

Lobbyarbeit in der Kommune am Beispiel der Bewegungsförderung **Leitfaden für den Praxistransfer**



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Gesundheit



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

- 3 Einführung
- 4 So gehen Sie vor
Fünf erste Schritte bei der Lobbyarbeit
- 7 Wer entscheidet?
Politische Zuständigkeiten und Prozesse in der Kommune verstehen
- 12 Stakeholder
Die richtigen EntscheidungsträgerInnen für die Interessenvertretung identifizieren
- 16 Argumente werden überschätzt
Die Einflussfaktoren auf Politik und öffentliche Verwaltung
- 21 Was funktioniert?
Erfolgreiche Formate in der kommunalen Lobbyarbeit
- 24 Die roten Fäden zusammenbringen
Ein Praxisbeispiel: „Die Dorfrunde“
- 26 **Lobby-Lese-Empfehlungen**

Impressum

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „EUBeKo“, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse verhältnisorientierter Bewegungsförderung in der Kommune für mehr Chancengerechtigkeit systematisch planen und implementieren, im Auftrag der Pädagogischen Hochschule Heidelberg, Fakultät III, Prof. Dr. Jens Bucksch, erstellt. Die Autorin Christina Metke ist in der Beratung von gemeinnützigen Organisationen und Kommunen tätig und hat das EUBeKo-Projekt zu kommunalpolitischen Themen beraten.
Juni 2022

Einführung

Die bewegungsfreundliche Gestaltung von Kommunen zählt zu den umweltbezogenen Ansätzen der Gesundheitsförderung und hat das Potential, dem vorherrschenden Bewegungsmangel in der Gesellschaft entgegenzuwirken.

Dennoch kommt der Ausbau von kommunalen Maßnahmen für die Bewegungsförderung in Deutschland nur zögerlich voran: wie viele andere kommunale Aufgaben auch, ist die Bewegungsförderung eben nur eine „Freiwilligkeitsaufgabe“ der Kommunen und ihr Potential für eine gesunde und klimafreundliche Umwelt offenbar noch nicht ausreichend in das Bewusstsein von Politik und öffentlicher Verwaltung gerückt.

Dieser Leitfaden richtet sich an Menschen, die das ändern möchten. An engagierte Bürgerinnen und Bürger oder kommunale Einrichtungen, Vereine, Initiativen, die zu „Lobbyistinnen und Lobbyisten“ für Gesundheit und Bewegung werden möchten. An alle, die kommunalpolitische Prozesse zur Bewegungsförderung initiieren oder beschleunigen wollen.

Auch Mitarbeitende des öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD) sind „Lobbyistinnen und Lobbyisten“ im Sinne dieses Leitfadens, auch wenn die verwaltungsinterne Lobbyarbeit natürlich andere Voraussetzungen (und auch Grenzen) hat.

Der Leitfaden beschreibt die wichtigsten Schritte und Hintergründe der politischen Interessenvertretung am Beispiel der kommunalen Bewegungsförderung. Es werden Entscheidungsfindungsprozesse in Politik und öffentlicher Verwaltung in einfachen Worten erläutert, damit die Empfehlungen auch für die Umsetzung in der Praxis hilfreich sind. Einfach kann auch bedeuten, dass der Leitfaden an manchen Stellen vereinfacht, verkürzt oder pauschalisiert wird. Dennoch sind die hier beschriebenen Empfehlungen erfahrungsbasiert und vielfach in der Praxis erprobt.

Es gibt weniger negativ belastete Begriffe als den der „Lobbyarbeit“, dennoch verwenden wir ihn hier, denn er wird verstanden und im Gegensatz zu „politischer Interessenvertretung“, „public affairs“ und was es sonst noch für Umschreibungen gibt, enthält er einen wichtigen Hinweis: Lobbyarbeit ist Arbeit. Politische Veränderung zu bewirken ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Ausdauer ist gefragt und Training. Aber nirgends erzielt man so sichtbare und für das Gemeinwohl so greifbare Ergebnisse wie in der Kommunalpolitik. Wir hoffen daher auch, dass der Leitfaden Lust auf Einmischen und Engagement macht!

So gehen Sie vor

Fünf erste Schritte bei der Lobbyarbeit

„Einfach mal machen“ ist prinzipiell ein guter Ansatz, auch bei der politischen Interessenvertretung. Dennoch empfiehlt es sich, sich vorab klar zu werden, was man erreichen will, welche Wege man dafür beschreiten muss und welche Ressourcen man dafür einsetzen kann. Planvoll vorgehen - darum geht es in diesem Kapitel.

Planvoll vorgehen statt „Muddling through“. Bevor man losläuft, sollte man das Ziel kennen. Klingt simpel, ist es aber oftmals nicht: „Wir machen jetzt Lobbyarbeit für den Bau des Radweges“ wird zum Jahresziel ausgerufen und schon werden hektisch Briefe geschrieben, Termine vereinbart oder Positionspapiere verfasst. Und schnell

wird Lobbyarbeit zum muddling through, zur Ressourcenschleuder, oder wird auf ewig vor sich hingeschoben, zum „Fange ich morgen an-Projekt“. Dieser Leitfaden will Ihnen die Schwellenangst nehmen, sich mit Lobbyarbeit auseinanderzusetzen und Ihnen helfen die ersten Schritte zu gehen. Es sind nämlich nur wenige Schritte, die wir Ihnen hier kurz vorstellen. Um dem Grundbedürfnis nach Checklisten zu entsprechen, Lust zu machen, den ganzen Leitfaden zu lesen, und um loszulaufen.



Lobby-Schritt 1

Keinen Schritt ohne Plan - Legen Sie Ihre Lobby-Ziele fest

Der erste Schritt bei der Lobbyarbeit ist leider der schwerste. Die allermeisten Menschen legen einfach gerne los. Aber Lobbyarbeit wird zur wirkungslosen Ressourcenschleuder, Vernetzung zum terminintensiven Selbstzweck, wenn man sich nicht vorher fragt, welche konkreten Ziele man damit verfolgt. Dabei geht es nicht um allgemeine Ziele wie „unser Bewegungsangebot soll bekannter werden“ oder „wir wollen mehr Bewegungsförderung in unserem Landkreis“, sondern die Frage, was genau Sie mit Ihren Lobby-Aktivitäten erreichen wollen: Auf welches Handeln von Politik oder Verwaltung zielen Ihre Aktivitäten ab? Etwa die Frage „benö-

tigen wir finanzielle Mittel aus dem Haushalt der Kommune?“ oder die Frage „Was soll sich verändert haben (z. B. Radweg gebaut), wenn Sie Ihr Lobby-Ziel realisiert haben?“

Um diese Fragen beantworten zu können, muss man sich mit den politischen Strukturen, Zuständigkeiten und Prozessen in der Kommune, ganz allgemein, aber auch konkret vor Ort, etwas auskennen. Hierfür gibt Ihnen das Kapitel → „Politische Zuständigkeiten und Prozesse in der Kommune verstehen“ ein paar Basis-Informationen und Tipps, wie Sie sich dieses Wissen vor Ort erarbeiten können.



Lobby-Schritt 2

Wer hat Einfluss auf Ihre Ziele - Identifizieren Sie Ihre Stakeholder

Wer erfolgreiche Lobbyarbeit machen will, muss wissen, mit wem er in Kontakt treten muss. Ihre Ziele brauchen Menschen, die Einfluss haben, Ihre Ziele zu realisieren. Diese Menschen nennen sich Stakeholder (leider gibt es keinen treffenden

deutschen Begriff dafür). Wie man die kommunalpolitischen Stakeholder für Bewegungsförderung identifiziert, beleuchten wir näher im Kapitel → „Die richtigen EntscheidungsträgerInnen für die Interessenvertretung identifizieren“.

3



Lobby-Schritt 3

Was überzeugt die Stakeholder? Argumente und andere Einflussfaktoren

Bewegungsförderung verhindert Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Typ-2-Diabetes sowie Brust- und Dickdarmkrebs und kann damit ein wesentlicher Beitrag für eine gesunde Bevölkerung in der Kommune sein. Trotz dieser starken Argumente werden Sie mit Ihren Lobby-Zielen für die Bewegungsförderung vermutlich nicht gleich offene Türen einrennen. „Argumente werden überschätzt“, unter anderem weil Politik und Verwaltung für eine Vielzahl an wichtigen Zielen (z. B. Bildung, Kinderbetreuung, Digitalisierung, Klimawandel usw.) eine Vielzahl an guten Argumenten auf dem Tisch

liegen haben, bei einem gleichzeitigen Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen, diese alle umzusetzen.

Kommunalpolitik ist ein ständiges Prioritätensetzen und kommunale Interessenvertretung daher der Versuch, auf der Prioritätenliste auf die vorderen Plätze zu kommen. Wie und mit welchen Argumenten bzw. anderen Einflussfaktoren Sie erfolgreich Lobbyarbeit machen, können Sie im Kapitel → [„Argumente werden überschätzt: die Einflussfaktoren auf Politik und öffentliche Verwaltung“](#) nachlesen.

4



Lobby-Schritt 4

Wählen Sie wirkungsvolle Formate für Ihre Lobbyarbeit

„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, nur einen Brief zu schreiben. Das richtige Lobby-Format bzw. der richtige Mix an Formaten hängt auch vom Ziel ab: Manchmal ist es zielführender, nur auf vertrauliche Gespräche mit Einzelnen zu setzen, für manche Lobbyziele braucht

es öffentliche Formate wie z. B. Pressearbeit. Und auch wenn Social Media auch in der Lobbyarbeit an Bedeutung gewinnt, ist und bleibt das erfolgreichste Lobby-Format die persönliche Begegnung. „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ (Martin Buber), besonders in der Kommunalpolitik. Genauer beleuchtet dies das Kapitel → [Erfolgreiche Formate in der kommunalen Lobbyarbeit](#).

