für einzelne Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung auch von Interesse sind und die man eher subkutan transportieren könnte: Ein solches Programm würde für jeden einzelnen Abgeordneten die Chance bieten, in seinem Wahlkreis jährlich ein Stipendium zu vergeben. Dies ist für Abgeordnete mit öffentlicher Aufmerksamkeit und positiven Nachrichten verbunden, was wichtig für ihre Wiederwahl ist. Das ist natürlich kein ausschlaggebendes Argument, aber zur Unterstützung der inhaltlichen Argumentation können Sie es aber schon nutzen. Wichtig ist, dass die Botschaften für das „LPPP“ an Botschaften anknüpfen, die auch auf der landespolitischen Agenda stehen. Lesen Sie dazu einfach den Koalitionsvertrag des Bundeslandes oder sonstige bildungs-, europa- oder jugendpolitischen Dokumente der Schlüssel-Stakeholder. Dort werden Sie bestimmt fündig.

Jetzt geht es los

Lobbymaßnahmen planen und umsetzen

„Wenn du eine Kuh melken willst, schreibe ihr keinen Brief“. Diese etwas derbe Fundraising-Weisheit kann man durchaus auf die Lobbyarbeit übertragen, denn auch beim Erreichen von Lobbyzielen reicht es in der Regel nicht aus, nur einen Brief zu schreiben. Das richtige Lobbyformat bzw. der richtige Mix an Formaten hängt auch vom Ziel ab. Manchmal ist es zielführender, nur auf vertrauliche Gespräche mit Einzelnen zu setzen, für andere Lobbyziele braucht es vielleicht öffentliche Formate wie Kampagnen oder Pressearbeit. Und auch wenn ständig neue Lobbyformate ausprobiert werden und Social Media auch in der Lobbyarbeit an Bedeutung gewinnt, ist und bleibt das erfolgreichste Lobbyformat: die persönliche Begegnung mit den Stakeholdern. „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ – wer wüsste das besser als der internationale Jugendaustausch.

ZUM BEGRIFF DES „AGENDA SETTINGS“

Agenda Setting bedeutet das „Auf-die-Tagesordnung-setzen“, um regelmäßig Aufmerksamkeit zu generieren und die Wichtigkeit oder Dringlichkeit eines Themas bei den Entscheidungsträgern*innen in Politik und Verwaltung zu unterstreichen. Aber wie macht man das als Organisation im internationalen Schüler- und Jugendaustausch vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen?

Format	Beispiele/Beschreibung	Nutzen
Gespräche und Regeltermine	Abgeordnetengespräche, Gespräche mit zuständigen Mitarbeitenden im Ministerium	Regeltermine schaffen Anknüpfungspunkte
Schriftliche Kommunikation	Briefe/E-Mails/Einladung mit inhaltlichen Anliegen	Kann Anliegen vorbereiten, ersetzt aber in der Regel keinen persönlichen Termin, um den man in der schriftlichen Kommunikation immer bitten sollte
Positionspapiere und Stellungnahmen	Schriftliche Positionspapiere entweder aktiv („Agenda Setting“) oder reaktiv auf einen bestimmten Vorgang	vermittelt Stakeholdern den Eindruck einer belastbaren Position der Organisation
Feiernde Lobbymaßnahmen	z.B. Jubiläen, Neujahrsempfänge	Gesellige Anlässe schaffen eine gute Networking-Atmosphäre
Gremien initiieren oder sich in Gremien berufen lassen	z.B. „Runder Tisch Austausch“ initiieren oder sich in Gremium für neue Bildungspläne berufen lassen	Formate für Agenda Setting
„Konfuzius-Formate“: „Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lasse es mich tun und ich werde es können.“	Stakeholder „erlebt“ das Thema, z.B. „Kurz-Gastfamilienaufenthalt in Abgeordnetenfamilie“	„Erlebnis schafft Ergebnis“ und Bilder z.B. für die Social Media-Kommunikation
Formate der Kontakt- und Beziehungspflege	Geburtstagswünsche, Weihnachtskarten etc. an Schlüssel-Stakeholder	Stärkt Beziehungsebene
Kümmerer-Formate	z.B. Abgeordnete bitten, Pressemitteilung für Gastfamilien-Werbung zu unterstützen	Stärkt die Beziehungsebene

Format	Beispiele/Beschreibung	Nutzen
Konfrontative Formate	Rechtsgutachten, Demonstrationen, kritische Stellungnahmen etc.	Eher Ultima Ratio in der Lobby-Politik um Zuspitzung/Skandalisierung zu erreichen.
Indirekte Lobby-Maßnahmen im Parlament	Parlamentarische Anfragen initiieren	Beschreibung siehe unten
Lobbyformate im Gesetzgebungsverfahren	Stellungnahmen und Teilnahme an Anhörungen	Schafft auch formale Bedeutung und Öffentlichkeitswirksamkeit für die Organisation
Lobbyformate vor Wahlen	Wahlprüfsteine, Podiumsdiskussionen	Siehe unten
Lobbyformate nach Wahlen	Den Stakeholdern Erwartungen an den Koalitionsvertrag mitteilen; Stellungnahme zum Koalitionsvertrag oder zur Halbzeitbilanz	Agenda Setting
Lobbyarbeit über Social Media	Vernetzung mit Stakeholdern, Initiieren von Debatten oder Kampagnen	Gut für Agenda Setting und Unterstützer-Stakeholder z.B. durch netzaffine Alumni
Parlamentarische Frühstücke, Mittagessen oder Abende	Richten sich in der Regel an Abgeordnete eines Ausschusses und Ministerialbürokratie	Etabliertes, seriöses Lobby-Format, aber sehr aufwendig
Networking bei Veranstaltungen der Stakeholder	Lassen Sie sich in die Verteiler Ihrer Stakeholder aufnehmen	Gut für Vernetzung
Überregionale Events und Kampagnen wie Aktionswoche #internationalhearts	Richten Sie überregionale Kampagnen und Events auf Ihre lokalen Ziele aus	Agenda Setting

SICH AUF DIE TAGESORDNUNG SETZEN LASSEN

Sie können das „auf die Tagesordnung setzen“ wörtlich nehmen: Es gibt jede Menge Gremien, in denen Sie Ihre Themen und Ziele vorstellen können. Fragen Sie Ihre Stakeholder und Kontakte in Politik und Verwaltung gezielt danach. Wichtig dabei ist, dass Sie einen aktuellen Anlass und ein konkretes Ziel haben. Anlass kann z.B. die Veröffentlichung der Ergebnisse einer parlamentarischen Anfrage sein (siehe unten), zu der Sie aus der Sicht Ihrer Organisation Lösungsvorschläge vorstellen könnten (Ziel).

Auch die Inhalte der sog. Zugangsstudie („Warum nicht? Studie zum internationalen Jugendaustausch: Zugänge und Barrieren“, www.zugangsstudie.de) könnten von Ihnen in den relevanten Gremien der Landespolitik vorgestellt werden, z.B. im Rahmen einer Anhörung im Bildungsausschuss. Mögliches Ziel wäre, dass der Bildungsausschuss das Kultusministerium beauftragt, länderspezifische Daten zu den Zugängen von Schüler*innen und Jugendlichen im Bundesland zu erheben und Ihre bzw. die in der Studie dargelegten Lösungsansätze mit Blick auf das eigene Bundesland zu bewerten.

DAS THEMA INTERNATIONALEN SCHÜLER- UND JUGENDAUSTAUSCH KONTINUIERLICH AUF DIE TAGESORDNUNG SETZEN

Ist das nicht Öffentlichkeitsarbeit? Stimmt! Wenn Sie Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit gemeinsam denken, dann schreiben Sie eben nicht nur eine Pressemitteilung zum nächsten Bildungsbericht, sondern schicken diese auch gleich an Ihre Stakeholder, verbunden mit einer Terminanfrage. Wichtig beim Agenda Setting ist, dass man immer wieder Anknüpfungspunkte bei Politik und Verwaltung sucht, um mit den Zielen Ihrer Organisation anzudocken.

LOBBY-GESPRÄCHE UND REGELTERMINE

„Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ – das effektivste Lobbyformat ist und bleibt das persönliche Gespräch mit einzelnen Stakeholdern oder Stakeholdergruppen, wie z.B. den Mitgliedern einer Fraktion im Bildungsausschuss.

Wenn Sie beginnen, sich ein Netzwerk in der Landespolitik aufzubauen, lassen Sie sich bei den relevanten Stakeholdern Vorstellungstermine geben, nach dem Motto: „Ich bin die neue Landesreferentin für Schüleraustausch bei der Organisation XY. Sie sind in Ihrer Fraktion für das Thema zuständig. Ich würde Ihnen gerne mich und die politischen Anliegen meiner Organisation vorstellen.“ Bitten dieser Art werden selten ausgeschlagen.

