



Überzeugend sozial!

Paritätische Arbeitshilfe
für erfolgreiche Lobbyarbeit

Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Warum gemeinnützige Organisationen besondere Unterstützung verdienen
6	Lobbyarbeit auf kommunaler Ebene
7	Warum Lobbyarbeit? / Was ist Lobbyarbeit?
8	Ziele
10	Stakeholder
16	Interne Voraussetzungen
16	Reputation oder der sogenannte „gute Ruf“
18	Relevanz
20	Planung und Umsetzung
22	Aus Zielen werden Botschaften
26	Formate und Instrumente
27	Das Lobbygespräch
29	Fachgespräche
30	Analoge und digitale Veranstaltungsformate nicht nur, aber auch in Wahlkampfzeiten
32	EXKURS – Freiwillige und pflichtige Leistungen
36	Mut zu Meinung und Medien
36	Die grundlegenden Spielregeln
38	Die scharfe Botschaft
42	Mehr Reichweite für Ihre Botschaften mit Social Media
48	Handwerkskoffer Lobbyarbeit
50	Zum guten Schluss ...
50	Quellenverzeichnis
51	Impressum

Diese Broschüre basiert auf der vom Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. herausgegebenen Broschüre „Überzeugend sozial! Paritätische Arbeitshilfe zur kommunalen Lobbyarbeit“, die im Dezember 2022 erschienen ist. Wir danken dem Paritätischen Gesamtverband, den Autorinnen und Autoren, für die freundliche Genehmigung, die Broschüre an die Gegebenheiten des Landesverbandes Berlin anzupassen.

Überzeugend sozial!

Paritätische Arbeitshilfe für erfolgreiche Lobbyarbeit

Foto: Patricia Kalisch/Paritätischer Berlin



Wo werden die Entscheidungen getroffen, wie sich eine Stadt oder eine Gemeinde entwickelt? Wer bestimmt letztendlich, wofür in Berlin Geld ausgegeben oder wo gespart wird? Das entscheiden in erster Linie die von uns gewählten Ver-

treterinnen und Vertreter der politischen Parteien, in den Bezirken und auf Landesebene, also im Abgeordnetenhaus, das bestimmen Bezirksbürgermeisterinnen, Stadträte und die Senatorinnen und Senatoren. Nicht zu vergessen, auch die Mitarbeitenden in den Bezirks- und Senatsverwaltungen haben da ein Wörtchen mitzureden und natürlich auch die Person im Amt des Regierenden Bürgermeisters.

Aber nicht nur da sitzen wichtige Ansprechpersonen, wenn es darum geht, Ihre Anliegen zu adressieren und die Interessen derer zu vertreten, die Unterstützung brauchen. Nicht nur in Politik und Verwaltung, auch in Stiftungen und Verbänden gibt es auf allen Ebenen Personen in ganz unterschiedlichen Positionen, mit denen Sie gut vernetzt sein sollten.

Der Satz: „Wir müssen sparen!“ ist für Berlin nicht neu. Danach folgt in der Regel ein Verweis auf ein vermeintliches Einsparpotential im Sozialbereich. Dieser sich immer wiederholende Erzählung und der Rede von einer scheinbaren „Alternativlosigkeit“ müssen wir entschieden entgegentreten!

Gerade in Zeiten klammer Kassen ist es wichtiger denn je, dass alles, was Sie täglich für das soziale Miteinander leisten, noch stärker öffentlich sichtbar wird. Das ist dann soziale Lobbyarbeit im allerbesten Sinn.

Diese Broschüre soll helfen, sichtbar zu machen, was Sie tun und wie wichtig Ihre Arbeit für den Kiez, für die Menschen in der Stadt ist. Sie finden hier praktische Tipps, um mit verschiedenen Akteuren Kontakt aufzunehmen und im Gespräch zu bleiben, ob mit Bezirksverordneten, Senatorinnen und Senatoren, verantwortlichen Personen in der Verwaltung oder in den Medien.

Die zentrale Frage lautet immer: Wie schaffe ich es, mit meiner Arbeit und meinen Anliegen gesehen und gehört zu werden? Deswegen reden wir über Ziele, Herangehensweise und Formate von Lobbyarbeit und widmen uns vertieft der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. Denn noch immer gilt: Wenn die Medien berichten, wenn im Netz diskutiert wird und die Menschen in der Stadt darüber reden, dann kommen Ihre Themen auch leichter auf die politische Agenda. Was aber braucht es, damit sich Journalistinnen und Journalisten für Ihr Thema interessieren? Welche Rolle spielt Social Media für uns und wie „bespielen“ wir das am besten? Auf diese Fragen möchten wir Antworten und Anregungen geben.

Eine Besonderheit dieser Broschüre ist, dass hier Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit konkret auf unsere paritätischen Arbeitsfelder abzielt – keine Allgemeinplätze, sondern Paritätisches Wissen für die Paritätische Gemeinschaft. Herzlichen Dank allen Autorinnen und Autoren für ihre wertvollen und konkreten Tipps und Hinweise!