5



Lobby-Schritt 5

Empathie und Hartnäckigkeit

Politik und Verwaltung haben einen schwierigen Job: Sie tragen die „Gesamtverantwortung“ z. B. für eine Kommune, während Lobbyistinnen und Lobbyisten meist sehr partikulare Interessen im Blick haben. Das ist legitim, so sind die Rollen in der Demokratie, aber der/die erfolgreiche LobbyistIn weiß, dass Lobbyistinnen und Lobbyisten nicht nur Leidenschaft für ihre Partikularinteressen mitbringen müssen, sondern auch ein Verständnis und Empathie für die Gesamtverantwortung der

Stakeholder in Politik und Verwaltung. Man sollte „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 zu generieren macht Mühe und dauert oft Zeit. Die wichtigsten Skills für erfolgreiche Lobbyarbeit sind also „teutonische Hartnäckigkeit und mediterraner Charme“.



Exkurs

Für Lobbyarbeit/politische Interessenvertretung muss man kein Profi sein

Viele Bürgerinnen und Bürger trauen sich nicht zu oder können sich nicht dafür begeistern, sich aktiv in politische Entscheidungsprozesse einzumischen. Politik und Verwaltung werden als Blackbox empfunden bzw. der Dialog mit EntscheidungsträgerInnen oft als zu mühsam. Zudem erscheint Lobbyarbeit oft als eine besondere Form des Marketings, des Verkaufen-Könnens von Inhalten, aber auch von der eigenen Person. Muss man für Lobbyarbeit

eine „Rampensau“ sein? Nein, ganz im Gegenteil: Der Erfolg von Lobbyarbeit hängt insbesondere von der Glaubwürdigkeit und Authentizität des/der LobbyistIn ab. Wenn Sie z. B. ein introvertierter, stiller oder sachlicher Typ sind, wählen Sie vielleicht andere Formate und Instrumente der Lobbyarbeit als jemand, der kein Problem damit hat, sich in einer öffentlichen Veranstaltung lautstark zu Wort zu melden.

Auch Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung machen Lobbyarbeit

Manchmal bestimmen auch „andere Hüte“ die Art und Weise bzw. auch die Grenzen von Lobbyarbeit: Z. B. sind ja auch Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung (z. B. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landkreise in den Gesundheitsämtern oder Gesundheitsregionen^{plus} (Bayern)) Lobbyistinnen

und Lobbyisten für Bewegungsförderung. Aber wer den Hut „öffentliche Verwaltung“ trägt, kann nicht in gleicher Weise „frei“ Lobbyarbeit machen wie andere. Gerade für diese Gruppe ist daher die Vernetzung mit weiteren Unterstützenden im „vorphilosophischen Raum“ besonders wichtig.

Wer entscheidet? Politische Zuständigkeiten und Prozesse in der Kommune verstehen

Wer sich politisch einmischen und Veränderungen erreichen möchte, muss sich als erstes die Frage stellen: Wer ist für die Ziele, die ich/wir haben, überhaupt politisch zuständig? Was müsste passieren,

damit das Ziel umgesetzt wird? Es braucht also ein (kommunal-)politisches Basis-Wissen, um erfolgreiche politische Interessenvertretung zu machen.

Begriffe: Kommunen, Gemeinden, Landkreise, kreisfreie Städte

Zunächst bezeichnet der Begriff der Kommune oder Gemeinde (beide Worte haben die gleiche Bedeutung) das kleinste Territorium mit eigenen Zuständigkeiten vor Ort, wie z. B. ein Dorf oder eine Stadt. In Deutschland gibt es rund 11.000 Gemeinden und Städte - diese bezeichnet man als „die Kommunen“. Um die kleinen Kommunen effizient zu verwalten,

gibt es organisatorische Zusammenschlüsse, die sogenannten Gebietskörperschaften, die **Landkreise**. In Deutschland gibt es 294 Landkreise. Zusammen mit den 106 kreisfreien Städten (große Städte sind Kommune und Kreis in einem = **kreisfreie Städte**) bilden sie die insgesamt 400 Gebietskörperschaften in Deutschland.

Kommunale Selbstverwaltung

Deutschland ist föderal aufgebaut, das heißt, jede Ebene (Bund, Länder und Kommunen) hat eigene Zuständigkeiten im Rahmen der Gesetze. Die Kommunen/Gemeinden sind zuständig für die sogenannte kommunale Selbstverwaltung, die ihnen durch Art. 28 II GG garantiert ist. Das Recht der Selbstverwaltung umfasst die eigenverantwortliche

Regelung aller Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze. Hierzu zählt auch die finanzielle Eigenverantwortung (zur Finanzierung ihrer Aufgaben erhält die Kommune Anteile von Steuern und Zuweisungen von Bund und Land und kann auch eigene Steuern erheben).

Pflicht- und Freiwilligkeitsaufgaben

Bei den kommunalen Aufgaben unterscheidet man (sehr vereinfacht dargestellt) zwischen Pflicht- und Freiwilligkeitsaufgaben.

Bei den Freiwilligkeitsaufgaben kann die Kommune über das "Ob" und "Wie" im Grunde vollkommen selbst entscheiden. Es gibt aber auch Zuständigkeiten, die der Kommune von den höheren Ebenen übertragen werden und bei denen sie sozusagen gebunden ist (z. B. aufgrund eines Gesetzes), die sog. Pflichtaufgaben. Bei den Pflichtaufgaben hat die Kommune nur wenige oder gar keine Entscheidungsspielräume.

Wenn Bund oder Länder Kommunen zur Umsetzung einer freiwilligen Aufgabe "zwingen" wollten, z. B. durch die Verabschiedung eines Gesetzes zur

Bewegungsförderung mit dem Inhalt „Jeder Mensch über 60 muss von der Kommune ein kostenfreies Sportangebot erhalten“, dann würde dies die sogenannte „Konnexität“ auslösen, das beschreibt das Prinzip „wer bestellt, bezahlt“. Das heißt, die die Kommune „zwingende“ Politikebene müsste diese Aufgabe den Kommunen dann auch finanzieren. Das ist der Grund, warum eher selten in die kommunale Selbstverwaltung eingegriffen wird bzw. auch die politischen föderalen Ebenen selbst in einem ständigen Aushandlungsprozess untereinander sind, wer zuständig für eine Aufgabe ist bzw. wer die Finanzierungsverantwortung dafür trägt.



Praxistransfer für die Lobbyistinnen und Lobbyisten für Bewegungsförderung

Bewegungsförderung ist im Rahmen der Gesundheitsförderung eine kommunale Freiwilligkeitsaufgabe, das heißt, die Kommune entscheidet über das „Ob“ und „Wie“.

Sie ist nicht dazu verpflichtet z. B. regelmäßige Bewegungsförderung für ältere Menschen anzubieten. Um die Kommunen bei Freiwilligkeitsaufgaben zu motivieren oder zu unterstützen, wählen Bund und Länder oft Instrumente wie Förderprogramme oder initiieren Verbindlichkeitsprozesse wie „nationale Empfehlungen für Bewegung und Bewegungsförderung“ - dennoch bleibt das „Ob“ und das „Wie“ der konkreten Ausgestaltung von Freiwilligkeitsaufgaben der Kommune überlassen.

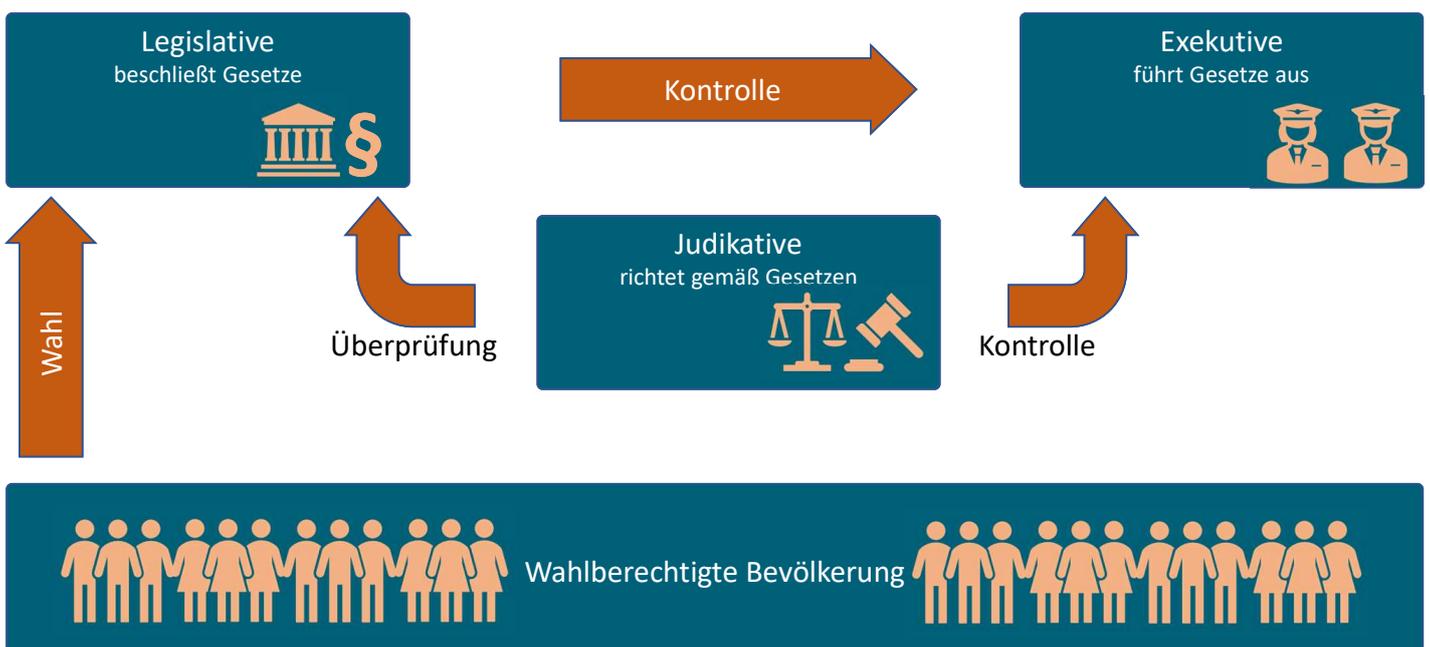
Könnte es, nach der obenstehenden Definition, eine Kommune geben, die sich grundsätzlich weigert,

Bewegungsangebote zu fördern? Rechtlich wäre das zwar möglich aufgrund der „kommunalen Selbstverwaltung“, aber das ist wenig realistisch im Sinne eines kategorischen Neins: Kommunen sind für die „kommunale Daseinsvorsorge“ der Bürgerinnen und Bürger zuständig. Was die „Daseinsfürsorge“ genau umfasst, wird von den jeweiligen Gewählten in der Politik und den Zuständigen in der Verwaltung verantwortet und diese schauen sehr genau auf die aktuellen Bedürfnisse und Interessen der Bevölkerung. Daher setzt hier die Interessenvertretung z. B. für Bewegungsförderung an, als gezielte Kommunikation mit politischen Entscheidungstragenden, um ein Thema in den Fokus der Kommunalpolitik zu bringen.