Sofern es ein Schlüssel-Stakeholder ist (z.B. der zuständige Mitarbeiter im Ministerium), legen Sie es im Termin so an, dass sich daraus ein Regeltermin ergibt. Ein solcher Regeltermin ist sinnvoll, weil man sich damit selbst und insbesondere die Stakeholder zum kontinuierlichen Dialog zwingt. Politische Entscheidungsträger*innen sind darauf nicht unbedingt erpicht, schlagen es aber auch selten aus, denn es schafft eine gewisse Form der Verbindlichkeit. Sie müssen daher einen solchen Termin elegant einfädeln, z.B. in dem Sie am Schluss eines Gesprächs die Qualität und die Bedeutung des regelmäßigen Austausches hervorheben und vorschlagen, dass man dies künftig in regelmäßigen Abständen wiederholen sollte.

Das sinnvolle Intervall eines Regeltermins müssen Sie mit den Stakeholdern klären, als Faustregel kann man sagen: Je höher der Stakeholder in der Hierarchie, desto größer das Intervall. Auf Arbeitsebene z.B. im Ministerium heißt das vielleicht zwei Mal im Jahr, bei politischen Entscheidungsträger*innen reicht in der Regel einmal im Jahr aus. Achten Sie auch bei diesen Terminen auf das richtige Timing: Wann haben Sie regelmäßig aus Ihrer Arbeit etwas Interessantes zu berichten (z.B. zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Jahresberichts) oder wann ist es für den Stakeholder wichtig, mal wieder mit Ihnen zu sprechen?

Mit Schlüssel-Stakeholdern, mit denen Sie keinen Regeltermin haben, sollten Sie aber auf jeden Fall regelmäßig Gespräche vereinbaren und die Kontaktpflege nicht der zufälligen Begegnung überlassen. Suchen Sie mindestens einmal im Jahr den direkten persönlichen Kontakt zu Ihren Schlüssel-Stakeholdern, bei dem Sie sie über die aktuellen Themen und Anliegen der Organisation informieren.

Bei Regelterminen und vereinbarten Gesprächen mit politischen Entscheidungsträger*innen sollten Sie gut vorbereitet sein, sich selbst eine Agenda gegeben haben und vielleicht auch ein kleines schriftliches Handout für die Gesprächsteilnehmer*innen mitbringen. Aber übertreiben Sie den technischen Aufwand nicht, denn das wirkt oft kontraproduktiv (Power Point erst ab mehr als 10 Personen).

Gut ist, wenn Sie solche Terminen zu zweit wahrnehmen. Es müssen nicht immer alles hauptamtliche Mitarbeiter*innen oder Entscheidungsträger*innen sein. Die zweite Person sollte die Agenda-Themen des Gesprächs gut spiegeln können, z.B. ein Austausch-Alumnus oder ein Mitglied der Gastfamilie. Der Hintergrund für das Zwei-Personen-Prinzip ist, dass auf der Sympathieebene nicht immer jeder oder jede gleich erfolgreich ist: Manchmal reagieren politische Entscheidungsträger*innen positiv(er) auf Ehrenamtliche als auf hauptamtliche Mitarbeitende von Organisationen.

Wichtig ist, dass Sie die Gespräche mit politischen Entscheidungsträger*innen so vorbereiten, dass sie auf konkretes Handeln bzw. die Erzielung eines Ergebnisses hinführen. „Nur reden“ will kein Stakeholder, das wird im politischen Raum oft eher als Zeitverschwendung gesehen. Fragen Sie sich, was der Stakeholder für Ihre Ziele tun könnte, womit Sie das „Kümmerer-Gen“ des oder der Entscheidungsträger*in aktivieren könnten (siehe Kapitel „Soft Skills“). Beachten Sie dabei den sog. „Benjamin-Franklin-Effekt“. Er besagt, dass wir Menschen mögen, denen wir geholfen haben. Franklin beschrieb es als eine seiner Lebensstrategien, Menschen, deren Sympathie er gewinnen wollte, ganz bewusst um einen kleinen Gefallen zu bitten.

Sehr wichtig ist bei politischen Entscheidungsträger*innen die Ergebnissicherung von Gesprächen. Schreiben Sie nach solchen Termin eine E-Mail, bedanken Sie sich und führen kurz auf, was die Ergebnisse waren oder wer was mit wem bis wann zu klären hat.

SCHRIFTLICHE KOMMUNIKATION

Auch wenn im sonstigen Berufsleben die E-Mail mittlerweile die erste Wahl der schriftlichen Kommunikation ist, in der Politik und Verwaltung ist ein Brief oftmals noch das effektivere Format.

Für Briefe an politische Entscheidungsträger*innen finden Sie auch ein paar Tipps im Kapitel zu den „Soft Skills“ (Seite 47). Wichtig ist es, darüber hinaus zu berücksichtigen, dass ein Brief immer nur „ein erster Aufschlag“ sein sollte, um ein Anliegen oder Thema anzubringen. Zwingend ist, dass Sie eine persönliche Gesprächsbitte im Schreiben äußern, andernfalls bekommen Sie in der Regel nur eine schriftliche Antwort und die Chance auf einen echten Dialog ist vertan.

Für jede schriftliche Kommunikation (Brief, E-Mail oder Fax) gilt:

- > Vermeiden Sie unpersönliche Sammelschreiben („Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete“), sondern schreiben Sie per Serienbrieffunktion alle Adressaten mit einer persönlichen Anrede an.
- > Verwenden Sie die korrekte Anrede mit den politischen oder verwaltungstechnischen Titeln und Abkürzungen. Das spielt in Politik und öffentlicher Verwaltung immer noch eine Rolle!

Tipps für die Adressrecherche: Auf vielen Homepages von Landtagen gibt es mittlerweile Excel-Adresslisten von Abgeordneten zum Download. In jedem Fall kann man alle Landtagsabgeordnete unter der zentralen Adresse des Landtages anschreiben, dort wird dann intern die Post an das Abgeordnetenbüro weitergeleitet.

POSITIONSPAPIERE UND STELLUNGNAHMEN

Stellungnahmen und Positionspapiere zu wichtigen politischen Themen sind ein gutes und geeignetes Lobbyinstrument. Entscheidend ist die Qualität des Dokumentes und die richtige Strategie, dieses zu lobbyieren.

Für gute Stellungnahmen und Positionspapiere gilt:

- > Sie beziehen sich auf einen konkreten politischen Vorgang.
- > Sie werden sehr zeitnah zu diesem Vorgang erstellt. Idealerweise kennt man den Vorgang vorher und bereitet ein Positionspapier vor.
- > Sie sind sachlich formuliert und klar strukturiert. Wenn sie sich auf ein Dokument beziehen, sollte ihr Aufbau dieses widerspiegeln.
- > Die Positionen der Organisation gehen klar daraus hervor.
- > Der oder die Absender*in bzw. die Autor*innen und deren Legitimation (z.B. Vorstandsbeschluss) wird deutlich.

Indikatoren für die richtige Lobbystrategie bei Stellungnahmen und Positionspapieren sind:

- > Sie gehen an alle Stakeholder und regen einen Dialog an.
- > Es bleibt nicht bei der Stellungnahme, sondern das Papier wird durch Gesprächstermine, Unterstützergenerierung (ggf. über soziale Medien) und Presseberichterstattung verbreitet und gestützt.
- > Politische Entscheidungsträger*innen reagieren darauf und machen sich die Argumente zu eigen.

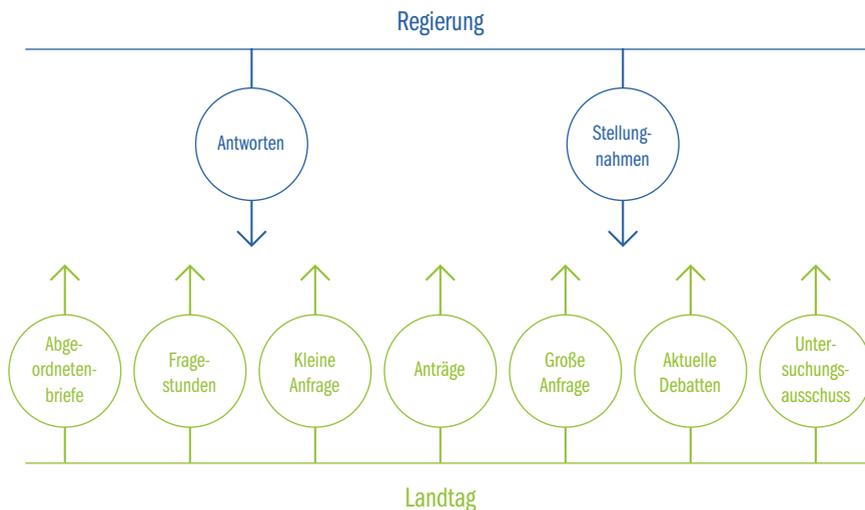
INDIREKTE LOBBYMASSNAHMEN IM PARLAMENT

Jede und jeder Abgeordnete hat das Recht, die Regierung zu allen politischen Angelegenheiten schriftlich oder mündlich zu befragen oder Anträge zu stellen. Insbesondere über das Instrument der „Kleinen Anfragen“ können Themen auf die politische Agenda gehoben werden, Informationen generiert oder Politik und Verwaltung zum Handeln motiviert werden.