Wir würden uns sehr freuen, wenn diese Broschüre hilft, mit Ihrer Lobbyarbeit durchzustarten, wenn Sie Ergänzungen für Ihre vorhandenen Konzepte und neue Ideen finden:

Damit Berlin die Stadt bleibt, in der Menschen die Unterstützung bekommen, die sie brauchen, damit wir alle gut zusammenleben können, gemeinsam #berlinbessermachen.

Prof. Dr. Gabriele Schlimper
Geschäftsführerin,
Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin

Argumentationshilfe

Warum gemeinnützige Organisationen besondere Unterstützung verdienen

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

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

¹ Ausführlich dazu: Barbara Stolterfoht o.J.: Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe. Bonn.

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



Vorfahrt für Gemeinnützigkeit

Mehr Informationen rund um das Thema finden Sie auf:
<https://www.der-paritaetische.de/presse-kampagnen/echtgut-vorfahrt-fuer-gemeinnuetzigkeit/>

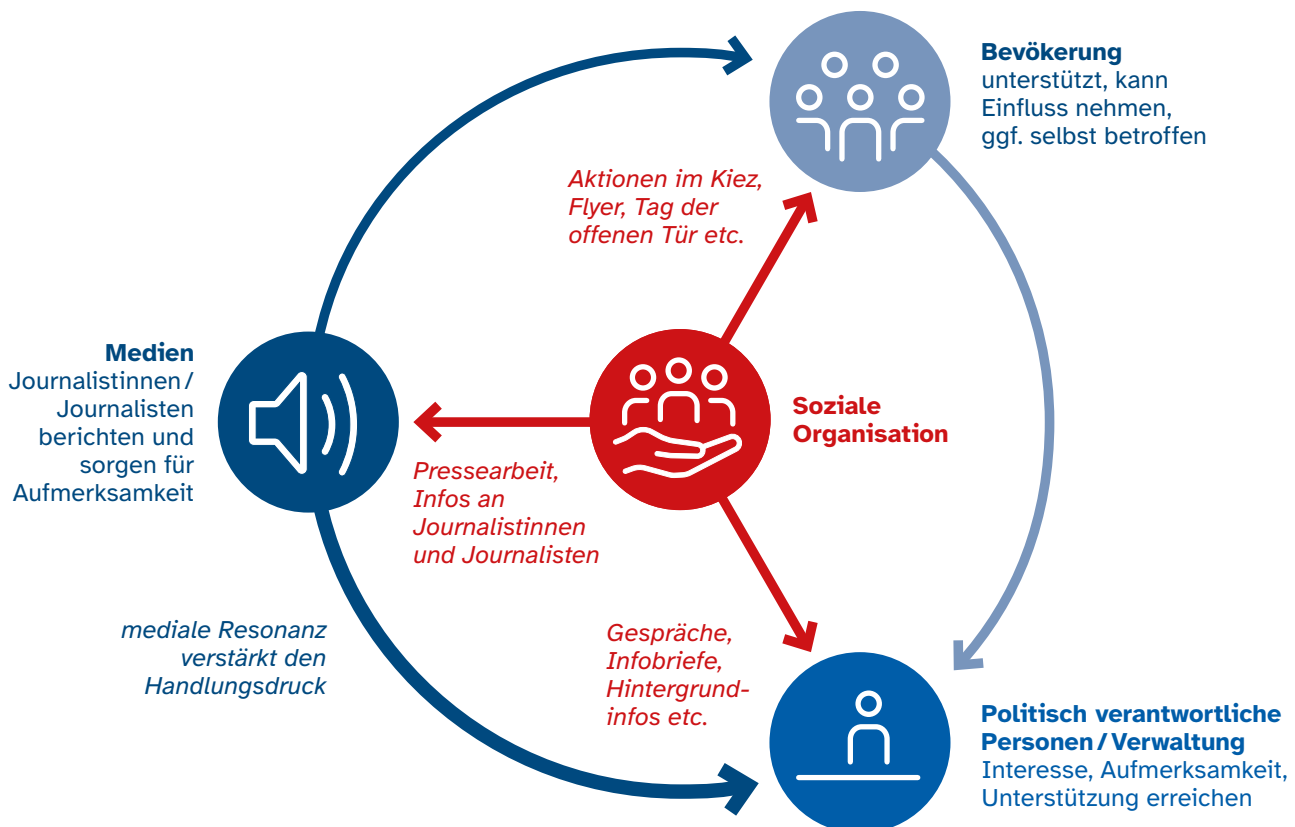
Lobbyarbeit auf kommunaler Ebene

Ziele, Stakeholder, Voraussetzungen, Planung und Umsetzung, Formate und Instrumente

von **Deborah Castello**, Der Paritätische Baden-Württemberg,
 Stabsstelle Grundsatzfragen und Lobbyarbeit*

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

Zusammenspiel der relevanten Akteure



*Text wurde an die Gegebenheiten des Landesverbandes Berlin angepasst.

Warum Lobbyarbeit? / Was ist Lobbyarbeit?

Durch Lobbyismus können Interessenverbände Einfluss auf die Politik nehmen, z.B. indem sie Entscheidungsträger direkt ansprechen und ihre Argumente vorbringen. Besonders wirkungsvoll ist die Pflege persönlicher Verbindungen zu Personen mit politischer Verantwortung und Journalisten, vor allem, wenn diese der eigenen Arbeit nahestehen.