Wer entscheidet in der Kommune?

Gehen wir kurz zurück zur „Gemeinschaftskunde“: In der Demokratie geht alle Macht („Gewalt“) vom Volk aus, und dieses gibt die Macht an drei Gewalten ab („Gewaltenteilung“), die sich gegenseitig kontrollieren und ausbalancieren sollen („Checks and Balances“), damit die Demokratie funktionieren und

Machtkonzentration bei wenigen Entscheiderinnen und Entscheidern, wie z. B. in der Diktatur, verhindert werden soll. Diese drei Gewalten nennt man gesetzgebende (Legislative), ausführende (Exekutive) und überprüfende (Judikative) Gewalt.



Modell der Gewaltenteilung (eigene Darstellung)

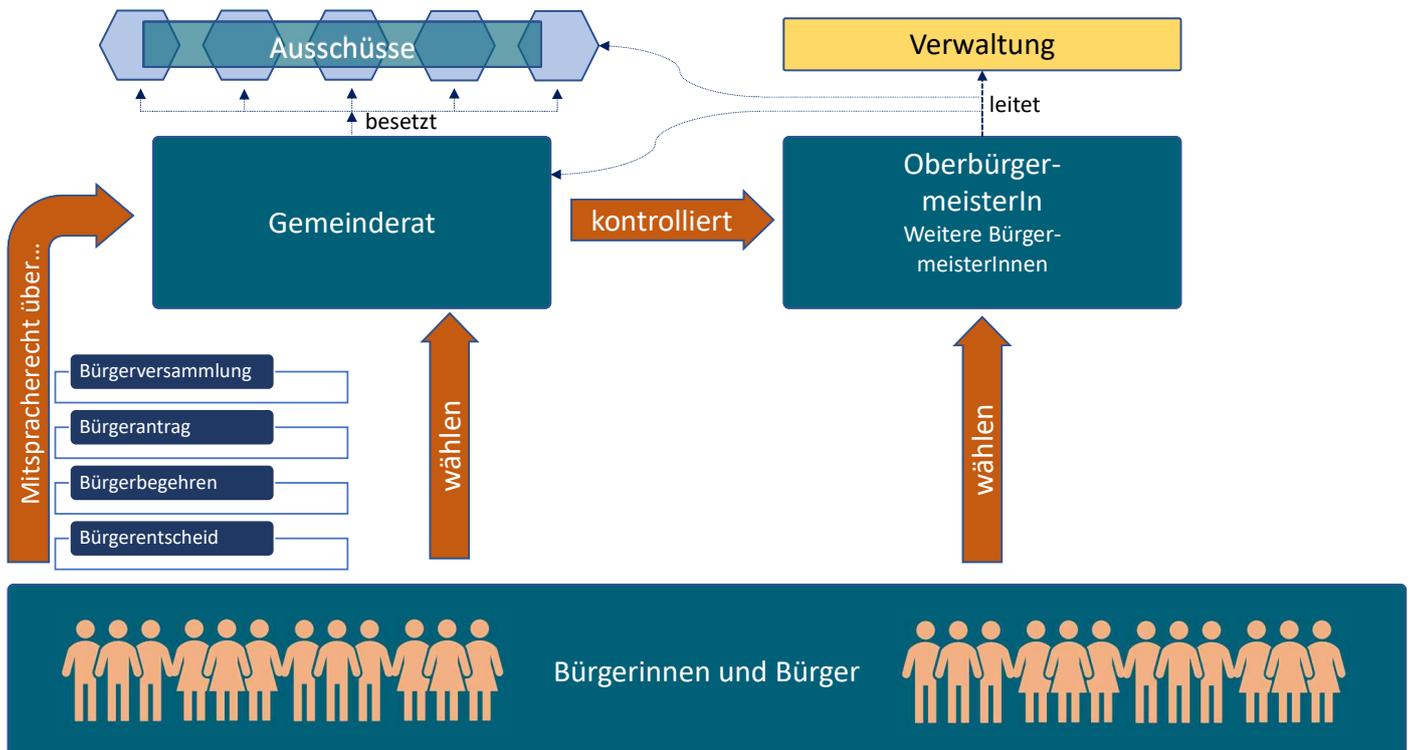
Gewaltenteilung in der Kommune - wer entscheidet eigentlich?

Dieses Demokratieprinzip - wie oben beschrieben - ist insoweit allen vermutlich klar. Aber dass dieses Gewaltenteilungsprinzip auch noch im kleinsten Dorf in Deutschland wirkt und wie, sollte man sich vor Augen führen, wenn man sich politisch einmischen will:

Zunächst entscheiden die Bürgerinnen und Bürger vor Ort alle paar Jahre (Kommunalwahlen), an wen sie die Macht („Gewalt“) für eine gewisse Zeit abgeben. Diese erste „Gewalt“ im Staat nennt man „die Legislative“, da sie die Regeln (z. B. Gesetze) aufstellt und für die Einnahmen und Ausgaben zuständig ist. In der Kommune ist diese Legislative z. B. der Gemeinderat oder der Kreistag. Stopp, werden Sie sagen: Ein Gemeinderat macht doch keine Gesetze. Das ist richtig (die Abschaffung der Kleinstaaterei ist der Grund dafür, weshalb Gesetze nur von Bund und Ländern gemacht werden dürfen), dennoch

ist ein Gemeinderat/Kreistag die Legislative, die Volksvertretung, der „Souverän“ einer Kommune. Insbesondere weil er das „Königsrecht des Parlaments“ innehat, über die Einnahmen und Ausgaben einer Kommune zu entscheiden.

Für die Umsetzung von Beschlüssen der kommunalen Legislative, dem Gemeinderat/Kreistag (in einer Stadt heißt der Gemeinderat auch manchmal Stadtrat), ist die Exekutive zuständig. In der Kommune ist das die öffentliche Verwaltung und an ihrer Spitze zum Beispiel die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Stopp, werden Sie sagen: Unsere Bürgermeisterinnen und Bürgermeister entscheiden ziemlich viel selbst? Dieser Entscheidungsspielraum muss auch sein, sonst wäre eine Kommune ja gar nicht handlungsfähig, dennoch geht jedes Handeln genaugenommen, rechtlich gesehen, von den Aufträgen durch die Legislative aus.





Entscheidungswege in der Kommunalpolitik



Praxistransfer für die LobbyistInnen für Bewegungsförderung

In der Kommune kommen Entscheidungen sowohl durch die gewählten VertreterInnen z. B. im Gemeinderat oder Kreisrat, als auch durch die Verwaltung wie z. B. BürgermeisterInnen oder LandrätInnen zustande. Erfolgreiche Interessenvertretung steht daher immer auf zwei Füßen: sie muss beide „Säulen“ der Entscheidungen, die gewählten Vertretungen und die öffentliche Verwaltung, im Blick haben. Ein Beispiel: Eine Bürgerinitiative will, dass die Kommune Bewegungsangebote für ältere Menschen fördert. Diesen Vorschlag sollte man (zunächst)

mit den zuständigen Personen in der öffentlichen Verwaltung (z. B. Bürgermeisteramt, Gesundheits- oder Sportamt etc.) diskutieren, mit dem Ziel, dass diese den Vorschlag unterstützen bzw. auch dem Gemeinderat zur Entscheidung vorlegen, um die notwendigen Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Parallel sollte man - insbesondere bei finanziell aufwendigen oder politisch umstrittenen Projekten - den Vorschlag auch an die/mit den politisch gewählten VertreterInnen in Kreisrat oder Gemeinderat kommunizieren.

Aufgabenteilung zwischen Gemeinden und Landkreisen

Die Landkreise übernehmen Aufgaben, die zwischen Gemeinden anfallen oder für die eine einzelne Gemeinde zu klein ist, wie z. B. das Gesundheitswesen (Kreiskrankenhäuser, Gesundheitsämter), den öffentlichen Personennahverkehr (z. B. Buslinien, Schülerbeförderung) oder Straßenbau und -bewirtschaftung. Zwischen Gemeinden und Landkreisen

gibt es eine aktive Wechselwirkung; viele Belange des Kreises werden z. B. in den Gemeinderäten oder zwischen den Gemeinden vorberaten. Landkreispolitik und Gemeindepolitik sind also eng miteinander verwoben.



Praxistransfer für die Lobbyistinnen und Lobbyisten für Bewegungsförderung

Wer die politische Interessenvertretung für eine Aufgabe der Landkreise richtig angehen will, sollte neben den Organen des Landkreises, wie die KreisrätInnen und die Verwaltung des Landkreises, auch die Gemeinden als Unterstützung gewinnen, z. B. für

den Ausbau eines Radwegenetzes. Auch wenn der Kreis (z. B. Kreistag und Verwaltung des Kreises) letztlich entscheidet, richtet sich dieser natürlich zuvörderst auch an den Interessen der angehörigen Gemeinden aus.

Stakeholder Die richtigen EntscheidungsträgerInnen für die Interessenvertretung identifizieren

Sie haben sich konkrete Ziele für Bewegungsförderung, z. B. den Bau eines Radweges in Ihrer Kommune, gesetzt? Nun müssen Sie nur noch herausfinden, wer Ihnen beim Erreichen dieser Ziele behilflich sein kann, wer die EntscheiderInnen bzw. wer auch UnterstützerInnen und/oder sogenannte TüröffnerInnen zu diesen Personen sein können.

In der Kommunalpolitik kommt es sehr auf einzelne

Menschen an, dennoch können Stakeholder auch Gruppen sein, z. B. „der Gemeinderat“, „die XY-Fraktion“, „das Gesundheitsamt“. Insbesondere wenn es dann um finanzrelevante Entscheidungen geht, entscheiden selten Einzelpersonen, sondern in der Regel „Stakeholder-Gruppen“ wie ein Kreistag, Gemeinderat usw.