Insbesondere Oppositionsfraktionen nutzen diese Instrumente, um ihre Botschaften in die parlamentarische Arbeit zu transportieren.

Auch Sie können diese Instrumente für Ihre Lobbyarbeit und das Agenda Setting nutzen, wenn Sie Abgeordnete darum bitten, zu einem bestimmten Thema eine parlamentarische Anfrage zu stellen. Dieses muss gut vorbereitet werden, insbesondere müssen die Fragestellungen so gewählt werden, dass Sie die Antworten für die weiteren Lobbyarbeit nutzen können.

Beispiele für parlamentarische Instrumente von Abgeordneten:



LOBBYFORMATE VOR WAHLEN

WAHLPRÜFSTEINE

Vor Wahlen erstellen viele Organisationen sog. „Wahlprüfsteine“, bei denen Kandidat*innen der Parteien zu einem bestimmten Thema befragt werden. Für Wahlprüfsteine spricht, dass Sie auf diesem Wege mit Kandidat*innen ins Gespräch kommen und nach der Wahl eine gewisse (allerdings sehr eingeschränkt belastbare) Verbindlichkeit hinsichtlich der vor der Wahl getätigten Aussagen erzeugen können. Sie können Wahlprüfsteine auch zur Vorbereitung von Veranstaltungen wie Podiumsdiskussionen im Wahlkampf nutzen.

Gegen Wahlprüfsteine spricht, dass der Aufwand für eine einzelne Organisation enorm ist, die Kandidat*innen diese oft aussagedünn bzw. oder gar nicht ausfüllen oder Sie nur Sammelantworten von Fraktionen oder Parteien bekommen. Außerdem ist die Belastbarkeit der Aussagen oft sehr mäßig, und die Öffentlichkeit bekommt überhaupt nur etwas davon mit, wenn Sie die Ergebnisse auch veröffentlichen, was wiederum ein großer Aufwand ist. Es kann daher sinnvoller sein, sich mit anderen Organisationen zur Erstellung von Wahlprüfsteinen zusammenschließen.

PODIUMSDISKUSSIONEN

Podiumsdiskussionen mit politischen Entscheidungsträger*innen sind insbesondere vor Wahlen ein beliebtes Instrument der politischen Lobbyarbeit. Dafür spricht, dass in Wahlkampfzeiten ein erhöhtes öffentliches Interesse und auch mehr Berichterstattung als sonst generiert werden kann. Vor diesem Hintergrund haben auch die Kandidat*innen Interesse an diesen Terminen, um sich potentiellen Wählern vorzustellen.

Ein weiterer Pluspunkt ist die Möglichkeit, auf das eigene Thema vertieft einzugehen und die Kandidat*innen damit vertraut zu machen. Gegen Podiumsdiskussionen spricht der große Organisationsaufwand und dass sie selten informative und weiterführende Ergebnisse erzielen, weil sich die Diskussion im parteipolitischen Pingpong verliert. Für die Kandidat*innen sind es oft enttäuschende Veranstaltungen (und damit ein Negativeindruck einer Organisation), wenn im Raum nur eine Handvoll Zuschauer sitzen. Formate, die das klassische Setting der Podiumsdiskussion verlassen, wie Kandidatenbefragungen, Speed-Debating oder ähnliches sind daher eine gute Alternative.

Es bietet sich auch an, solche Veranstaltungen mit anderen Akteuren gemeinsam zu veranstalten, zum Beispiel mit Trägerorganisationen des Schüler- und Jugendaustausches. Achten Sie darauf, dass während der Wahlkampfzeiten die Abgeordneten am liebsten im Wahlkreis Veranstaltungen machen, denn dort kämpfen Sie um die Wählerstimmen. Zentrale „Hauptstadt-Veranstaltungen“ sollte man

während Wahlkampfzeiten nur mit Spitzenpolitikern und bei erwartbarer großer Resonanz machen. Achten Sie zudem darauf, dass Beamte und Angestellte der Ministerialbürokratie während Wahlkampfzeiten aufgrund ihrer Neutralitätspflichten nicht an Podien o.ä. teilnehmen dürfen.

LOBBYARBEIT ÜBER SOCIAL MEDIA

Politische Entscheidungsträger sind sehr aktiv und vernetzt in sozialen Medien wie Facebook, Twitter und Co. Sie können davon ausgehen, dass die Meinungsbildungsprozesse von Politiker*innen sowie ihre Einschätzung, welche Themen beim Wähler eine Relevanz haben, heute maßgeblich von Social Media beeinflusst werden. Sie können dies für Ihre Lobbyarbeit nutzen, insbesondere wenn es Ihnen gelingt, Alumni von Jugendaustauschen in die Storytelling-Botschaften von Social Media-Kampagnen einzubinden.

PARLAMENTARISCHE FRÜHSTÜCKE, MITTAGESSEN ODER ABENDE

Eines der klassischen, etablierten Instrumente der Lobbyarbeit ist die Einladung von parlamentarischen Stakeholder-Gruppen (z.B. der Mitglieder des Bildungsausschusses) zu parlamentarischen Frühstück, Mittagessen oder Abenden während der Parlamentswochen. Im Rahmen dieser Veranstaltungen werden aktuelle Informationen zu den Inhalten und Lobbyzielen von Organisationen vermittelt und die Vernetzung gesucht. Das Format ist aufwendig in der Vorbereitung und wenn es gut gemacht ist, kann es positiv für den Info-Transfer sein. Allerdings ist die Wirkung gemessen am Aufwand manchmal eher mäßig. Viele Organisationen kommen in letzter Zeit von diesem Format ab, insbesondere auch deshalb, weil sie formal korrekt immer alle Fraktionen einladen müssten, dies aber seit dem Einzug gewisser Parteien in die Parlamente nicht mehr wollen.

NETWORKING BEI VERANSTALTUNGEN DER STAKEHOLDER

Weniger Aufwand verursacht es, wenn Sie regelmäßig zu den Veranstaltungen der Stakeholder gehen. Hierfür müssen Sie sich in die Verteiler aufnehmen lassen, damit Sie auch eingeladen werden. Sie können sich auch als Referent*in für diese Veranstaltungen anbieten, z.B. wenn Fraktionen Fachgespräche und Anhörungen zu Schwerpunktthemen durchführen.

ÜBERREGIONALE EVENTS ODER KAMPAGNEN NUTZEN

Nutzen Sie überregionale Events und Kampagnen des Jugendaustausches (wie z.B. Aktionswoche #internationalhearts) und richten Sie dazu landespolitische Veranstaltungen oder andere Lobbyformate aus, bei denen Sie die landespolitischen Ziele transportieren.

ALLGEMEINE JUGENDAUSTAUSCH-VERANSTALTUNGEN ALS LOBBYEINLADUNG NUTZEN

Das Ausrichten von Veranstaltungen gehört zu den direkten Instrumenten des Lobbyings, auch wenn der primäre Zweck oft ein anderer ist. Laden Sie Ihre politischen Stakeholder zu geeigneten Veranstaltungen ein, auch wenn sie nicht deren eigentliche Zielgruppe sind (z.B. Regionalkonferenzen, fachlicher Austausch im Feld, Informationsveranstaltungen etc.). Damit erreichen Sie zumindest eine Kenntnisnahme Ihrer Arbeit und wenn tatsächlich Entscheidungsträger*innen erscheinen, umso besser.

Bei Veranstaltungen, bei denen Sie unbedingt politische Prominenz dabei haben wollen oder sollten, müssen Sie mehr Aufwand betreiben, als nur eine Einladung zu versenden. Überlegen Sie sich bei der Planung, wen Sie unbedingt dabei haben wollen. Versuchen Sie die wirklich wichtigen Stakeholder über ein Grußwort einzubeziehen oder Ihnen eine andere aktive Rolle zu geben (z.B. World Café-Tisch-Moderatoren). Damit erhöht sich die Chance, dass sie auch kommen.