Gute Lobbyarbeit sucht nicht nur den persönlichen Kontakt zu Entscheidungspersonen, sondern auch gezielt die Öffentlichkeit. Einerseits um Bürgerinnen und Bürger zu informieren, zum anderen um Sympathien zu wecken und Unterstützer*innen für die eigene Arbeit zu gewinnen.

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

- Wir benötigen eine Definition unserer Ziele > Seite 8 (und entsprechender Botschaften > Seite 22), um diese strategisch umzusetzen
- Wir müssen wissen, wer die Entscheidungsträger*innen bzw. unsere Ansprechpartner*innen sind (Stakeholder-Analyse) > Seite 10
- Wir brauchen Kenntnis der politischen Strukturen und Prozesse > Seite 10/11
- Wir müssen „belastbare“ Beziehungen zu unseren Stakeholdern aufbauen > Seite 26
- Wir brauchen relevante Pressekontakte und müssen den Medien interessante Geschichten liefern > Seite 36
- Wir brauchen einen kleinen Handwerkskoffer sowohl an internen Voraussetzungen als auch an Methoden zur Lobbyarbeit und zur Öffentlichkeitsarbeit. > Seite 48/49

Die Grafik „Zusammenspiel der relevanten Akteure“ veranschaulicht, wie wechselseitig das Geflecht an Beziehungen im Rahmen unserer Lobbyarbeit ist. Relevante Akteure sind u. a. Medien, Bevölkerung, politisch Verantwortliche und Verwaltung, da wir sie zur Erreichung unserer Ziele benötigen und sie von der Relevanz unserer Ziele überzeugen müssen. Dies geschieht unmittelbar durch Kontakte zu diesen Stakeholdern, aber auch mittelbar über das Herstellen von Öffentlichkeit für unsere Themen durch die Medien.

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

Ziele

Am Beginn jeglicher Lobbying-Aktivitäten steht zunächst einmal die Definition unserer Ziele, denn Lobbyarbeit benötigt sie, um sich dann in einem weiteren Schritt strategisch an ihnen auszurichten.

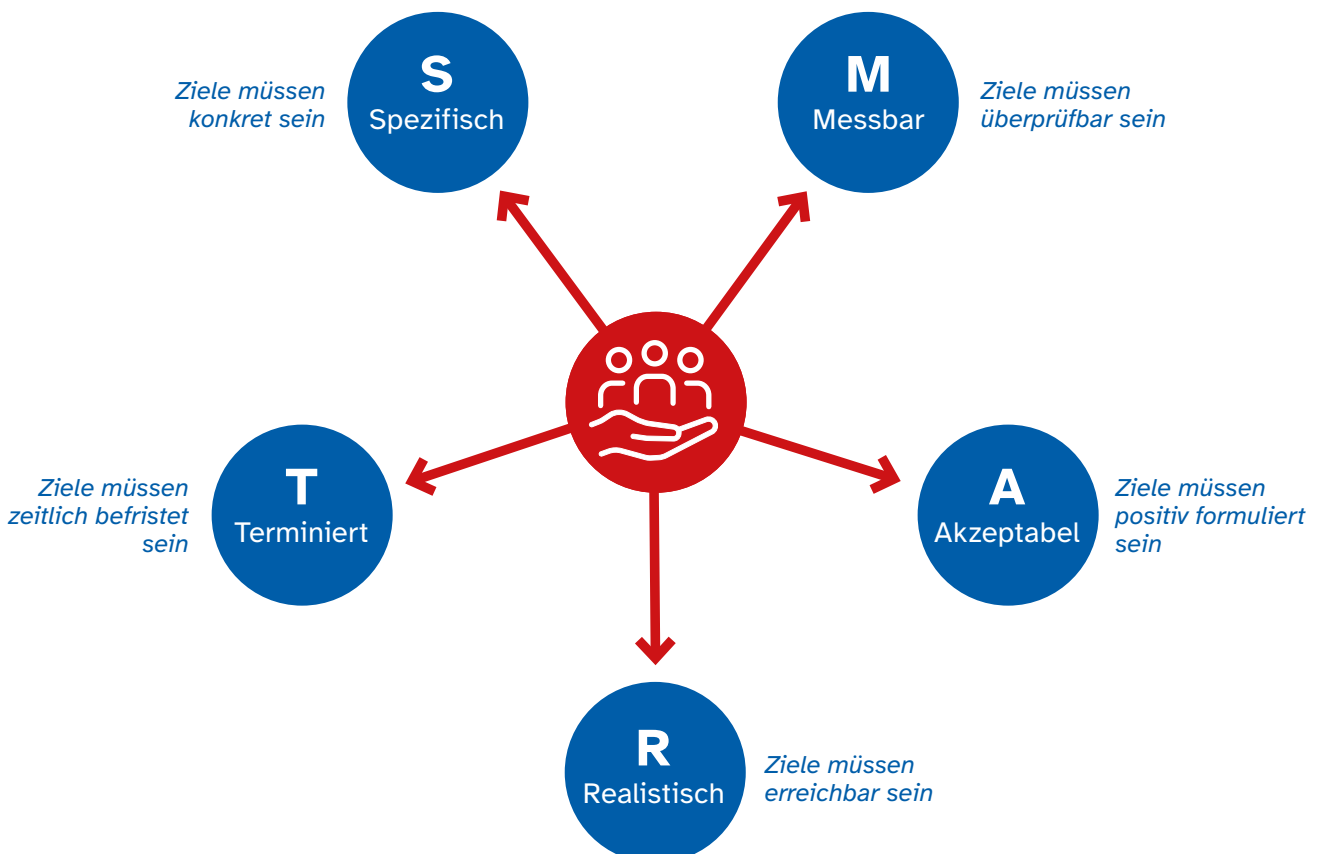
Diese Ziele können zum einen übergeordnete Ziele sein, die den Kern der eigenen Organisation erfassen („Wofür mache ich das eigentlich?“). Hier handelt es sich um eine innere Überzeugung, Werte, Visionen, die alle in Ihrer Organisation teilen.