Am Anfang steht die „Stakeholder-Analyse“

Vermutlich grinsen Sie beim Lesen wegen des bedeutungsvollen Begriffs „Analyse“, weil Ihnen vielleicht sonnenklar erscheint, wer Ihre AnsprechpartnerInnen in Politik und Verwaltung sind, z. B. weil Sie aus einer kleinen Kommune kommen und/oder bestens vernetzt sind.

Kann sein und trotzdem nimmt man sich etwas, wenn man sich nicht planvoll anschaut, wer für bestimmte Ziele die sogenannten Stakeholder sind. Daher machen wir es jetzt ganz planvoll und erarbeiten uns die Stakeholder für Ihre Ziele:

Was ist ein Stakeholder? Die Begriffe „Stake“ und „Holder“ stammen aus dem Englischen und können mit „Einsatz“, „Anspruch“ oder „Anteil“ beziehungsweise mit „EigentümerIn“ oder „BesitzerIn“ übersetzt werden. Der Begriff ist auch ganz gut mit

„Interessen-TrägerIn“ übersetzt. Ein Stakeholder ist entsprechend jemand, der ein berechtigtes Interesse am (Verlauf eines Prozesses) eines Zieles hat.

Was ist eine Stakeholder-Analyse? Die Stakeholder-Analyse ist ein Werkzeug zur systematischen Identifikation und Analyse des Einflusses zentraler InteressenträgerInnen. Nach einer DIN-Norm wird die Stakeholder-Analyse als „Analyse der Projektbeteiligten und deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt“ definiert.

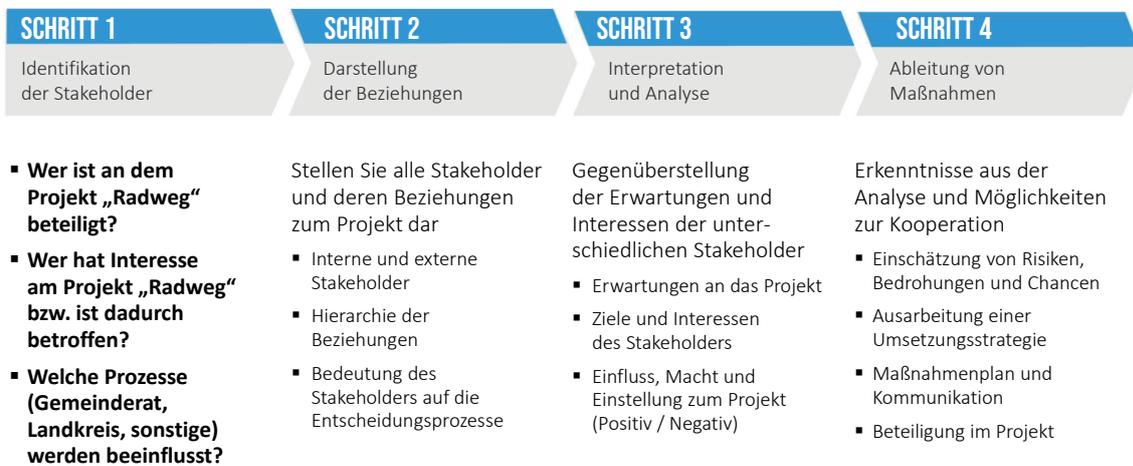
Eine Stakeholder-Analyse braucht man im Übrigen nicht nur für die Lobbyarbeit, sondern auch z. B. für das erfolgreiche Spendensammeln/Fundraising, für Kooperation und Vernetzung, wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit oder die nachhaltige Vereinsarbeit.

So macht man eine Stakeholder-Analyse

Im untenstehenden Schaubild sehen Sie die vier Schritte einer Stakeholder-Analyse. Wir haben hier als Praxisbeispiel angenommen, dass Sie eine Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern sind, die einen Radweg im Landkreis bauen wollen.

STAKEHOLDER -ANALYSE – PROZESS

4 Schritte zur Durchführung einer Stakeholder-Analyse am Beispiel eines geplanten „Radweges“



Der erste Schritt auf dem Weg zu einer Stakeholder-Analyse wäre also, dass sich die Gruppe „Radweg“ für ein Brainstorming „Stakeholder“ zusammensetzt, das könnte dann zum Beispiel so aussehen

STAKEHOLDER-BRAINSTORMING „RADWEG“

Ermitteln Sie gemeinsam mit Ihrem Team alle potenziellen Stakeholder, Personen und Gruppen die mit dem Projekt Radweg in Verbindung stehen. Hier mal ein paar Beispiele



Jetzt haben Sie ziemlich viele potentielle Stakeholder für Ihr „Projekt Radweg“ beisammen. Jetzt müssen Sie nur noch klären, wer wichtig („Schlüssel-Stakeholder“) bzw. wer nicht so wichtig ist, damit das Ziel umgesetzt werden wird. Der nächste Schritt ist nun also zu klären, welche Interessen, Einstellungen und Einfluss die Stakeholder auf das Projekt haben. Daraus ergibt sich dann automatisch ein guter Überblick, wer ggf. ein negativer Stakeholder ist (z. B. ist der NABU begeistert, wenn Sie einen Radweg entlang von Nistplätzen von Vögeln bauen wollen? Was sagen die Anrainer zum Projekt?). Negative Stakeholder muss man besonders im Blick haben, deren Argumente kennen und Gegenargumente bzw. Kompromissvorschläge parat haben und versuchen, diese rechtzeitig in das Projekt einzubinden.

Wichtig ist in jedem Fall, keinen Stakeholder zu übersehen und auch die richtige Reihenfolge bei den Lobbykontakten einzuhalten. Dabei gibt es eine goldene Regel für die Reihenfolge von Lobbykontakten: Sprechen Sie erst mit „der Verwaltung“ (z. B. Fachverwaltung Gesundheit und Radwege, dann ggf. mit Landrat/Bürgermeisterin über das Projekt und versuchen deren Unterstützung zu bekommen. Erst dann sprechen Sie mit „der Politik“ (z. B. Fraktionen in Kreistag oder Gemeinderat, die immer fragen, wie „die Verwaltung“ dazu steht) und erst zuletzt sprechen Sie mit der Presse (nichts ist so lobbyuntauglich wie „beleidigte EntscheidungsträgerInnen“ die von einem Projekt zuerst aus der Presse erfahren).

Wenn man es ganz besonders gut machen will, legt man sich nach der Stakeholder-Analyse eine solche Liste an (nur Beispiel):

STAKEHOLDER	ZIELE/ INTERESSEN	EINSTELLUNG ZUM PROJEKT	EINFLUSS DES STAKEHOLDERS	LOBBY-STRATEGIE
z. B. Mitglieder des Kreistages, hier Fraktion der Partei „die Bewegten“	Sind für das Projekt, wollen Antrag stellen gemeinsam mit Fraktion „die Mobilien“	Positiv	Direkt (Groß)	Argumente für Inhalte liefern, bitten, dass sie auch auf die anderen Fraktionen zugehen
Ortsgruppe des NABU	Hat Befürchtungen wegen Nistplätzen am Rande der Rad-Strecke	Negativ	Indirekt (Mittel)	Rechtzeitig einbinden und nach guten Lösungen schauen, ggf. Naturschutzbehörde hinzuziehen
Fachverwaltung Gesundheit des Landkreises	Möchte das Projekt unbedingt	Positiv	Direkt (Groß)	Sollte als erstes in Projekt einbezogen werden
-	-	-	-	-

Dies ist nur eine exemplarische Liste, die Ihnen einen ersten Eindruck vermitteln soll, in welche Richtungen und an welche Personen Sie bei der Stakeholder-Analyse für Ihre Lobbyarbeit denken sollten.



Grundsätzliche Tipps für Ihre Stakeholder-Analyse:

- Erarbeiten Sie diese im Team und nehmen Sie auch Personen dazu, die sich in den politischen Strukturen vor Ort gut auskennen, hierfür lassen sich z. B. (ehemalige) EntscheidungsträgerInnen oder örtliche JournalistInnen oft gerne gewinnen.
- Schreiben Sie nicht nur Namen von Stakeholder-Gruppen auf, sondern erstellen Sie auch wirklich eine Verteilerliste mit Adressen und möglichst auch den Emailadressen. Sie werden sie brauchen!
- Schreiben Sie wirklich einzelne Namen und nicht nur Gremien/Sammelbegriffe (z. B. Gemeinderatsmitglieder) auf. Nur so bekommen Sie ein echtes Verständnis von Ihren Stakeholdern und Sie haben gleich eine wirklich brauchbare Adressliste für das nächste Jubiläum etc.
- Fragen Sie nach bestehenden Excel-Listen (z. B. gibt es Listen von Kreistagsmitgliedern etc.), statt mühsam zu „googeln“.
- Nutzen Sie Sammeladressen (Rathäuser etc.), dort kann man die Post in der Regel auch gebündelt für alle EntscheidungsträgerInnen abgeben, das spart viel Porto.

Nicht jeder Stakeholder ist gleich wichtig für das Erreichen Ihrer Lobby-Ziele

Nun haben Sie eine Stakeholder-Lobby-Liste mit vielen Adressen, aber natürlich sind nicht alle diese Stakeholder für Ihre politische Lobbyarbeit in gleicher Weise bedeutsam. Es gibt Schlüsselpersonen für Ihre Lobbyarbeit, und die sollten Sie kennen und identifizieren.

Schlüsselpersonen sind Stakeholder, die besonders bedeutsam für Ihr Lobbyziel sind, wie z. B. der zuständige Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung, aber auch die in den Fraktionen für die Bewegungsförderung zuständigen Kreistagsmitglieder (z. B. Mitglieder im Ausschuss Gesundheit).

Dann gibt es aber natürlich auch noch Schlüsselpersonen, die aus hierarchischen, formalen oder

machtpolitischen Gründen besonders in Ihren Fokus gehören. Dazu zählen in der Regel z. B. die zuständigen BürgermeisterInnen, Amtsleitungen, Fraktionsvorsitzenden. Auch diese Personen sollten Sie als Schlüsselpersonen identifizieren.