Besonders prominente Entscheidungsträger*innen, wie z.B. eine Ministerpräsidentin, lassen sich für eine Veranstaltung nur sehr schwer gewinnen, aber schriftliche Grußworte oder Podcasts, die zu Beginn der Veranstaltung eingespielt bzw. ins Programm gedruckt werden, sind deutlich einfacher zu bekommen.

Bitte achten Sie beim Terminieren wichtiger Veranstaltungen Ihrer Organisation (z.B. Jubiläen) unbedingt auf die Unvereinbarkeit mit wichtigen anderen Terminen. Ein Abgleich der Termine mit dem Sitzungskalender des Landtages oder ein nettes Telefonat mit den Mitarbeitenden des oder der Abgeordneten hilft im Zweifel ärgerliche und peinliche Terminkollisionen zu vermeiden.

EINBINDUNG VON POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN IN GREMIEN DER ORGANISATION

Viele Organisationen haben in ihren Strukturen, wie z.B. in Vorständen oder Beiräten, politische Entscheidungsträger*innen oder Personen aus der öffentlichen Verwaltung berufen.

Das ist grundsätzlich nicht verkehrt, kann aber auch kontraproduktive Auswirkungen haben: Organisationen, die z.B. interne Probleme haben, riskieren damit, dass diese schneller im öffentlichen Raum bekannt werden.

Manchmal gibt es auch den Effekt der subjektiven Betroffenheit. Es bedeutet, dass Entscheidungsträger*innen sich scheuen, in politischen Gremien die Interessen von Organisationen zu vertreten, in denen sie selbst aktiv sind. Grund ist eine selbst empfundene oder von außen unterstellbare Befangenheit. Eine tatsächliche Befangenheit im juristischen Sinne, also die rechtliche

Betroffenheit von politischen Entscheidungsträger*innen, die gleichzeitig offizielle Funktionen in Organisationen haben, gibt es auch, ist aber eher selten.

Organisationen, die einzelne parteipolitisch gebundene Entscheidungsträger*innen in ihren Gremien haben, riskieren damit, von anderen parteipolitischen Richtungen nicht mehr in gleicher Weise unterstützt zu werden. Grundsätzlich ist es für das Lobbying schädlich, wenn eine Organisation einem politischen Lager zugerechnet wird. Wenn Sie also Entscheidungsträger*innen in Ihre Strukturen holen, dann sollte das parteipolitisch ausgewogen erfolgen und besser in beratender Funktion (Beirat), als in beschließender.

LOBBYING ÜBER BEFRAGUNGEN, STUDIEN UND GUTACHTEN

Ein erfolgreiches, aber in der Regel aufwendiges und auch kostenintensives Lobbyinstrument ist es, Befragungen, Studien und Rechtsgutachten zu Themen und Anliegen von Organisationen durchzuführen. Anschließend präsentieren Sie die Ergebnisse und platzieren auf diesem Weg Ihre Lobbybotschaften. Dieses Instrument schafft für Ihre Themen und Argumentationen eine externe Referenz und neutrale Unterstützung.

FLANKIERENDE PR-MASSNAHMEN DIE DAS LOBBYING UNTERSTÜTZEN

Lobbystrategien sollten immer flankiert werden von PR-Maßnahmen (z.B. Pressemitteilungen) und der Pflege Ihrer Online-Angebote sowie gegebenenfalls der sozialen Medien.

Dabei gilt es, einen ganz wichtigen Grundsatz zu beherzigen: Der oder die Entscheidungsträger*in sollte nicht in der Zeitung lesen, dass Sie mit ihm sprechen müssen, bevor er Sie überhaupt kennt. Übersetzt heißt das: Wenn sich jemand für Sie einsetzen soll, geben Sie ihm erst eine Chance, dies auch zu tun, bevor Sie an die Öffentlichkeit gehen. Schreiben Sie also erst einen Brief und führen Sie Gespräche mit den Stakeholdern, bevor Sie eine Pressemitteilung herausgeben. Achten Sie auf diese Reihenfolge und gehen Sie sensibel mit möglichen Befindlichkeiten um.

FORMATE FÜR DAS „LANDESPARLAMENTARISCHE PATENSCHAFTS-PROGRAMM“

Sie wollen in einem Bundesland für die Umsetzung eines „Landesparlamentarisches Patenschafts-Programm (LPPP)“ lobbyieren. Dieses soll den Zugang von Jugendlichen zu Austauschprogrammen über öffentlichkeitswirksame Stipendien ermöglichen, Standortwerbung für das Bundesland über die Aufnahme von Gast Schüler*innen erreichen und die Partnerschaft mit den Partnerregionen des Bundeslandes stärken.

Zuerst braucht diese Idee ein schriftliches Konzept. Beschreiben Sie das LPPP und auch das erfolgreiche Vorbild des PPP. Verwenden Sie für das Konzept ein paar Zitate oder Presse-Statements von Bundestagsabgeordneten, die gute Erfahrungen mit dem PPP gemacht haben und das Programm empfehlen (Testimonials). Bevor Sie mit Ihrem Konzept an die Öffentlichkeit gehen, führen Sie persönliche Gespräche mit den Schlüssel-Stakeholdern in der Verwaltung (z.B. Ministerium) und der Politik (z.B. Sprecher*innen des Bildungs- oder Europaausschusses). Die in den Gesprächen aufgeworfenen Fragen und Herausforderungen bei der Umsetzung könnten die Stakeholder einer Landtagsfraktion in Form einer parlamentarischen Anfrage an die Landesregierung adressieren. Rechtzeitig zu den nächsten Haushaltsplanberatungen im Landtag müssen Sie die (Regierungs-)Fraktionen dazu bringen, einen Antrag zu stellen. Damit dieser politische Unterstützung findet, könnten Sie Schüler*innen im Rahmen einer Social Media Kampagne „ich muss mal weg“ dazu bringen zu erzählen, was Ihnen ihr Austausch gebracht hat, warum alle Schüler*innen einen Austausch machen sollten und was sie von der Politik fordern.

Fingerspitzen und Hartnäckigkeit

Soft Skills und Ergebnissicherung im Blick behalten

Politik und Verwaltung tragen Gesamtverantwortung, während Lobbyisten*innen meist sehr partikulare Interessen im Blick haben. Das ist legitim, so sind die Rollen in der Demokratie. Die erfolgreichen Lobbyist*innen aber wissen, dass sie nicht nur Leidenschaft für ihre Partikularinteressen mitbringen müssen, sondern auch ein Verständnis und Empathie für die Gesamtverantwortung der Stakeholder in Politik und Verwaltung. Sie sollten „in den Schuhen des anderen“ gehen können. Und Lobbyarbeit braucht meist einen langen Atem. In der Demokratie braucht es Mehrheiten für Entscheidungs- oder Gesetzgebungsprozesse, und Mehrheiten generieren macht Mühe und erfordert Zeit. Die wichtigsten Voraussetzungen hat ein EU-Lobbyist mal so zusammengefasst: Erfolgreiche Lobbyarbeit braucht „teutonische Hartnäckigkeit und mediterraner Charme“.

Für die richtige Kommunikation mit politischen Entscheidungsträger*innen, stellen wir Ihnen nachfolgend ein paar zielgruppenspezifische Soft Skills vor, die helfen, die oft wenig transparenten oder verständlichen Prozesse und Verhaltensweisen in Politik und öffentlicher Verwaltung besser nachzuvollziehen können. Zum Teil wiederholen die Soft Skills Merksätze an anderer Stelle des Readers. Das ist gewollt und ebenfalls ein Soft Skill in der Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern: Wiederholen Sie so oft sie können, wer Sie sind, was Sie tun und was Sie wollen.

SOFT SKILL 1:

„BRINGEN SIE MEHR EMPATHIE FÜR ‚DIE POLITIK‘ UND ‚DIE VERWALTUNG‘ AUF.“

Politik(er*innen)-Verdrossenheit verträgt sich nicht gut mit Lobbyarbeit. Geben Sie sich Mühe und versuchen Sie „in den Schuhen des anderen zu gehen“. Nur so kann eine echte Partnerschaft auf Augenhöhe mit Politik und Verwaltung gelingen.