Lobbyarbeit für diese Ziele hat selten einen Anfang und ein Ende, ihre Erfolge sind kaum messbar, sie kommt einem fortwährenden Eintreten für die eigenen Überzeugungen gleich. Sie ist aber

gleichsam wichtig für Voraussetzungen, wie Glaubwürdigkeit und Reputation, zu denen wir später noch kommen – und ohne die keine erfolgreiche Lobbyarbeit denkbar ist.

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

Ziele definieren – SMART



SMART-Modell: Formulierungs-Beispiele

Spezifisch	Ein spezifisches Ziel ist konkret formuliert, nicht allgemein.
Beispiel 1: Um auf die Missstände XY aufmerksam zu machen, müssen wir den Jugendhilfeausschuss kontaktieren.	Besser: Um auf die Missstände XY aufmerksam zu machen, müssen wir Frau Z vom Jugendhilfeausschuss kontaktieren.
Beispiel 2: Um unser Projekt XY fortführen zu können, benötigen wir weitere Mittel.	Besser: Um unser Projekt XY fortführen zu können, benötigen wir 54.000 Euro im kommenden Haushalt.
Messbar	Ein messbares Ziel sollte so formuliert sein, dass Sie (und auch Außenstehende!) feststellen bzw. messen können, ob Ihr Ziel erreicht wurde.
Beispiel: Es ist unser Ziel, die Belange von Menschen mit Armutsgefährdung in den Fokus der Politik zu rücken.	Besser: Es ist unser Ziel, dass in Berlin eine Ombudsstelle für Armutsfragen eingerichtet wird.
Akzeptabel	Durch eine positive Formulierung wird Ihr Ziel akzeptabler und attraktiver, als wenn Sie sich gegen etwas aussprechen. Gestaltungswillen und -kompetenz zu zeigen, wirkt auf Ihr Gegenüber kompetenter und positiver, als schlicht gegen etwas zu sein. Auch für Mitstreiter*innen ist es attraktiver, sich für „die gute Sache“ einzusetzen, als schlicht in Opposition zu etwas zu sein.
Beispiel: Wir sind gegen die Bebauung des Tempelhofer Feldes.	Besser: Wir sind für den vollständigen Erhalt des Tempelhofer Feldes als zentrales Naherholungsgebiet für alle Berlinerinnen und Berliner.
Realistisch	Realistische Ziele sind wichtig: 1. Für die Motivation nach innen: Wenn ein Scheitern vorprogrammiert ist, führt das nur zu Frustration Ihrer Mitstreiter. 2. Für die Glaubwürdigkeit nach außen: Wenn Ihre Ziele unrealistisch hoch gesteckt sind bzw. klar ist, dass es keine politische Mehrheit hierfür geben kann, wirkt dies nach außen schnell inkompetent.
Beispiel: Wir sind gegen den Ausbau der Stadtautobahn A100.	Besser: Wir fordern, dass die Finanzierung des Ausbaus der A100 vollständig offengelegt wird und unsere Vorschläge in das Konzept eingearbeitet werden.
Terminiert	Für die Erreichung Ihres Zieles hilft es (sich selbst und Ihrem Gegenüber), die Schritte dorthin zu terminieren, also einen mehr oder weniger festen Zeitplan zu haben. Auch dieser muss jedoch realistisch sein!
Beispiel: Wir fordern die Sanierung der sanitären Anlagen in den Schulgebäuden in unserem Bezirk.	Besser: Wir fordern den Bezirk XY auf, die sanitären Anlagen betroffener Schulen im Bezirk bis Ende der Legislaturperiode zu sanieren.

Stakeholder

Stakeholder sind - einfach gesagt - alle Personen, Gruppen, Institutionen, die ein Vorhaben beeinflussen und die ein berechtigtes Interesse am Verlauf des Vorhabens haben.

Um erfolgreich Lobbying betreiben zu können, braucht es eine Analyse der relevanten Stakeholder:

- Wer sind die relevanten Interessen- und Entscheidungsträger*innen?
- Welche Einstellungen haben sie und warum?
- Welchen Einfluss haben die Stakeholder auf die von Ihnen ausgeübten Aktivitäten und Ziele?