Und last but not least: am Ende braucht es in der Demokratie Mehrheiten für Entscheidungen. Suchen Sie sich bei der Politik also möglichst Schlüssel-Stakeholder aus, die auch in der Lage sind, Ihrem Projekt zu einer „Mehrheit“ zu verhelfen. Also nicht unbedingt als erstes auf die kleinste Fraktion oder Außenseiter z. B. im Kreistag zugehen ...

Argumente werden überschätzt

Die Einflussfaktoren auf Politik und öffentliche Verwaltung

„Begreifst du, wieviel leichter andächtiges Schwärmen als gut Handeln ist“ Lessing/aus: Nathan der Weise

Nicht nur in der Politik, auch im Alltagsleben wird jeden Tag um die Wette argumentiert und versucht, sich gegenseitig von etwas zu überzeugen. Wir sammeln hieb- und stichfeste Argumente für unsere Position und sind enttäuscht, wenn wir oft wenig bis nichts erreichen, wo doch unsere Argumente so überzeugend, gar die einzig wahren scheinen. Grund dafür, so sagt uns die „Einstellungsforschung“, sind insbesondere zwei irriige Grundannahmen, zwei Glaubenssätze, denen wir abschwören sollten: Wir glauben, dass wir im Besitz der richtigen Lösung sind und daher auch Gerechtigkeit zu erfah-

ren haben, und wir glauben, dass es nur hieb- und stichfeste Argumente benötigt, um die anderen zu überzeugen.

Beide Glaubenssätze sind für die Lobbyarbeit fatal und werden doch so oft wiederholt: Seitenlange Argumentationspapiere und der Appell „Die Politik muss...“ perlen wie Teflon an den EntscheidungsträgerInnen ab. Wir zeigen Ihnen in diesem Kapitel andere, erfahrungsgelietete und erfolgreich getestete, Ansätze auf, wie Sie Politik und Verwaltung von Ihren Lobbyzielen überzeugen können.

1

→ **Hängen Sie den „Gerechte-Welt-Glauben“ tiefer. Bleiben Sie sachlich.**

Der Appell „Die Politik muss...“ bzw. auch das sog. Drama-Lobbying, bei dem Interessenvertretungen den Untergang des Abendlandes beschreiben, sollte ein bestimmtes politisches Handeln ausbleiben, sind der Regel unwirksam und unprofessionell. Bleiben Sie sachlich, vermeiden Sie Appelle und Wertungen, insbesondere parteipolitische.

2

→ **Lernen Sie, in den Schuhen der anderen zu gehen**

Erfolgreiche Lobbyarbeit erklärt Politik und Verwaltung nicht „was will ich von Dir“ sondern fragt „was brauchst Du von mir“. Lernen Sie, in den Schuhen von Politik und Verwaltung zu gehen, entwickeln Sie ein bisschen Empathie für die „Gesamtverantwortung“ in einer Kommune, die ungleich schwerer zu tragen ist, als das Vorbringen von Partikularinteressen (und mögen sie auch noch so berechtigt sein).

3

→ **Die Politik kommt und geht, die Verwaltung bleibt**

Gute Lobbyarbeit steht auf zwei Füßen: dem Kontakt und Dialog zu den zuständigen Ansprechpersonen in der öffentlichen Verwaltung (z. B. BürgermeisterInnen, Leitungen und ReferentInnen in den Gesundheitsämtern etc.), und zu den politischen EntscheidungsträgerInnen z. B. in Gemeinderäten und Kreistagen. Dabei gilt es in der Regel die Reihenfolge zu beachten, dass man zuerst versuchen sollte, seine Interessen bei den Ansprechpersonen der öffentlichen Verwaltung vorzubringen und deren Unterstützung zu bekommen. Die Verwaltung ist das Kontinuum in der Kommune und hat den fachlichen und finanziellen Gesamtüberblick. Die Kommunalpolitik vertraut im Regelfall ihrer Verwaltung und lässt sich von ihr beraten. Auch die allermeisten Beschlüsse der Politik basieren auf Vorschlägen, die aus der Verwaltung kommen. Wer die Verwaltung nicht auf seiner Seite hat, hat es ungleich schwerer, bei der Politik das Ziel durchzubringen - zumal politische EntscheidungsträgerInnen auch nach jeder Kommunalwahl wechseln können.

- 4** → **Niemand reitet ein totes Pferd**
Politik und Verwaltung brauchen Erfolge, zumindest die Aussicht auf Erfolg. Erzählen Sie mit Ihrem Projekt eine künftige Erfolgsgeschichte. Z. B. was könnte für die Gesundheit der BürgerInnen oder den Klimaschutz erreicht werden, wenn Ihr Bewegungsprojekt umgesetzt wird. Da Präventionspolitik wie die Bewegungsförderung unter dem sogenannten Präventionsparadoxon „leidet“, wie die Corona-Krise erlebbar gemacht hat, werden ihre Botschaften vermutlich nicht so stark verfangen wie bei ergebnisorientierten Politikfeldern wie „wenn Sie die Kita bauen, gibt es im Ort 50 Kitaplätze mehr“. Daher muss Erfolg bei Präventionspolitik anders definiert werden. Erfolg im Sinne der Politik kann es z. B. auch sein, wenn die BürgerInnen mit ihr zufrieden sind. Wenn Sie diese Erfolgsaussicht in ein Narrativ Ihrer Lobby-Botschaft verpacken können („Wie die Bürgerumfrage zeigt, wünschen sich die BürgerInnen in unserer Kommune mehr Bewegungsangebote“), kann es das inhaltliche Anliegen stärken. In jedem Fall kommt es darauf an, dass Sie die Deutungshoheit über Ihr Projekt einnehmen. Dazu gehört insbesondere auch, dass man Fortschritte, Erfolge und Referenzen kommuniziert und auf die suggestive Kraft der selbsterfüllenden Prophezeiung setzt, denn niemand reitet ein totes Pferd!
- 5** → **Danken Sie, bevor die Sonne untergeht**
Wer glaubt, er könne bei Politik und Verwaltung Angst vor sozialer Ausgrenzung erzeugen („Dann werden Sie ganz viele Menschen nicht mehr wählen ...“), weil sie sich nicht für Ihr Projekt erwärmen können, täuscht sich im Regelfall. Politik und Verwaltung sind mit einer Vielfalt von Lobbyinteressen konfrontiert, die sie nicht befriedigen können, da gibt es eine große Widerstandsfähigkeit. Aber kein Mensch ist immun gegenüber Anerkennung und Dank für seinen Einsatz, also danken Sie den Personen, die Sie unterstützen, bevor die Sonne untergeht, selbst wenn der Einsatz keinen Erfolg gebracht hat.
- 6** → **Relevanz erreicht man durch Penetranz**
Wie überall im Leben ist auch in der Lobbyarbeit Hartnäckigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Insbesondere bei sehr belasteten AnsprechpartnerInnen, was in der Kommunalpolitik und der -verwaltung eigentlich immer gegeben ist, braucht es Hartnäckigkeit, um mit seinen Interessen wahrgenommen zu werden und auf der To-Do-Liste nach oben zu rutschen. Als Methode empfiehlt sich die Faustregel „kein Kontakt ohne follow-up“, also schreiben Sie z. B. nach einer angemessenen Zeit eine Mail („Ich komme zurück auf das Gespräch ... wir hatten vereinbart, dass ... wollte mich nach Sachstand erkundigen ...“).
- 7** → **Wiederholen Sie scheinbar Selbstverständliches**
Wir überschätzen das Interesse, das andere uns entgegenbringen. Das bedeutet, dass man nicht davon ausgehen sollte, dass man selbst oder dass das Projekt, für das man eintritt, vom Gegenüber aus Politik oder Verwaltung gekannt wird. „Wer bin ich?“ „Was will ich?“ „Wen, wie, was wird das, was wir vorhaben, erreichen?“ Diese und weitere „Textbausteine“ sollten Sie, wann immer Gelegenheit ist, sowohl in der persönlichen Ansprache als auch in der schriftlichen Kommunikation wiederholen.

8

→ **Politische Zwänge sind Narrative**

Fast keine Entscheidungstragenden in Politik und Verwaltung würden offen sagen, dass sie bzw. ihre Stakeholder-Gruppe (z. B. Fraktion) Projekte für Bewegungsförderung nicht unterstützen. Die Ablehnung von Lobbyinteressen kommt bei gemeinwohlorientierten Projekten sehr selten vor. Viel häufiger hören Lobbyistinnen und Lobbyisten Sätze wie „Wir würden ja gerne, aber die Haushaltslage der Gemeinde lässt das nicht zu“, „dafür bekommen wir politisch keine Mehrheit“, „da müssen wir erstmal rechtliche Bedenken prüfen“ usw. Kann alles stimmen, aber lassen Sie diese Narrative nicht zu sehr auf sich wirken. Wo ein politischer Wille ist, gibt es in aller Regel auch Geld und einen rechtskonformen Weg. Daher appellieren Sie, wann immer möglich, an den Willen der Entscheidungstragenden, zum Beispiel „wir haben gehört, dass Sie einen guten Einfluss auf den Landrat haben“, „wir wenden uns an Ihre Fraktion, weil wir Sie als Unterstützer für Gesundheit und Klima wahrnehmen.“

9

→ **Überwinden Sie die „Inkompetenzkompensationskompetenz“**

Während die Entscheidungstragenden in der öffentlichen Verwaltung (z. B. Mitarbeitende im Landratsamt) in der Regel sehr fachsicher sind und wissen, welche Faktoren wie z. B. rechtliche, finanzielle, planerische Bezüge bei ihren Entscheidungen zu beachten sind, gibt es bei KommunalpolitikerInnen, die ja ehrenamtlich das Amt ausüben und oftmals auch keine fachlichen Bezüge haben, in der Regel kein profundes Wissen zu der Vielzahl an Themen, über die entschieden werden muss. Diese Unsicherheit geht einher mit einer weit verbreiteten Kompetenz bei der (Kommunal-)Politik, das Nicht-Verstehen/Wissen geschickt zu „vertuschen“. Dafür hat der Philosoph Odo Marquardt das schöne Wort der „Inkompetenzkompensationskompetenz“. Dieses Verstecken hinter Nicht-Wissen müssen Lobbyistinnen und Lobbyisten aber überwinden, wollen sie Erfolg haben, denn damit politische Entscheidungstragende sich eines Themas annehmen, müssen sie verstanden haben, worum es geht. Und das ist Ihre Aufgabe. Geben Sie dem Gegenüber eine Chance, Ihr Projekt zu verstehen. Vielleicht hat er keine Ahnung, dass es ein Präventionsgesetz gibt, was Bewegungsförderung überhaupt ist und für was diese gut ist. Eigentlich sollte man nicht mal voraussetzen, dass der Begriff der Prävention auf Anhieb verstanden wird, wie man überhaupt die Verwendung von Fachbegriffen regelmäßig auflösen sollte. Verstecken Sie sich hinter Ihrer Fachlichkeit und das Gegenüber hinter dem Nicht-Wissen, gibt es keine Chance der Verständigung und der Lobby-Erfolg wird sehr unwahrscheinlich. Und reduzieren Sie die Komplexität, ohne zu simplifizieren – das, was wir von den politischen Entscheidungstragenden erwarten – die verständliche, klare Sprache –, müssen wir im Lobbying selbst anwenden können. Es ist die ausgleichende Gerechtigkeit für unser aller Augenrollen über die Inkompetenzkompensationskompetenz von politischen EntscheidungsträgerInnen.