SOFT SKILL 2:**„AKTIVIEREN SIE DAS KÜMMERER-GEN VON POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN!“**

Politiker*innen kümmern sich gerne. Kann er oder sie etwas für Sie tun, werden Sie gemocht. Dies leitet sich aus der sog. „Benjamin-Franklin-Strategie“ ab: Menschen, deren Sympathien man erreichen will, soll man um einen kleinen Gefallen bitten. Richten Sie Ihr Anliegen darauf aus, dass der oder die Politiker*in sich darum kümmern kann. „Wer um Geld bittet, bekommt in der Regel einen Rat. Wer Geld will, sollte erst einmal um einen Rat bitten.“

SOFT SKILL 3:**„WIR ÜBERSCHÄTZEN DRAMATISCH DAS INTERESSE, DAS ANDERE MENSCHEN UNS ENTGEGENBRINGEN.“**

Dieser Satz beschreibt den sog. „Spotlight-Effekt“ und bedeutet auf Networking und Lobbying von Organisationen übertragen, dass diese in der Regel ihre eigene Bekanntheit und systemrelevante Bedeutung erheblich überschätzen. Das korreliert beim Lobbying oft auf ungute Weise mit dem Umstand, dass politische Entscheidungsträger*innen sich die Vielzahl ihrer Kontakten gar nicht alle merken können.

Gehen Sie also in der Regel davon aus, dass der politische Entscheidungsträger Sie persönlich bzw. Ihre Organisation nicht kennt (bzw. nicht weiß, was sie so genau macht). Wiederholen Sie daher immer wiederkehrend sowohl in der schriftlichen wie in der mündlichen Kommunikation Short Facts Ihrer Organisation. Eine Möglichkeit dafür sind kurze Textbausteine (sog. „Abbilder“ oder „Backgrounder“) mit standardisierten Anliegen und Zielen Ihrer Organisation, die z.B. in Email-Signaturen und an das Ende von Briefen eingefügt werden können. Die Textpassage sollte die wichtigsten allgemeinen Angaben zur Organisation enthalten und auf einen Blick helfen das Tätigkeitsprofil einer Organisation zu erfassen (d.h., wer Sie sind, was Sie machen und wie viele Menschen Sie erreichen).

SOFT SKILL 4:**„HÄNGEN SIE IHREN GERECHTE WELT-GLAUBEN, ETWAS TIEFER.“**

Wer glaubt, es gehe in der Politik ausschließlich „um die Sache“, gar noch um die „gerechte Sache“ und diese wäre ein objektiv bestimmbarer Begriff, für den ist der Wunsch stärker als die Realität. Dahinter steckt der weit verbreitete Irrtum, dass es beim Lobbying ausschließ-

lich darauf ankomme, die richtigen Informationen und Argumente vorzutragen, um ans Ziel zu kommen. Aus der Alltagserfahrung und den Erkenntnissen der Psychologie wissen wir eigentlich, dass Menschen so nicht ticken. Wir haben häufig einen Schutzschild dagegen, uns auf fremde Standpunkte einzulassen. Das heißt nicht, dass Sie durch Gespräche nichts verändern können: Aber in der Regel verändern Sie nichts auf der verstandesmäßigen Ebene, vielmehr müssen Sie auf die Motivation der Stakeholder einwirken, etwas für den internationalen Schüler- und Jugendaustausch tun zu wollen. Dabei ist es immer hilfreich, sich zunächst zu fragen, was die Bedürfnisse des Stakeholders sind (z.B. gute Bildung in seinem Bundesland, Chancengerechtigkeit, geeintes Europa etc.). Welches meiner Argumente zahlt auf seine Argumente ein und könnte ihn motivieren, sich meinen Themen zu öffnen? Ein guter Lobbyist hat nicht nur gute Argumente, sondern ist vor allem Motivationstrainer.

SOFT SKILL 5:**„POLITIKER*INNEN UMGEBEN MANCHMAL GLÄSERNE MAUERN, SCHNEIDEN SIE EIN LOCH.“**

Das Wichtigste beim Lobbying ist das hartnäckige Verfolgen der besprochenen Themen. Präsenz und Verbindlichkeit sind der Schlüssel zum Erfolg: Stellen Sie am Ende eines Gesprächs oder Briefes immer Verbindlichkeit her („Wann darf ich mich wieder melden?“). Machen Sie immer(!) ein Follow-up, ggf. auch über die persönliche Schmerzgrenze hinaus: „Ist der Brief angekommen? „Brauchen Sie noch weitere Informationen? „Wir hatten am 27. Mai bei Ihnen ein Gespräch zum Thema „Jugendaustausch und Lehrerfortbildung“. Herr Abgeordneter XY hatte zugesagt, das Projekt mit dem Ministerium zu besprechen. Wir wollten uns jetzt mal nach dem Sachstand erkundigen“ etc. pp.

SOFT SKILL 6:**„POLITIKER*INNEN LESEN BRIEFE IN 40 SEKUNDEN: SCHREIBEN SIE NIE MEHR ALS ZWEI SEITEN.“**

Weniger ist mehr! Fokussieren Sie Ihre Anliegen auf die erhoffte Interaktion des oder der Entscheidungsträger*in (soll kommen, soll Termin vorschlagen, soll sich einsetzen für ...). Schreiben Sie möglichst nicht mehr als zwei Seiten und erzeugen Sie Bilder! Vermeiden Sie Unterstellungen, Beleidigungen, Appelle und zu viele !!!!!-Zeichen. Fragen Sie nach einem persönlichen Termin, zeigen Sie, an wen der Brief als Anlage ging und schreiben Sie möglichst keine cc-Mails und auf keinen Fall bcc-Mails an verschiedene Entscheidungsträger*innen!

SOFT SKILL 7:

„GUTES TIMING IST DIE HALBE MIETE FÜR ERFOLGREICHES LOBBYING.“

Politiker denken in Haushaltsjahren und Haushaltstiteln. Wenn Sie also Geld wollen, achten Sie auf die richtigen Zeitfenster: Wann wird welches Gremium darüber entscheiden? Wie sind die zeitlichen Vorläufe bei Politik und Verwaltung? Machen Sie konkrete Vorschläge bzw. machen Sie sich schlau, in welche Haushaltstitel, Förderstrukturen und -töpfe Ihr Anliegen passen könnte und fragen Sie die Verwaltung oder politische Entscheidungsträger*innen, ob das so stimmt oder ob es andere Ideen gibt.

SOFT SKILL 8:

„POLITIKER*INNEN GEBEN IHNEN ZWEI MINUTEN – AUCH WENN SIE EINE STUNDE DA SIND.“

Versuchen Sie in Terminen und Gesprächen Ihr Kernanliegen in ein paar Minuten fokussiert vorzutragen („Wir sind heute hier, weil“). Nutzen Sie übersichtliche Darstellungen und Grafiken, setzen Sie kein Wissen voraus und benutzen Sie keine Eigenbegriffe und Abkürzungen.

Bei Gremien-Gesprächen stellen Sie vorher sicher, wie viel Zeit Ihnen für die Präsentation und das Gespräch zur Verfügung steht, vermeiden Sie umständlichen Technik-Aufbau und legen Sie den Schwerpunkt auf das Gespräch. Nehmen Sie jemanden mit, der eine andere Facette Ihrer Organisation spiegelt (z.B. Alumni).

SOFT SKILL 9:

„POLITIKER*INNEN SIND PARTEIPOLITISCH.“

Im Gespräch mit politischen Entscheidungsträgern*innen strategisch auf deren parteipolitischen Hintergrund einzugehen, ist kein unmoralisches Handeln. Die Politiker*innen scannen Sie in der Regel auch auf möglichen diesbezüglichen Nutzen. Wenn Sie es vertreten können, verwenden Sie in der Kommunikation mit einzelnen Entscheidungsträger*innen ruhig auch mal Signalworte der jeweiligen politischen Couleur. Professionell ist es, persönliche parteipolitische Aussagen zu vermeiden und die „Bekenners-Buttons“ an Jacken und Taschen zu Hause zu lassen.

SOFT SKILL 10:

„POLITIKER*INNEN VERSTECKEN SICH GERNE HINTER FRAKTIONEN, GREMIEN, SACHZWÄNGEN ...“

Eine im Lobbying häufige Situation: Der oder die Politiker*in sagt Ihnen zu, Ihr Anliegen zu unterstützen, später erfährt man aber, dass es doch nicht dazu gekommen ist. In den seltensten Fällen wird transparent, warum bzw. ob die Unterstützung wirklich geleistet wurde. Vor solchen Situationen kann man sich nur schlecht schützen. Ein bisschen Vertrauen gehört schon auch dazu, aber diese Tipps könnten Ihnen helfen:

Fragen Sie immer konkret nach, wie Ihre Gesprächspartner*innen ihr Anliegen bearbeiten werden, welche Aussichten und welche möglichen Widerstände es gibt. Sie können auch fragen, auf wen man sonst noch im Landtag, der Fraktion oder Partei zugehen sollte, um Überzeugungsarbeit zu leisten. Fragen Sie konkret nach, ob der oder die Politiker*in Ihr Anliegen beispielsweise in der Fraktion unterstützen wird. Sichern Sie Unterstützung durch mehr als einen Kontakt in einer Fraktion ab.