Auf der Hand liegen kommunale Politik und Verwaltung als Stakeholder Paritätischer Mitgliedsorganisationen, hier gehen wir gleich noch ein wenig in die Tiefe.

Darüber hinaus brauchen wir, um erfolgreiche Arbeit machen zu können auch

1. die Unterstützung interner Stakeholder, also haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen
2. gute Pressekontakte
3. Kooperation- bzw. Bündnispartner (auch außerhalb der Sozialwirtschaft, z.B. Stiftungen, Wirtschaftsverbände.)

Noch einmal zurück zu den politischen Stakeholdern bzw. zu unseren Stakeholdern in der Verwaltung – wer sind diese denn?

Einen graphischen Überblick über die Akteure auf Landes- und Bezirksebene finden Sie auf der nächsten Seite.

Die Funktionen der politischen bzw. der Verwaltungsebene lassen sich folgendermaßen in Stakeholder „übersetzen“:

Politische Verwaltungsleitung, Land:

- Stakeholder: Regierende/r Bürgermeister*in, Senator*innen, Staatssekretär*innen

Politische Entscheidungsträger*innen, Bezirke:

- Stakeholder: Bezirksbürgermeister*in, Bezirksstadträtinnen und -stadträte

Öffentliche Verwaltung:

- Stakeholder: Amtsleiter*innen, für unsere Belange zuständige Mitarbeiter*innen in der Verwaltung

Weitere Mandatsträger*innen:

- Stakeholder: Mitglieder der Bezirksverordnetenversammlung in den 12 Berliner Bezirken, Mitglieder des Berliner Abgeordnetenhauses und Bundestagsabgeordnete. Bei den letzteren beiden ist es hilfreich, deren Wahlkreise zu kennen.

Mitarbeitende der Entscheidungsträger*innen:

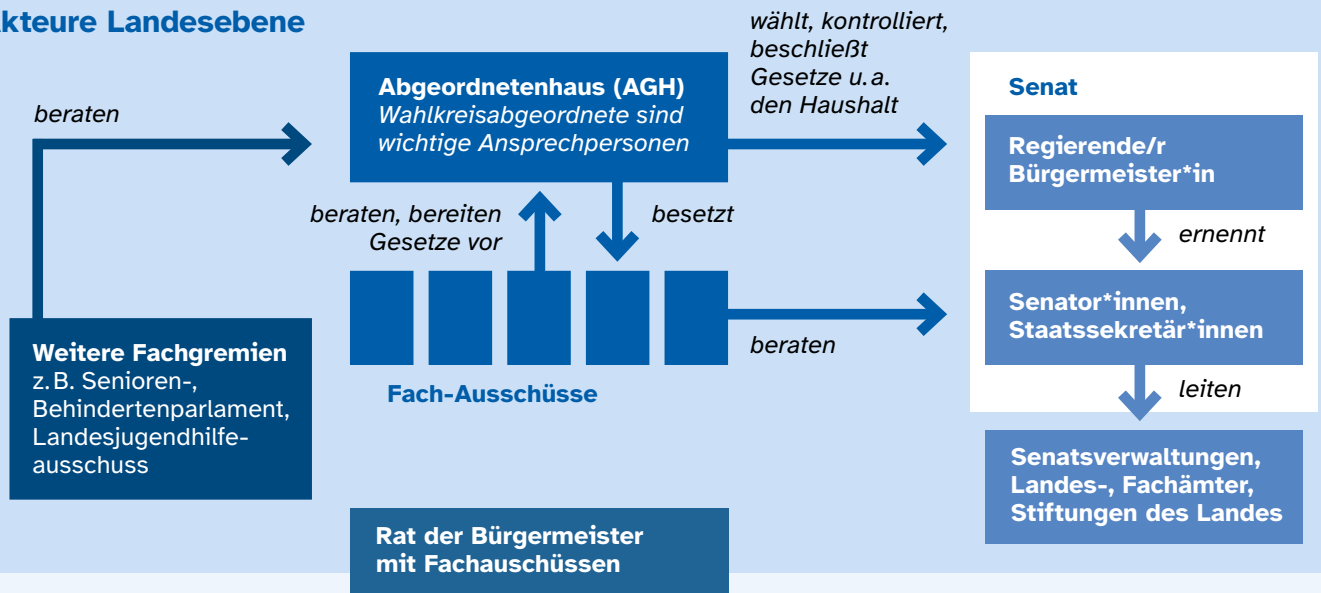
- Stakeholder: Referent*innen, Sekretariatsangestellte z.B. von Fraktionen, Bürgermeister*innen, Senatsverwaltungen, Bezirksämtern etc.