10

→ **Wer eine Kuh melken will, schreibt ihr keinen Brief**

Diese etwas derbe Fundraising-Weisheit begegnet einem in der Lobbyarbeit jeden Tag als größter und häufigster Irrtum, den man in der politischen Interessenvertretung begehen kann: Da schreiben Verbände oder Bürgerinitiativen seitenlange Briefe, Positionspapiere und Forderungskataloge an Politik und Verwaltung und glauben, das sei Kommunikation oder gar Lobbyarbeit. Wenn überhaupt, kann dies die Lobbyarbeit nur unterstützen und flankieren, darf aber niemals alleine stehen. Politische Interessenvertretung ist Beziehungsarbeit und keine Brieffreundschaft. Es gibt in der Politik eine große Gleichgültigkeit gegen solche Schreiben, Positionspapiere, Forderungskataloge... Natürlich stimmt „Wer schreibt, der bleibt“, und manchmal ist die Schriftform erforderlich. Aber wie gesagt: Schreiben Sie, um zu dokumentieren, zu untermauern, rechtlich abzusichern; für echte Überzeugungsarbeit müssen Sie raus und ran.

- 11** → **Bild schlägt Text und was nicht auf eine Seite geht, geht nicht**
Für die Umsetzung von Regel 9 und 10 hat der liebe Gott Grafiken und Bilder erfunden. Zögern Sie nicht, diese einzusetzen, Politik und Verwaltung freuen sich über einen „Sachverhalt auf einen Blick“, über übersichtlich gestaltete Dokumente, die schnelles Lesen und Verstehen ermöglichen. Aus dem Marketing stammt der Begriff des „One-Pager“, zu deutsch: eine Seite. Destillieren Sie Ihre Anliegen auf die W-Antworten: wer will was von wem weshalb bis wann - und das alles geht auf eine Seite, maximal auf zwei, versuchen Sie es!
- 12** → **Argumente werden überschätzt, sind aber nicht entbehrlich**
Antizipieren Sie die Argumente aller Beteiligten eines Projektes und bereiten Sie sich darauf vor. Im Kapitel „Stakeholder-Analyse“ zeigen wir, wie man das strategisch macht. Auch hier gilt die Regel: Lernen Sie, in den Schuhen der anderen zu gehen, damit Sie sie von Ihrer Sichtweise und Ihren Argumenten überzeugen können.
- 13** → **Vermeiden Sie Verantwortungsdiffusion durch Personalisierung**
Die Redensart, von Pontius zu Pilatus geschickt zu werden, begegnet einem jeden Tag in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung, neudeutsch nennt man es auch Verantwortungsdiffusion. Tatsächlich werden politische Entscheidungen auch in der Regel nicht von Einzelnen, sondern von vielen oder im Rahmen einer Zuständigkeitshierarchie entschieden. Dennoch können Sie die Verbindlichkeit erhöhen, indem Sie hartnäckig nachfragen, wer bzw. wie die Entscheidung herbeigeführt werden wird, auf wen sie noch zugehen können, wann wer die nächste Stufe der Entscheidungshierarchie erklimmt usw. Indem Sie sich ggf. bei mehreren Personen absichern (dabei Zuständigkeiten im Blick behalten) und diese auch voneinander wissen lassen („Ich habe noch mit Ihrer Fraktionskollegin Frau Sommer gesprochen, die unser Projekt ebenfalls unterstützen will... / Den Bürgermeister haben wir auch schon informiert, als er bei unserem Jubiläum war, sicher wäre es gut, wenn er aus der Verwaltung jetzt weitere Infos bekäme“).
- 14** → **Fragen Sie um Rat und bitten Sie um einen kleinen Gefallen**
„Wer um Geld bittet, bekommt in der Regel einen Rat. Wer um Rat bittet, bekommt vielleicht Geld“. Auch diese Fundraising-Weisheit kann man auf die Lobbyarbeit übertragen. Geben Sie Politik und Verwaltung nicht immer nur Antworten, stellen Sie auch mal Fragen. Legen Sie offen, wenn Sie unsicher sind, auf welche rechtlichen und politischen Herausforderungen Sie noch keine Antwort haben und wozu Sie z. B. Rat brauchen. Auch dies stärkt die Beziehungsebene.
- 15** → **Wer jemandem einen kleinen Gefallen gewährt, ist angeblich offener für die spätere „große Investition“.** Diesen psychologischen Effekt schreibt man dem ehemaligen amerikanischen Präsidenten Benjamin Franklin zu. In der Lobbyarbeit gibt es vielfältige Anwendungsmöglichkeiten dafür, z. B. ist die Frage nach einem Grußwort oder die Übernahme einer Schirmherrschaft z. B. an einen Landrat ein kleiner Gefallen, der vielleicht den Boden bereitet für die spätere Unterstützung für große Projekte.
- 16** → **Bekommen Sie den „Fuß in die Tür“**
Sie wollen den ganzen Keks, man bietet Ihnen zunächst aber nur Krümel an? Statt einen Radweg erstmal nur eine Radwegeplanung? Sich auf Kompromisse einzulassen, muss man abwägen, oftmals lohnt es sich, nicht gleich nachzugeben und aufzuzeigen, dass es mehr bedarf, um das Ziel zu erreichen. Dennoch ist es gut, einen Fuß in die Tür zu bekommen, etwa über eine Projektförderung. Entscheidend ist dann, dass Sie selbst von Anfang an dem Projekt einen Plan unterlegen, wie es im nächsten Schritt ausgebaut oder abgesichert werden kann. Dazu gehört auch, dass die EntscheiderInnen selbst kommunizieren, dass es sich um einen Einstieg handelt, einen ersten Schritt, dem weitere folgen werden, falls das Projekt sich bewährt usw. Das müssen Sie beim Kompromiss dann gleich noch mitverhandeln.

17 → **Verschaffen Sie den EntscheidungsträgerInnen Aussicht auf Erfolg**
 Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt die Überzeugung, durch eigenes Handeln etwas bewirken zu können, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit Schwierigkeiten. Im Kontext von kommunalpolitischen Entscheidungen handelt es sich bei diesen Schwierigkeiten insbesondere um Fragestellungen, wie z. B. die/der einzelne Entscheidungsträger/in ihre/seine Überzeugung überhaupt umsetzen kann. Die/der Entscheidungsträger/in muss die Erwartung haben, dass sie/er z. B. eine Mehrheit in seiner Fraktion oder seine Vorgesetzten in der Verwaltung für die Entscheidung überzeugen kann. Je größer hierbei die Erfolgsaussichten, umso wahrscheinlicher setzt sich die Person für das Anliegen ein.
 Im Rahmen von Lobby-Interventionen kann man den Einflussfaktor Selbstwirksamkeitserwartung dadurch stärken, dass man z. B. versucht, die/den Entscheidungstragende/n bei ihrer/seiner Wirksamkeit zu unterstützen: Holen Sie vor dem Lobby-Kontakt z. B. die Meinung der Verwaltung/der Politik/von engagierten Bürgerinnen und Bürgern/der örtlichen Presse ein, um dem Entscheidungstragenden schon Unterstützung von dieser Seite aus signalisieren zu können.

18 → **Bewegungsförderung ist nur ein anderes Wort für Klimaschutz**
 Auch andere Politikfelder müssen sich an die politischen Mega-Themen dranhängen, um eine Lobby zu bekommen. So ist seit neuestem ja die auch Energiewende Außen- und Sicherheitspolitik. Auch die kommunale Bewegungsförderung wird mehr Erfolg haben, wenn sie sich mit dem Thema Klimaschutz verknüpft, einen politischen Kausalzusammenhang herstellt. Denn Klimaschutz ist Pflicht, Prävention ist nur Kür, kommunale Freiwilligkeitsaufgabe. In Zeiten knapper Kassen geht das kommunale Geld dorthin, wo die Pflicht ruft ...

19 → **Benutzen Sie Trigger-Worte und vermeiden Sie Bullshit-Phrasen**
 Zu Regel 17 passt auch dieser Tipp: Ein Trigger ist ein Auslöser, ein „Trigger-Wort“, das Sie verwenden, soll also einen das Projekt unterstützenden Effekt bei Politik und Verwaltung auslösen. So ist es z. B. womöglich besser, bei einem Radweg von einer „nachhaltigen Investition in den Klimaschutz“ zu sprechen, als von „einer schnellen Verdrängung des Autoverkehrs“. Eine interessante Beobachtung ist, dass BürgerInnen in der politischen Interessenvertretung gerne auf ähnliche Bullshit-Phrasen zurückgreifen, die sie beim Politikbetrieb immer kritisieren. Z. B. hat der Satz „Es geht um die Zukunft unserer Kinder“ immer noch weite Verbreitung, obwohl er nahezu auf alles, alles, alles zutrifft. „Zu den auffälligsten Merkmalen unserer Kultur gehört die Tatsache, dass es so viel Bullshit gibt. Jeder kennt Bullshit. Und jeder trägt sein Scherflein dazu bei“, sagt dazu der Philosoph Harry G. Frankfurt in seinem lesenswerten Essay „bullshit“.