SOFT SKILL 11:

„POLITIKER*INNEN WISSEN VIELES BESSER.“

Eine häufige Erfahrung in Gesprächen mit politischen Entscheidungsträgern*innen ist, dass diese manchmal den Eindruck erwecken, wenig Interesse an Ihrem Anliegen gezeigt zu haben, dafür aber monologartige Statements parat hatten. Ein Lösungsansatz gegen Politiker*innen-Monologe bei Gesprächen: Ein Hand-out mit Themen vorbereiten und zu Gesprächsbeginn vorschlagen, dieses vorzustellen. Auch das „Zwei-gegen-einen-Prinzip“ hilft manchmal: Nehmen Sie eine Person Ihrer Organisation mit, die auch gerne spricht. Ein anderer Lösungsansatz: Stellen Sie Fragen („Wie bewerten Sie unser Anliegen? Was können wir tun, damit wir mit unserem Anliegen vorankommen?“) und lassen Sie den oder die Politiker*in antworten. Wenn Sie die Antworten nicht verstehen oder die Gesprächspartner*innen Verantwortung weiterdelegieren („Da müssen sie dies und jenes machen ...“), fragen Sie nach Unterstützung.

SOFT SKILL 12:**„POLITIKER*INNEN BRAUCHEN BILDER UND PUBLIKUM.“**

Politiker*innen brauchen Präsenznachweise, das ist eine harte politische Währung. Ermöglichen Sie politischen Entscheidungsträger*innen Bilder, Grußworte oder Gespräche mit Jugendlichen. Achten Sie auf Überparteilichkeit: Nur Regierungsvertreter*innen können Sie singulär auftreten lassen, bei Stadt-/Gemeinderät*innen, Abgeordneten, Parteivertreter*innen müssen Sie zumindest eine Person aus jeder „Richtung“ anfragen.

SOFT SKILL 13:**„POLITIKER*INNEN KOMMEN UND GEHEN, DIE VERWALTUNG BLEIBT.“**

Den größten Fehler, den man im Lobbying machen kann, ist es, die zuständige Ebene in der öffentlichen Verwaltung nicht richtig in die Lobbystrategie einzubinden. Es gilt der Grundsatz: Immer zuerst und maximal transparent die Verwaltungsansprechpersonen einzubeziehen. Das ist die wichtigste Arbeitsebene und dort dürfen keine Befindlichkeiten verletzt werden. Wer immer direkt mit seinen Anliegen zur Politik läuft, hat im Zweifel bald die zuständigen Mitarbeitenden der Verwaltung gegen sich. Wer die Verwaltung gegen sich hat, braucht im Lobbying einen doppelt so langen Atem, und oft hilft auch der dann nicht mehr. Pflegen Sie Ihre Kontakte in die Verwaltung, informieren Sie transparent auch über Ihre politische Arbeit und zeigen Sie, dass Sie zwischen Arbeitsebene und politischer Entscheidungsebene unterscheiden können. Vergessen Sie die Verwaltung nicht bei Einladungen, persönlichen Begrüßungen o.ä. Betonen Sie auch gegenüber der Politik die gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung (sofern zutreffend).

WAS (FAST) ALLE POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN SONST NOCH EINT:**DAS BEDÜRFNIS NACH „RESPEKT VOR DEM MANDAT“**

Politischen Entscheidungsträger*innen üben eine Funktion aus, für die sie in der Demokratie durch Wahl legitimiert sind bzw. ein Mandat der Bürgerinnen und Bürger haben. Auch wenn Sie der einzelnen Person oder Partei, die er oder sie vertritt wenig abgewinnen können, ist es wichtig, hier zu trennen und bei der Lobbyarbeit ein Mindestmaß an Respekt vor dem Mandat aufzubringen.

DIE ZEITLICHE BELASTUNG

Politiker*innen sind zeitlich belastet. In der Kommunalpolitik ist es in der Regel „nur“ ein Ehrenamt, das aber oftmals vom zeitlichen Umfang her an eine Vollzeitbeschäftigung heranreicht. Dies sollte man bei der Lobbyarbeit berücksichtigen und sensibel mit Terminanfragen und -anforderungen umgehen.

DIE GESAMTVERANTWORTUNGSPROBLEMATIK

Lobbyisten*innen stehen meist für ein Thema, die Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung aber sind verantwortlich für „das große Ganze“. Vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit befinden sie sich dadurch in einem ständigen Priorisierungsprozess. Wenn Sie diese Verantwortung ab und zu würdigend anerkennen, können Sie in der Beziehungspflege zu Entscheidungsträger*innen viel erreichen.

DER EXTERNE UND INTERNE RECHTFERTIGUNGSDRUCK

Kein Politiker und keine Politikerin ist eine Insel, sondern muss seinen bzw. ihren Einsatz für die Anliegen Ihrer Organisation intern rechtfertigen und gegen andere Interessen z.B. von Fraktionskolleg*innen verteidigen. Daher sind politische Entscheidungsträger*innen mit ihrer Unterstützung oft zurückhaltend, bis absehbar ist, ob sie sich intern durchsetzen können.

DER UMGANG MIT DER „INKOMPETENZKOMPENSATIONSKOMPETENZ“

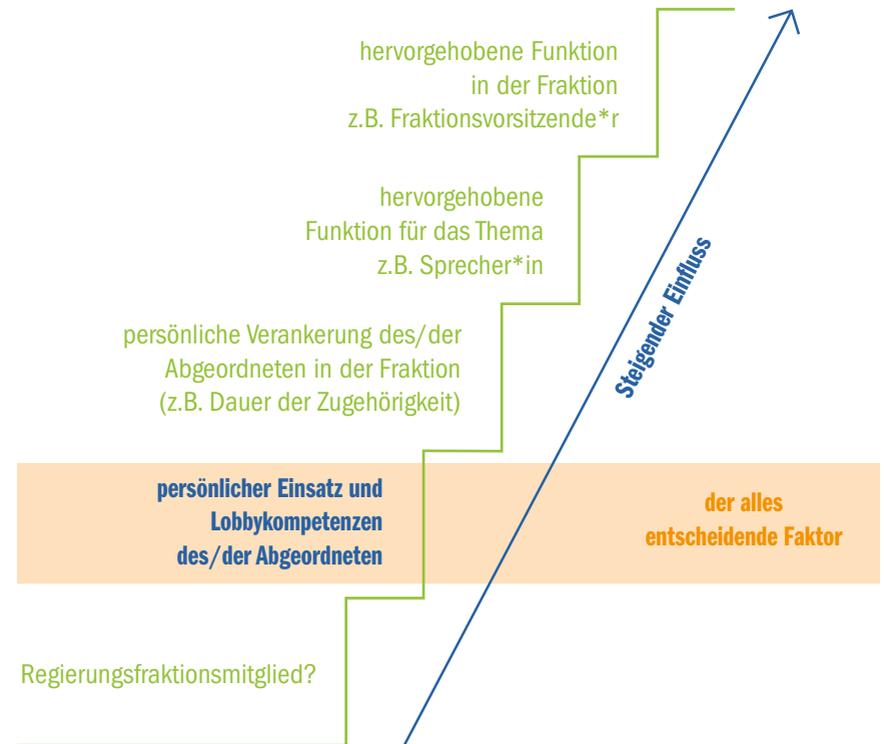
ist eine wunderbare Wort-Kreation des Philosophen Odo Marquart, die die ausgeprägte Fähigkeit von politischen Entscheidungsträger*innen beschreibt, mit der Vielzahl von Themen und Anforderungen in der politischen Arbeit irgendwie zu Rande zu kommen. Wer sich dies vergegenwärtigt, wird seine Botschaften noch klarer formulieren können, die Adressaten*innen noch besser erreichen und es ihnen ermöglichen, sich mit Ihren Zielen zu identifizieren.