Parteien:

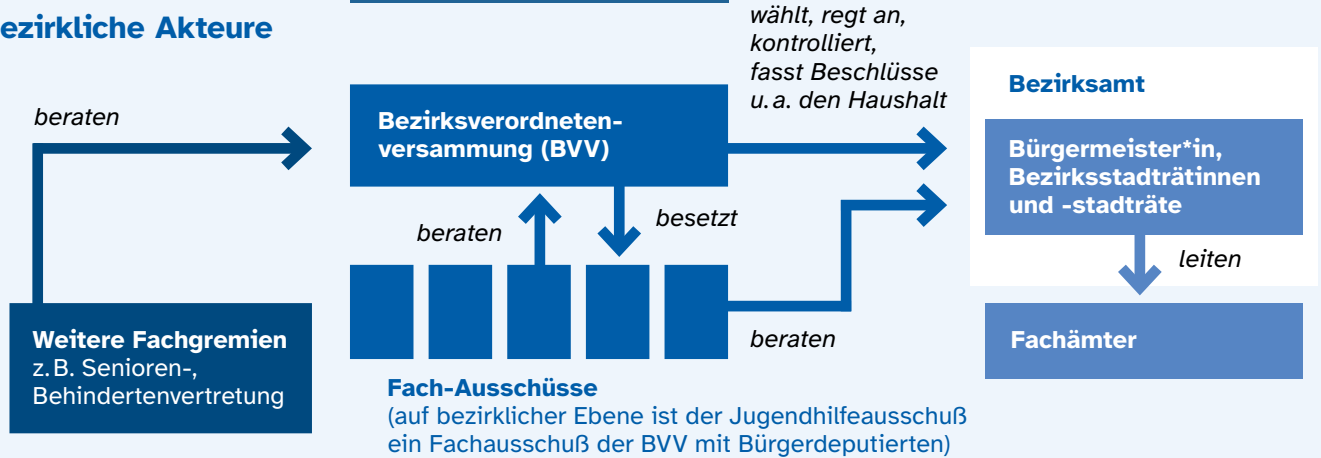
- Stakeholder: Vorsitzende der Parteien auf Landes- und Bezirksebene (sind oft identisch mit Funktionsträgern)

Vereinfachte Darstellung der Entscheidungs- und Einflüssebenen von Politik und Verwaltung

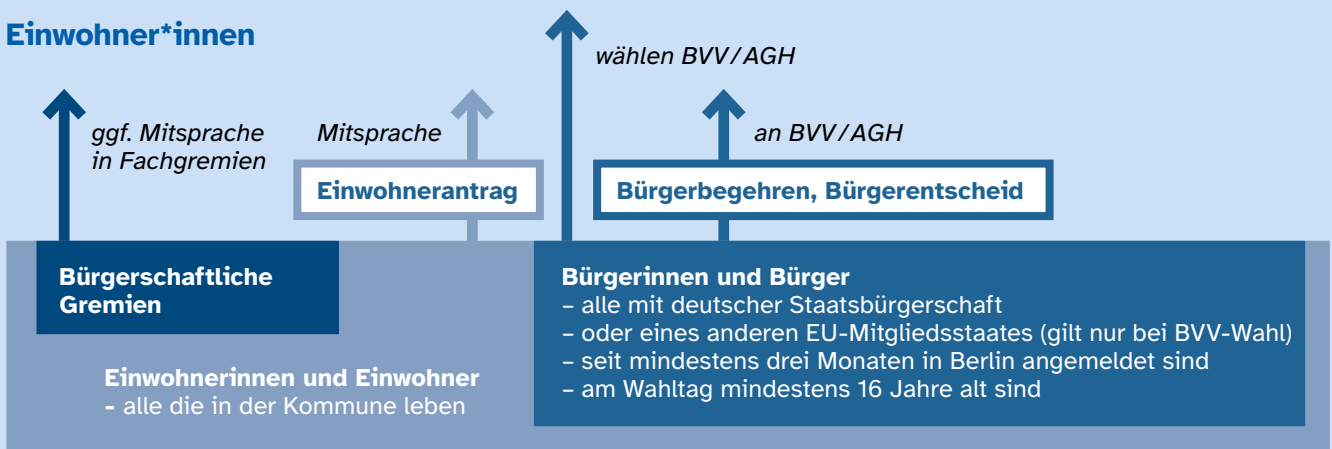
Akteure Landesebene



Bezirkliche Akteure



Einwohner*innen



Weitere Informationen und Kontakte zu den politischen Gremien und Verwaltungen auf Landes- und auf Bezirksebene, zu Mitgliedern des Abgeordnetenhauses bzw. der Bezirksverordnetenversammlung Ihres Bezirkes, Informationen zu den jeweiligen Fach-Ausschüssen sowie zu den Zuständigkeiten und Stakeholdern in den einzelnen Senatsverwaltungen und Bezirksämter finden Sie hier:

<https://www.paritaet-berlin.de/themen/stadtteilarbeit-und-bezirkliche-arbeit/sozialpolitische-arbeit>

Ein Fehler, den Lobbyarbeit niemals machen darf, ist, die Verwaltung zu „vergessen“. Die Verwaltung ist für unsere Lobbyarbeit von größter Bedeutung. Auf dieser Ebene werden Gesetze vorbereitet und umgesetzt.

Gegen die Verwaltung etwas durchzusetzen, ist nahezu unmöglich. Sie muss zwar die Beschlüsse der Politik umsetzen, aber sie ist es in der Regel, die die Vorschläge dafür macht, WIE diese Beschlüsse umgesetzt werden.