20 → **Haben Sie eine Antwort auf die Frage „Was würde das Projekt denn kosten...?“**
 Wenn Sie in einem Gespräch mit politischen EntscheidungsträgerInnen so weit gekommen sind, dass sie Sie fragen, was denn der Radweg kosten wird, dann brauchen Sie eine Antwort.
 Das bedeutet nicht unbedingt, dass Sie einen konkreten Eurobetrag vorrechnen können, aber Sie müssen fit werden in den Finanzierungshintergründen Ihres Projektes. Politische Interessenvertretung ist kein Wunschkonzert, Augenhöhe gewinnt man nur, wenn man sich auch in den Hard Facts auskennt.

21 → **Ein Nein ist selten ein Nie**
 Zum Schluss noch mal eine Weisheit aus der Welt des Fundraisings. Wenn ein Spender nicht spendet, rät man dem Fundraiser, die Haltung einzunehmen, dass der Spender nicht „Nein“, sondern ein „Nicht jetzt“ zum Ausdruck gebracht hat. Damit will man nicht trösten, sondern anregen zu fragen, warum der Spender dieses Mal nicht überzeugt werden konnte, und es wieder zu versuchen. So ist es auch in der politischen Interessenvertretung, ein Nein ist selten ein Nie, oftmals brauchen politische Projekte erst einen ergebnislosen Prozess, bevor sie dann doch realisiert werden. Dranbleiben, mit teutonischer Hartnäckigkeit und mediterranem Charme, das ist das wichtigste Erfolgs-Rezept, nicht nur in der politischen Lobbyarbeit.

Was funktioniert? Erfolgreiche Formate in der kommunalen Lobbyarbeit

„Wenn du eine Kuh melken willst, schreibe ihr keinen Brief“. Diese Fundraising-Weisheit ist Ihnen schon in Kapitel 5 „Argumente werden überschätzt“ begegnet. Gemeint ist, dass eine Einflussnahme auf Politik und Verwaltung selten alleine auf Appellen, gar noch ausschließlich schriftlichen Appellen („Wir fordern, die Politik/Verwaltung muss ...“) beruht. Erfolgreiche Interessenvertretung ist Dialog und manchmal auch Beziehungsarbeit. Wie man diese in der kommunalen Lobbyarbeit gestaltet, das richtige Lobby-Format bzw. den richtigen Mix an Formaten wählt, hängt auch vom Ziel ab, das man verfolgt. Manchmal ist es zielführender,

z. B. nur auf vertrauliche Gespräche mit Einzelnen zu setzen, für manche Lobbyziele braucht es öffentliche Formate wie Kampagnen oder Pressearbeit. Und auch wenn ständig neue Lobby-Formate ausprobiert werden und Social Media auch in der Lobbyarbeit an Bedeutung gewinnt, ist und bleibt das erfolgreichste Lobby-Format: die persönliche Begegnung mit den Stakeholdern.

„Alles wirkliche Leben ist Begegnung“, insbesondere in der Kommune, wo man sich in der Regel auch persönlich kennt.

Nachfolgend geben wir Ihnen einen Überblick über verschiedene Lobby-Formate und ein paar Tipps:

Format	Tipps
Beispiele/Beschreibung Gespräche mit EntscheidungsträgerInnen und sog. Regeltermine Gespräche mit der Kommunalpolitik und Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung	Identifizieren Sie vorher sorgfältig die zuständigen Stakeholder. Sprechen Sie nicht nur mit einer politischen Fraktion (Neutralität), tragen Sie nicht nur Inhalte, sondern auch Lösungsvorschläge vor, generieren Sie Verbindlichkeiten (Was passiert als nächstes...). Bei wichtigen GesprächspartnerInnen versuchen Sie einen sog. Regeltermin/„jour fix“ zu implementieren...
Schriftliche Kommunikation mit Politik und Verwaltung Briefe/Mails/Einladungen mit inhaltlichen Anliegen	Mails sind die Regel, Briefe die Ausnahme. Halten Sie sich knapp und fokussieren Sie Ihr Anliegen auf eine Terminbitte. Beachten Sie formal korrekte Anreden (Sehr geehrte Frau Gemeinderätin Huber, sehr geehrter Herr Landrat Moser...)
Positionspapiere und Stellungnahmen Sind in der Kommunalpolitik kein häufiges Lobby-Werkzeug, dennoch sollte man für komplexere Projekte einen "One-Pager" mit einer Beschreibung von Inhalten und Zielen verfügbar haben.	Eine gute Lobby-Kampagne beginnt mit einem „One-Pager“. Formulieren Sie auf einer Seite z. B. wer, was, warum/wozu, von wem will...
Feiernde Lobby-Maßnahmen z. B. Jubiläen, Neujahrsempfänge	Feiern Sie sich, sooft Sie können! Jubiläen werden öffentlich wahrgenommen und sind gute Anknüpfungspunkte z. B. für Pressearbeit. Gesellige Anlässe schaffen eine gute Networking-Atmosphäre.
Gremien initiieren oder sich in Gremien berufen lassen z. B. „Runder Tisch Austausch“ initiieren oder sich in Gremien einladen lassen	Wenn man Politik und Verwaltung besonders motivieren muss, empfiehlt sich z. B. die Einrichtung von „Runden Tischen“ o.ä., über die Aufmerksamkeit für ein Thema geschaffen werden kann und für die die man gewichtige UnterstützerInnen gewinnen kann.

Format	Tipps
<p>Beispiele/Beschreibung</p> <p>„Konfuzius-Formate“ (Konfuzius-Zitat: „ 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/verstehen.“) Stakeholder „erlebt“ das Thema, z. B. politischer Spaziergang/Radtour mit GemeinderätInnen, um die Notwendigkeit von mehr Bewegungsförderung in der Kommune zu veranschaulichen</p>	<p>„Erlebnis schafft Ergebnis“ sagt man in der Lobbyarbeit. Solche Formate sind auch gute Lobby-Formate, weil man dabei auch Bilder z. B. für die Pressearbeit erzeugen kann.</p>
<p>Kontakt- und Beziehungspflege-Formate Geburtstagsmails, Weihnachtskarten etc. an Schlüssel-Stakeholder</p>	<p>Wenn sich in Politik oder Verwaltung jemand Zeit für Sie und Ihre Anliegen nimmt, ist es nicht selbstverständlich. Danken Sie Ihren Stakeholdern, „bevor die Sonne untergeht“, stärken sie über Dank und Glückwünsche die Beziehungsebene.</p>
<p>Kümmerer-Formate Keiner macht Kommunalpolitik/-verwaltung, der nicht das Kümmerer-Gen hat, den Antrieb, Dinge konkret verändern zu wollen, für die Bürgerinnen und Bürger konkrete Ergebnisse zu erzielen.</p>	<p>Aktivieren Sie das Kümmerer-Gen bei Ihren Stakeholdern. Was kann der Einzelne direkt für Ihre Ziele tun? Das können manchmal auch (nur) kleine Dinge sein.</p>
<p>Konfrontative Formate Negative Zuspitzungen/Negativ-Kampagnen nach dem Motto „Die Politik bleibt tatenlos - Unser Landkreis gefährdet die Gesundheit seiner Bürgerinnen“... oder Rechtsgutachten, Dienstaufsichtsbeschwerden, Demonstrationen, kritische Stellungnahmen etc.</p>	<p>Politik und Verwaltung lassen sich ungern zwingen oder vorführen, daher laufen solche Formate eher ins Leere bzw. sind eher die Ultima Ratio in der Lobby-Politik, um Zuspitzung/Skandalisierung zu erreichen.</p>
<p>Agenda setting durch die Kommunalpolitik Kommunalpolitik und -fraktionen haben das Recht, Themen auf die Agenda zu bringen, insbesondere durch die Beantragung von Tagesordnungspunkten zu Sitzungen, aber auch z. B. durch sogenannte kommunalpolitische Anfragen und Beschlussanträge. Grundsätzlich muss die Verwaltung der Politik Auskunft zu allen Fragen geben.</p>	<p>Anfragen/Anträge an die Verwaltung durch KommunalpolitikerInnen zu einem bestimmten Thema eignen sich gut, um ein Thema „auf die Agenda zu heben“, Informationen zu generieren, um die kommunalpolitische Positionierung in Gang zu bringen. Am besten wendet man sich hierfür an eine Fraktion/Kommunalpolitikerin, mit der man gut zusammenarbeitet und die die Ziele unterstützt, und schlägt ihr konkrete Inhalte für den Antrag/die Anfrage vor.</p>
<p>Lobbyformate vor Wahlen Wahlveranstaltungen, Podiumsdiskussionen</p>	<p>Wahlkampfzeiten sind Zeitfenster für Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit. Diese sollte man unbedingt nutzen, um die eigenen Ziele zu positionieren, in aller gebotenen parteipolitischen Neutralität. Eigene Veranstaltungen zu organisieren ist dabei oft aufwendig, eine Alternative ist, zu Veranstaltungen von Kandidierenden zu gehen und dort seine Anliegen zu platzieren, z. B. samstags auf dem Markt, wo vor Wahlen immer Kandidierende aller Parteien zu finden sind.</p>

Format	Tipps
Beispiele/Beschreibung Lobbyformate nach Wahlen Nach Wahlen sollte man seine Stakeholder-Verteiler aktualisieren und die Kontaktaufnahme erneuern.	In der Kommune gibt es keine Koalitionsverträge, aber ein Glückwunschs Schreiben an die Gewählten mit der Erwartung, dass sie sich für Ihre Ziele einsetzen, und einem Gesprächsangebot, sind hilfreiche Lobby-Werkzeuge.
Lobbyarbeit über Social Media Mittlerweile sind auch KommunalpolitikerInnen in Social Media aktiv und nutzen es für Meinungsbildung, Positionierung und Vernetzung.	Sind Sie auf Social Media Kanälen verlinkt mit allen relevanten Stakeholdern? Liken und Kommentieren Sie deren Aktivitäten und setzen Sie sie in den Kontext Ihrer Ziele.
Neujahrsempfänge und andere Veranstaltungen Ihrer Stakeholder Nichts ist so lobby-relevant wie der Small Talk beim Neujahrsempfang des Landrates.	Lassen Sie sich in die Verteiler Ihrer Stakeholder aufnehmen und abonnieren Sie Newsletter (z. B. von Abgeordneten), um auf dem Laufenden zu bleiben.
Überregionale Gedenktage, Events/Kampagnen von z. B. landes- und bundespolitischen Organisationen	Vom „Tag der gesunden Ernährung“ bis zum „Welt-Herztag“, es gibt im Jahres-Kalender jede Menge gute Gelegenheiten, etwas vor Ort kommunal aufzugreifen. Die AOK hat hierzu eine super Übersicht https://aok-bv.de/presse/gesundheitsstage/
Politikerinnen und Politiker oder Verwaltungsmitarbeitende in die eigene Organisation, z. B. die Bürgerinitiative (z. B. als Vorstandsmitglied, Schirmherrin usw.) oder den Verein einbinden	Das ist grundsätzlich nicht verkehrt, aber kann auch kontraproduktive Auswirkungen haben, z. B. gibt es manchmal den Effekt der sogenannten subjektiven Betroffenheit, d.h. jemand, der politische Verantwortung trägt, scheut die aktive Interessenvertretung in politischen Gremien für Organisationen, aus Sorge vor Befangenheit.