FAQs

FAQs aus dem Bereich Stakeholder

„Was können Abgeordnete in den Landtagen tatsächlich bewegen?“

Demokratiethoretisch hat jeder und jede Abgeordnete eine Stimme im Parlament und die gleichen, mit dem Mandat verbundenen Rechte, wie z.B. das Recht, die Regierung zu befragen. Aber immer dann, wenn es um mehr als eine Information geht, wenn der bzw. die einzelne Abgeordnete eine Mehrheit für ein Vorhaben braucht, geht es um Einfluss und da gibt es Unterschiede. Manchmal haben diese mit der Person zu tun, in der Regel aber mit seiner bzw. ihrer Funktion innerhalb der Fraktion (siehe Grafik). Grundsätzlich gilt, dass ein Abgeordneter oder eine Abgeordnete einer Regierungsfraktion potenziell mehr Einfluss hat, da diese Fraktionen am Ende des



Prozesses eine Mehrheit im Parlament generieren könnten. Aber auch Oppositionspolitiker*innen können Einfluss ausüben, z.B. indem sie Missstände mit Hilfe parlamentarische Initiativen aufdecken und dadurch eine Regierung zum Handeln nötigen. Die Lobbyerfahrung lehrt: Am Ende des Tages kommt es auf den persönlichen Einsatz des oder der Abgeordneten an. Das gilt auch für seine bzw. ihre eigenen Lobbykompetenzen, ein Anliegen in der Fraktion voranzubringen. Diese Kompetenzen steigen meistens mit der Dauer der Zugehörigkeit im Parlament, leider ist aber auch das kein zuverlässiges Kriterium. Hier ein Versuch, den potenziell wachsenden Einfluss von Abgeordneten darzustellen:

„Wie intensiv darf der Kontakt zu Abgeordneten sein (ohne unangenehm aufdringlich wahrgenommen zu werden)?“

Diese Fragestellung beruht mutmaßlich auf der typischen Erfahrung, einen guten Kontakt zu einem Abgeordneten gehabt zu haben, der sich energisch der vorgebrachten Sache annehmen wollte, und dann passiert: Nichts. Bei der Kommunikation mit Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung müssen Sie die persönliche Schmerzgrenze des Nachfragens, Nachhakens, Hinterhertelefonierens oft sehr weit überschreiten. Das geht auch erfahreneren und gut vernetzten Lobbyist*innen so. Die Ursache ist in der Regel kein böser Wille oder unprofessionelle Büroorganisation im parlamentarischen Betrieb oder den Ministerien, sondern schlichtweg die insbesondere in der Politik weit verbreitete Überlastung im Dschungel der Prioritätensetzung. Das Gute daran: Im Parlamentsbetrieb oder in der Ministerialbürokratie nimmt Ihnen normalerweise hartnäckige Follow-ups niemand übel. Oftmals bestimmt sich die Prioritätensetzung bei

den Mitarbeitenden durchaus auch danach, wessen Anruf sie bei Nichterledigung fürchten müssen. Dabei gelten natürlich die allgemeinen Höflichkeitsregeln und das Wissen um bestimmte Abläufe in der Politik, die schnelle Entscheidungen oft einfach nicht hergeben. Der Erfolg von Lobbyisten*innen liegt in teutonischer Hartnäckigkeit mit mediterranem Charme.

„Welchen Einfluss haben die Ausschüsse?“

In den Ausschüssen (z.B. dem Bildungsausschuss) sitzen die Fachpolitiker*innen der Fraktionen. Dort werden Gesetzentwürfe oder Initiativen der Ministerien und Fraktionen beraten. Ausschüsse führen auch Anhörungen mit externen Gästen durch. Die Abstimmungen in den Ausschüssen spiegeln in der Regel die Mehrheitsverhältnisse des Parlaments, d.h. üblicherweise gibt es in Ausschüssen keine Abweichungen von dem in der jeweiligen Fraktion festgelegten Abstimmungsverhalten. Deswegen ist für die Lobbyarbeit viel wichtiger,

die Zusammenschlüsse der Ausschuss-Abgeordneten der jeweiligen Fraktionen in den Fokus zu nehmen. In der Regel heißen diese „Arbeitskreise“, z.B. der „Arbeitskreis Bildung“ der XYZ-Fraktion. Dort findet die eigentliche inhaltliche Arbeit und der entscheidende Meinungsbildungsprozess statt. Diese Arbeitskreise werden jeweils von einer oder einem Abgeordneten der Fraktion geleitet, die i.d.R. „Ausschuss-Sprecher*in“ heißt. Diese Personen sind die Schlüssel-Stakeholder für Ihre Lobbyarbeit.

Die Arbeit der Ausschüsse wird in den Fraktionen durch Mitarbeitende (Referent*innen, parlamentarische Berater*innen) unterstützt. Sie sind für Sie ebenfalls wichtige Stakeholder auf der Arbeits- und Infoebene.

„Nervt man mit Kleinen Anfragen durch Parlamentarier diejenigen in den Ministerien, auf deren konstruktive Unterstützung man andererseits angewiesen ist?“

Durch Kleine oder Große Anfragen sowie Debatten-Anträge können Abgeordnete oder Fraktionen die Regierung schriftlich oder mündlich befragen. Diese Anfragen landen zur Beantwortung beim sachlich zuständigen Ministerium. Da es kein Geheimnis ist, dass solche Anfragen oftmals von Verbänden und Interessensvertretern bei Abgeordneten initiiert werden, sind Mitarbeitende der Ministerialbürokratie oft durchaus in der Lage, die Anfragen bestimmten Organisationen oder Verbänden zuzuordnen.

Das ändert aber nichts daran, dass es die Anfrage eines oder einer Parlamentsabgeordneten ist. Daher ist es die Pflicht der Verwaltung, diese Anfragen zu beantworten. Kluge Lobbyisten*innen vermitteln weder Abgeordneten noch den Netzwerkpartnern in der Ministerialverwaltung, dass sie die treibende Kraft hinter einer parlamentarischen Anfrage sind. Sie warten auf die Veröffentlichung der Anfrage (z.B. auf der Homepage des Landtages) und setzen sich dann mit den zuständigen Mitarbeitenden im Ministerium in Verbindung, schildern die Sicht des Verbandes auf die Fragestellungen und bieten Unterstützung bei Statistik oder fachlichen Hintergründen an. Kluge Lobbyist*innen arbeiten zudem nach der Beantwortung der Anfrage diese bei den Stakeholdern nach.

„Sollte man nachgeordnete Behörden schon einbeziehen, bevor man an die politischen Entscheidungsträger herantritt?“

An anderer Stelle wurde schon ausgeführt, wie wichtig die Lobbyarbeit und Beziehungspflege mit der öffentlichen Verwaltung z.B. den zuständigen Mitarbeitenden im Ministerium ist. Da für Politiker*innen die Einschätzungen durch die Ministerien in der Regel ebenfalls sehr wichtig sind, ist es oftmals angeraten, mit ihnen schon vorher das Anliegen zu erörtern, damit sie bei Nachfragen durch die Abgeordneten der Fraktionen schon informiert sind. Allerdings gilt auch, dass es Ihr Recht als freie*r Bürger*in in einem freien Land ist, mit politischen Entscheidungsträgern zu sprechen, wann immer Sie es für richtig halten. Dafür müssen Sie niemanden fragen und sollten jeder diesbezügliche Reaktion oder beleidigten Haltung auch entsprechend begegnen. Es kann manchmal hilfreich sein, jeder Lobbyrichtung zu zeigen, dass man seine Lobbyarbeit auf zwei Füße gestellt hat.

Bestimmte Referenten in Ministerien sind zentral in der Frage von Jugendaustausch. Sie sind überzeugt von den Argumenten – aber können oftmals innerhalb des eigenen Hauses nur wenig durchsetzen. „Wie geht man hier vor?“

„Oben sticht unten“ ist eine Formel des alten Obrigkeitsstaates und wie die Funktionsbezeichnung „Referent*in“ schon nahelegt, befinden sich diese in der Hierarchie eines

Ministeriums meist am unteren Ende der Nahrungskette, wenn man es mal so ausdrücken darf. Argumente werden überschätzt – das gilt natürlich auch innerhalb der Stakeholder-Hierarchien. Sie können dem entgegenwirken, indem Sie sich mit diesen Mitarbeitenden entweder vertrauensvoll abstimmen oder wenn das schwierig ist, sich einfach immer wieder an höhere Ebenen, wie z.B. die Referatsleitungen wenden. Grundsätzlich gilt, dass wer Erfolg hat, sich im eigenen Haus besser durchsetzen kann und manchmal können externe Lobbyisten*innen dafür sehr viel tun, dass Referent*innen mit den Themen bei den Leitungen doch durchdringen können (z.B. durch öffentliches Lob für die Arbeit des Ministeriums).