Die Verwaltung muss daher in jegliche Lobbying-Aktivitäten frühzeitig eingebunden werden. Formell steht dahinter die Gewaltenteilung in Deutschland, die der Exekutive, also der ausführenden Gewalt (= Verwaltung) eine wichtige Stellung verleiht.

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

EXKURS – Kommunalpolitik, die Königsdisziplin der Demokratie

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

Wenn von kommunaler Politik die Rede ist, dann sind in Berlin üblicherweise die Bezirke gemeint. Und die sind keine bloße Verwaltungsebene, sondern der Ort, an dem Menschen leben und arbeiten. In den Bezirken stehen wie nirgends sonst politische Entscheidungen und deren Auswirkungen dicht und direkt beieinander.

Die politisch Verantwortlichen sind hier weit aus näher bei den Menschen als ihre Kolleg*innen auf Bundes- oder Landesebene – räumlich, aber auch ideell. So arbeiten Bezirksverordnete ehrenamtlich, von der Aufwandsentschädigung allein können sie nicht leben. „Sie gehen also einem Brotberuf nach, sind – ebenfalls anders als auf Landes- und Bundesebene – keine ‚Berufspolitiker*innen‘. Auch dieser Umstand trägt zu einer größeren Nähe zwischen Politik und Wähler*innen und zu einer höheren Glaubwürdigkeit bei. Kommunalpolitik schärft den Blick auf die Wirklichkeit.“ (Castello, 2019, S. 5)

Das heißt für Lobbying auf kommunaler Ebene:

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

Mandatsträger*innen-Psychologie

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

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

Faustregel: Empathie für Ihr Gegenüber bzw. Sympathie Ihres Gegenübers für Sie sind weit wichtiger und entscheidungsrelevanter als Inhalte!

Versuchen Sie daher im Gespräch immer Anknüpfungspunkte zu Ihrem Gegenüber herzustellen, gerne auch privater, persönlicher Art. Finden Sie daher etwas heraus über Ihr Gegenüber: Wo ist Ihr*e Gesprächspartner*in aufgewachsen, hat er/sie Familie, welche Hobbys hat er/sie, was macht er/sie beruflich, welche Schwerpunkte setzt er/sie in seiner/ihrer Arbeit? Gehen Sie im Gespräch hierauf ein, machen Sie ggf. auch Parallelen zu sich selbst sichtbar – **gehen Sie in Beziehung zu Ihrem Gegenüber!**

Weitere Tipps für den Umgang mit politischen Entscheidungspersonen:

- **Lobbying ist immer auch Politikberatung:** Politiker*innen sollten daher ein fachliches Interesse an unserer Arbeit haben. Gehen Sie also niemals nur mit Forderungen in ein Lobbygespräch, sondern bringen Sie immer auch etwas mit: Expertise und Erfahrung, die Ihr Gegenüber zur Umsetzung seiner politischen Agenda benötigt.
- **Politiker*innen sind Weltverbesserer:** Genau wie Sie wollen sie, dass die Dinge besser werden. Sie sollten die Vision eines/einer Politikers/Politikerin (Überzeugung, warum er oder sie in die Politik gegangen ist) kennen, um Ihr Ziel darauf abzustimmen.

- **Politiker*innen wollen (wieder)gewählt werden:** Ihre Arbeit sollte sie daher bei diesem Ziel unterstützen. Formulieren Sie Ihre Ziele so, dass sie zur Agenda Ihres Gegenübers passen.
- Entsprechend bedeutsam sind die **Wähler*innen:** Es ist daher ratsam, die Vorteile Ihrer Arbeit / Ziele für potentielle Wähler*innen Ihres Stakeholders herauszustreichen. Wenn Ihre Ziele seinen Wähler*innen nutzen, wird er sich leichter tun, sich dafür einzusetzen.
- Eine sehr große Bedeutung haben **Medien**, vor allem **Bilder!** Termine, zu denen Sie Mandats-träger*innen einladen, sind daher umso attraktiver, je mehr Presse/Rundfunk anwesend ist und je mehr „Bildmaterial“ generiert werden kann (z. B. Vor-Ort-Termine mit Betroffenen, etc.).
- Wichtig hierbei: **Überparteilichkeit**, d. h. bei Podiumsdiskussionen Vertreter*innen aller demokratischer Fraktionen einladen (Ausnahme: (Regierende-) Bezirksbürgermeister*innen).
- **Politiker*innen haben wenig Zeit** und häufig auch wenig vertiefte Fachkenntnis. Heißt für Sie: Tragen Sie Ihr Anliegen kurz und prägnant vor, setzen Sie kein Wissen voraus. Nehmen Sie evtl. auch Klient*innen mit, die Ihr Anliegen aus der Betroffenenansicht darstellen.

Grundsätzlich ist eine persönliche Begegnung immer einem Brief / einer E-Mail vorzuziehen

(Stichwort „ohne Beziehung keine Lobbyarbeit“).