Lobbyinstrument: Befragungen, Studien und Gutachten

Ein erfolgreiches (aber in der Regel aufwendiges und mitunter auch kostenintensives) Lobby-Instrument ist die Durchführung von (Bürger)-Befragungen, ExpertInnen-Interviews, Studien oder auch Rechtsgutachten zu Themen und Anliegen von Organisationen, deren Ergebnisse die eigenen Lobby-Ziele stützen können. Ergebnisse werden dann den Stakeholdern und/oder öffentlich präsentiert

und darüber der politischer Entscheidungsdruck erhöht. Diese Instrumente schaffen für Ihre Themen und Argumentationen eine externe Referenz und neutrale Unterstützung. Um sich hierbei nicht Vorwürfen aussetzen zu müssen („tendenziös, unwissenschaftlich, nicht repräsentativ...“) sollte man hierbei unbedingt mit ExpertInnen zusammenarbeiten und mit allergrößter Sorgfalt vorgehen.

Die roten Fäden zusammenbringen

Ein Praxisbeispiel: „Die Dorfrunde“

Wenn Sie den Lobby-Leitfaden bis hier gelesen haben, sind Sie eigentlich startklar für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Lobby-Projektes für Bewegungsförderung. Um Sie auf dem Weg von der Erkenntnis

zur Umsetzung noch zu stärken, finden Sie nachfolgend ein Beispiel skizziert, wie ein erfolgreiches kommunales Lobby-Projekt für Bewegungsförderung aussehen könnte.

„Die Dorfrunde“ - ein fiktives, aber realistisches kommunales Lobby-Projekt

2022 gründet sich aus einem Yoga-Kurs der Volkshochschule Weilerhausen eine Gruppe Gleichgesinnter, die das bewegungspolitische Ziel hat, in der Gemeinde Weilerhausen eine „Dorfrunde“, eine Walking-Strecke mit Bewegungsstationen, entstehen zu lassen. Da der ideale Weg rund um die Gemeinde führen könnte und weil sich die Gruppe regelmäßig am runden Stammtisch trifft, bekommt das Projekt den Namen „Die Dorfrunde“.

Die „Bürgervereinigung Dorfrunde“ (man hat beschlossen, sich Bürgervereinigung zu nennen und strebt auch eine Vereinsgründung an, um Spenden sammeln zu können) wendet sich in einem ersten Schritt per Brief an Bürgermeister Dimpfelmoser, von dem sie sich die Unterstützung für das Projekt erhofft.

Dieser scheint kein großer Freund der Bewegungsförderung sein, jedenfalls antwortet er - ebenfalls schriftlich -, dass dafür die Kommune leider aktuell kein Geld und auch andere Ziele Vorrang hätten, wie die seit Jahrzehnten geplante Umgehungsstraße. Im Übrigen sei für Bewegungsförderung auch das Landratsamt zuständig und die geplante „Dorfrunde“ sei auch gar nicht zu realisieren, weil sie über das Gelände des Bauern Huber, der Nachbargemeinde Dupfingen, und auch durch das Naturschutzgebiet führe.

Die „Bürgervereinigung Dorfrunde“ lässt sich vom Schreiben des Bürgermeisters nicht entmutigen und prüft erstmal die vom Bürgermeister vorgebrachten Argumente bzw. formuliert Gegenargumente. Diese stellt sie in einem Brief an den Bürgermeister zusammen und sendet dieses Schreiben als „offenen Brief“ auch gleich an alle Mitglieder des Gemeinderates. Gleichzeitig schickt die Bürgervereinigung auch einen Brief an die Landrätin des Kreistages und verweist darauf, dass Bürgermeister Dimpfelmoser an den Landkreis verwiesen hätte und bittet um einen Termin.

Die Gemeinderätin Trude Unmut ist über den Brief des Bürgermeisters zur Ablehnung des Projektes nicht erfreut, denn so eine Entscheidung hätte ja der Gemeinderat zu beschließen. Sie beantragt eine Sitzung zu diesem Thema, zu der auch die „Bürgerinitiative Dorfrunde“ eingeladen wird, um Stellung zu beziehen.

Zu dieser Sitzung ist die Bürgerinitiative gut vorbereitet: Sie präsentiert eine Bürgerumfrage, die belegt, dass 80% der befragten Bürgerinnen und Bürger von Weilerhausen sich für die „Dorfrunde“ ausgesprochen hätten. Außerdem kann sie eine Stellungnahme des NABU vorlegen, der keine naturschutzrechtlichen Bedenken gegen die Dorfrunde sieht, dies sei mit der Naturschutzbehörde des Landkreises auch so vorbesprochen worden. Auch der Bauer Huber ist anwesend, der sich bereitklärt, der Gemeinde das Wegerecht für die Überquerung seines Geländes einzuräumen. Die Vertreterin des Kreissenioresrates appelliert an die Gemeinderätinnen, das Projekt zu bewilligen, da die Gemeinde immer älter werde und daher Bewegungsförderung sehr wichtig sei.

Bürgermeister Dimpfelmoser zeigt sich -nun doch- „beeindruckt“ vom bürgerschaftlichen Engagement und sieht viele gute Gründe für das Projekt, allerdings bedauert er, dass die kommunale Finanzsituation für ein so teures Projekt aktuell nicht gegeben sei. Auch die vom Projekt begeisterten Gemeinderätinnen können diese finanziellen Argumente nicht ausräumen, beauftragen den Bürgermeister aber, auf die Nachbargemeinde Dupfingen und den Landkreis zwecks einer finanziellen Beteiligung zuzugehen und weitere Fördermöglichkeiten zu prüfen. Dann solle das Projekt in einer weiteren Sitzung des Gemeinderates beraten werden.

Die Bürgervereinigung lässt sich nicht entmutigen und sucht sich, auch finanzielle, Unterstützung: Bei einer öffentlichen „Dorfrunden-Begehung“

mit den örtlichen Sportsvereins-Vorsitzenden und Vertretern der örtlichen Wirtschaft finden sich Unternehmen, die bereit sind, Patenschaften für die Bewegungsstationen zu übernehmen und diese zu finanzieren.

Die örtliche Landtagsabgeordnete Unkenruf, die ebenfalls an der Dorfrunden-Begehung teilgenommen hat und sich persönlich stark für den Denkmalschutz engagiert, bringt die Idee ein, dass, falls die Dorfrunde auch an der Strecke gelegenen Ruine aus dem 30-jährigen Krieg führen würde und entsprechend ausgeschildert sei, es hierfür auch Fördermittel des Landes aus dem Topf für den Denkmalschutz gäbe.

Unterstützung kommt auch vom Landkreis. Die Landrätin schreibt, dass sie zwar das Projekt in der Zuständigkeit der Gemeinde sehe, Weilerhausen aber Mittel aus dem „Kreissportplan“ dafür beantragen könne. Außerdem vermittelt sie ein Gespräch mit dem Leiter des Gesundheitsamtes des Landkreises, der die Bürgerinitiative auf ein Programm der Krankenkassen zur seelischen Gesundheit hinweist, aus dem Kommunen erhebliche Mittel abrufen können, wenn sie Projekte mit diesem Bezug umsetzen. Die Bürgerinitiative erweitert daraufhin die Pläne für

die „Dorfrunde“ um den Aspekt seelische Gesundheit. Am Wegesrand der Dorfrunde sollen zusätzlich sogenannte „Schwätzbänke“ errichtet werden, auf denen sich Menschen mit anderen zum Plausch treffen können.

Obwohl dennoch ein kommunaler Finanzierungsanteil von 15.000 Euro bei der Gemeinde Weilerhausen verbleibt (die Gemeinde Dupfingen beteiligt sich mit 3.000 Euro, da sich Weilerhausen bereit erklärt hat, die Dorfrunde „Weilerhausen-Dupfingen“ zu nennen), beschließt der Gemeinderat im Herbst 2025 schließlich doch, die Mittel in den kommunalen Haushalt einzustellen, auch nachdem die Steuerschätzung ergeben hat, dass die finanzielle Lage der Kommune vermutlich besser ist als zunächst gedacht.

Sommer 2027: Bürgermeister Dimpfelmoser ist stolz, gemeinsam mit seiner Kollegin aus Dupfingen die Dorfrunde einweihen zu können. In seiner Rede betont er, dass er „von Anfang an Feuer und Flamme“ für das Projekt gewesen sei und dem Gemeinderat danke, dass dieser es ermöglicht hätte, und ebenso ginge der Dank an die „Bürgerinitiative Dorfrunde“, deren Beharrlichkeit letztlich den Erfolg gebracht hätte.

Lobby-Lese-Empfehlungen

Dr. Volker Kitz

Du machst was ich will - Wie Sie bekommen, was Sie wollen.

Ein Ex-Lobbyist verrät die besten Trick

ISBN 978-3-424-20082-9

Lars Schatilow (Hrsg.)

Lobbying für die Provinz - Regionallobbying in Theorie und Praxis

ISBN 978-3-9-3845641-5

D. Meier und C. Blum

Logiken der Macht - Politik und wie man sie beherrscht

ISBN 978-3-8288-4147-5