Gewichtung innerhalb einer Stakeholder-Gruppe: „Wen kontaktiere ich zuerst? Ist es sinnvoll, direkt über eine Hausleitung (z.B. Ministerium) zu gehen – oder kann das kontraproduktiv sein?“

Sie müssen die Zuständigkeiten und die Bedeutung des Anliegens im Einzelfall genau ausloten. Ist es politisch relevant, kann vielleicht der oder die Minister*in der richtige Adressat sein. Betrifft es eher die operative Durchführung von exekutiven Aufgaben, ist besser die Abteilungs- oder Referatsleitung die richtige Adressatin. Die Prüffrage ist, ob Sie es selbst für angemessen hielten, wenn in dieser Frage ihr Chef und nicht sie angesprochen würden. Bei Unsicherheiten fragen Sie einfach auf der

Arbeitsebene nach, an wen Sie das Anliegen adressieren sollen. Manchmal muss man ein „Beleidigtsein“ von unteren Ebenen aber auch einkalkulieren. Vorsorglich können Sie die unteren Ebenen „nachrichtlich“ informieren.

„Wie kann man verhindern, dass Anträge nach Verabschiedung im Parlament durch passiven Widerstand in den Ministerien scheitern?“

Die öffentliche Verwaltung muss als Teil der Exekutive die Beschlüsse der Legislative grundsätzlich umsetzen, allerdings hat sie dabei eine Menge Gestaltungsspielräume, sowohl inhaltlich als auch zeitlich. In der Regel ist der von außen empfundene passive Widerstand nur Ausdruck der selbstbewussten Prioritätensetzung der Ministerien. Motivieren Sie den oder die ehemaligen antragstellenden Abgeordneten oder deren Mitarbeitende, damit sie sich im Fall von Verzug oder Verdacht des passiven Widerstandes, nach dem Stand der Umsetzung erkundigen. Sie können dies auch selber tun. Wenn Sie dabei angeben, dass Sie durch einen oder eine Abgeordnete*n danach gefragt wurden, erhöht sich meist die Reaktionsqualität und -zeit. Erst das hartnäckige Dranbleiben führt zum Lobbyerfolg.

„Was sind die zeitlichen Räume: Bis wann nach einer Wahl sollte man die Entscheider*innen angesprochen und mit eigenen Themen bedacht haben?“

Bis sich eine Regierung gefunden und das Parlament seine Funktionen und Ausschüsse besetzt hat, dauert es heutzutage in der Regel Monate. Schreiben Sie nach der Wahl erstmal nur allgemeine Glückwünsche an die Gewählten und ihre Ziele bzw. Erwartungen für die kommende Legislatur. Warten Sie dann ab, wer welche Funktion einnehmen wird.

Sicherlich ist es gut, gleich zu Beginn einer Legislatur die Ziele bei den Schlüssel-Stakeholdern benannt zu haben, denn manchmal kann es dann sinnvoll sein, eine Halbzeit-Bilanz zu ziehen und daran zu erinnern, was noch auf der Agenda steht.

Der Lobbyerfolg stellt sich aber erfahrungsgemäß nicht durch den ersten Vortrag, sondern nur mit der Wiederholung ein. Entscheidend sind die Phasen vor den sog. Haushaltsplanberatungen. Aufgrund der auf Landesebene üblichen Doppelhaushalte, werden diese nur alle zwei Jahre geführt, d.h. Sie haben in einer Legislaturperiode lediglich zwei Gelegenheiten, um haushaltsrelevante Entscheidungen zu beeinflussen.

„Was hilft ein Antrag im Parlament, der von den Regierungsfractionen unterstützt wird, wenn er weichgespült und nicht mit Finanzen im Haushalt hinterlegt wird?“

Grundsätzlich müssen Sie allgemeine politische Absichtserklärungen und konkrete Haushaltsanträge gut voneinander trennen. Die Absichtserklärung kann den Haushaltsantrag vorbereiten oder ein Signal an die Exekutive senden, dass ein Vorhaben politisch gewollt ist. Leider ist der politische Wille manchmal doch nicht ausreichend. Wichtig ist: Geht es um zusätzliche Finanzbedarfe, arbeiten Sie ggf. zusammen mit dem Ministerium belastbare Zahlen aus. Was kostet die Maßnahme? Wieviel Schüler*innen und Lehrkräfte werden erreicht? Um wieviel „frisches“ Geld geht es bzw. lässt sich das Vorhaben vielleicht doch aus bestehenden „Töpfen“ finanzieren? So etwas weiß in der Regel nur die Exekutive, insofern müssen Sie an dieser Stelle vorarbeiten. Passen Sie dann vor Haushaltsplanberatungen auf, Ihre Anliegen noch mal zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Stakeholder zu adressieren (siehe Abschnitt „das richtige Timing“).

„Wann vor einer Wahl befindet man sich im Wahlkampf – also außerhalb vernünftigen Politik-Machens?“

„Nach der Wahl ist vor der Wahl“, aber spätestens wenn es ca. 8 Monate bis ein Jahr vorher um die Nominierungen der Kandidat*innen in den Wahlkreisen geht, verlagert sich der Schwerpunkt vieler Abgeordneten. Dann gilt

es die Nominierung bzw. die Wiederwahl zu sichern und da haben Wahlkreisthemen oft Vorrang. Allerdings ist dieser Zeitraum auch für die Regierung oftmals Anlass, um noch „Geschenke“ zu verteilen (um es mal despektierlich auszudrücken) oder schnell noch Liegegebliebenes aufzuarbeiten. Daher lohnt es sich, bis zum Schluss einer Legislaturperiode mit den Abgeordneten in Kontakt zu bleiben. Zumindest können Sie sich dann noch Versprechen für die nächste Legislaturperiode abholen. In diesen Zwischenzeiten lohnt es sich, intensiveren Kontakt mit den Mitarbeitenden in den Ministerien zu pflegen, denn: „Politik kommt und geht, die Verwaltung bleibt...“

„Wie lange dauert es von einer Anregung über einen Antrag bis hin zur Umsetzung einer Reform?“

Lobbyarbeit braucht einen langen Atem. Erfahrungsgemäß dauern solche Prozesse mindestens ein Jahr oder länger. Je komplexer und weniger entscheidungsreif das Anliegen, umso länger dauert es. Daher müssen Sie als Lobbyist*in für Komplexreduktion und Entscheidungsreife sorgen. Das ist das Kerngeschäft der Interessensvertretung.

„Wie bewirkt man die Priorisierung eines Themas innerhalb eines Ministeriums?“

Haben Sie den oder die Minister*in für Ihr Anliegen gewonnen, klappt es auch mit der Prioritätensetzung im Ministerium. Im Ernst, think big: Lobbyarbeit funktioniert nur, wenn es gelingt, die großen Ziele und Zustimmung zu Ihrer Organisation auch „oben“ zu plazieren.

„Welche Formate werden von den Stakeholdern dankbar aufgenommen – was als Belastung empfunden?“

Eine feste Regel gibt es da nicht: Es gibt Abgeordnete, die frühstücken nicht gerne, andere gehen nicht gerne zu parlamentarischen Abenden. Wichtig ist, dass Sie den politischen Kalender der Schlüssel-Stakeholder im Blick haben. In den Sitzungswochen funktionieren Veranstaltungen und Termine in der Hauptstadt eher als während der Wahlkreiswochen. Viele Abgeordnete legen Wert darauf, dass sie nur Termine wahrnehmen, bei denen sie eine aktive Rolle haben, z.B. eine Podiumsteilnahme oder ein Grußwort. Für hauptamtliche Mitarbeitende, insbesondere der Ministerialbürokratie, sind Termine an Abenden und Wochenenden eher nicht anzubieten.

„Wie direkt darf man Unterstützung bei der inhaltlichen Gestaltung von Anträgen anbieten?“

Anbieten oder fragen dürfen Sie, aber es muss deutlich bleiben, dass es nur unverbindliche Vorschläge sind und der oder die Angesprochene frei ist, diese aufzugreifen oder nicht. Unangemessen wäre es, eine fertige parlamentarische Anfrage zum Gespräch schon mitzubringen. Der bzw. die kluge Lobbyist*in fragt, ob er oder sie die im Gespräch angesprochenen Fragen, die für eine Anfrage geeignet sind, noch mal schriftlich zusammenstellen soll.

„Was bringen Online-Petitionen in der Lobby-Kommunikation?“

Vergessen Sie Online-Petitionen. Kein Tag vergeht, in dem man nicht aufgefordert wird, irgendeine Online-Petition zu unterzeichnen. Die traurige Wahrheit: Das hat in der Regel nullkommanull Lobbyeffekt bei den Entscheidungsträgern*innen. Nur „echte“ Petitionen bei einem Landtag oder im Bundestag haben Relevanz, alles andere können Sie vergessen! Ach ja: Viele Server haben die E-Mail-Adressen der Politiker*innen so organisiert, dass Online-Petitionen direkt im SPAM landen, d.h. in der Regel erreichen die Entscheidungsträger*innen diese Aktivitäten gar nicht.