Letztere sollten lediglich zur Terminanfrage und ersten Darstellung des Sachverhalts genutzt werden und entsprechend kurz und prägnant formuliert sein. Empfehlenswert sind auch hier konkrete Beispiele Betroffener, um Bilder zu erzeugen (*Storytelling*, siehe auch > Seite 23). Zum Termin selbst allerdings gerne vertiefte schriftliche Inhalte für Ihr Gegenüber bereitstellen.

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

- Über die **Homepages der Parteien** sind in der Regel auch die **Fraktionen** erreichbar. Fragen Sie hier oder direkt beim **Parteibüro** nach, wer für Ihr Thema zuständig ist. Für jedes Thema gibt es im Abgeordnetenhaus bzw. in den Bezirksverordnetenversammlungen (BVV) angegliederte Fachausschüsse. Die Namen der Ausschussmitglieder finden Sie auf den Websites des Abgeordnetenhauses oder der jeweiligen BVV.
- Auf der lokalen Ebene ist es auch möglich, sich darüber zu informieren („private“ Infos über Dritte), welche Wahlkreise die Mandatsträger*innen vertreten, in welchen Vereinen sie Mitglied sind etc., um auch so – „über Bande“ einen Kontakt herstellen zu können. Stichwort: „Beziehungsaufbau und -pflege“
- **Bei wichtigen Themen, die Sie in den Berliner Bezirken adressieren wollen, können Sie sich auch direkt an die BVV-Fraktionsvorstände der Parteien in den Bezirken wenden.** Ebenso kann es erfolgsversprechend sein, sich direkt an Bezirksbürgermeister*innen und Bezirksstadträte zu wenden. Auch haben die Parteien sowohl auf Landes- als auch Bezirksebene Sprecherinnen und Sprecher für Fachthemen. Auch die kann man kontaktieren.
- **Nur selten gibt es ausführliche Informationen über die Mitarbeitenden der Verwaltung. Hier müssen Sie sich tatsächlich „durchtelefonieren“**, z. B. über die Zentrale der Verwaltung. Fragen Sie nach der Person, die für Ihr Thema zuständig ist, kontaktieren Sie diese telefonisch oder per Mail und äußern Sie einen Gesprächswunsch. Noch schneller zielführend ist es, diese **Ansprechpartner*innen bei öffentlichen Veranstaltungen, Anhörungen o. ä., kennenzulernen**, um so gleich eine persönliche Beziehung herzustellen und idealerweise Kontaktdaten auszutauschen. Dies lässt sich natürlich nur bedingt planen, daher noch einmal der Appell, solche Möglichkeiten für Networking zu nutzen und Einladungen im öffentlichen Raum auf jeden Fall anzunehmen.
- Haben Sie ein Anliegen, das Sie bei ALLEN Fraktionen im Gespräch vortragen möchten, ist es überaus wichtig, die Fraktionen einzeln anzuschreiben und zu treffen. Dies ist einerseits notwendig für das Aufbauen einer stabilen, vertrauensvollen Lobbying-Beziehung. Zum anderen werden Sie, wenn Sie sich fraktionsübergreifend verabreden, nicht erfahren, wie Ihre Stakeholder wirklich zu Ihrem Anliegen stehen: Niemand möchte sich von seiner politischen Konkurrenz in die Karten schauen lassen – auch wenn man sich ideell relativ nah steht. Dies gilt natürlich nur für sogenannte Lobbygespräche. Wenn Sie eine Veranstaltung, einen runden Tisch o. ä. planen, ist der Austausch unter den Fraktionen ja erwünscht.

Charakteristika der Verwaltung

Zwar kommt es auch hier auf eine gute Beziehungspflege an, die ist allerdings weit weniger relevant als gegenüber politisch Verantwortlichen.

Im Vordergrund stehen hier:

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

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

- **Erstellen und pflegen Sie Adressverteiler** (Kontaktpersonen in der Verwaltung, auf Landes- und Bezirksebene und in kommunalen Gremien etc. Denken Sie auch an die Sprecher*innen und Mitarbeitende in den Sekretariaten.): **Aktualisieren Sie diese nach Wahlen oder bei Personalwechsel.**
- **Verschaffen Sie sich einen Überblick über die wichtigsten Termine** Ausschuss- und Fraktionssitzungen, Parteitage, Gremiensitzungen (Infos zu Terminen finden Sie über die Websites der Bezirksämter oder Senatsverwaltungen, der Fraktionen und Parteien, sowie in Amtsblättern etc.), Haushaltsberatungen, Wahlen etc.

Kennen Sie Ihre Bezirksverordneten?

Auf der Seite Ihrer BVV finden Sie alle. Nehmen Sie doch mal Kontakt zu den Bezirksverordneten in Ihrem Bezirk auf, wenn Sie Anregungen oder Ideen zur Entwicklung Ihres Kiezes oder Bezirks haben.



Hier finden Sie schnell zu Ihrer BVV:
<https://www.berlin.de/politische-bildung/politikportal/politik-in-berlin/hauptverwaltung-und-bezirksverwaltung/bezirksverordnetenversammlungen/>

Kennen Sie Ihre Abgeordneten?

Nehmen Sie doch mal Kontakt zu den Abgeordneten in Ihrem Wahlkreis auf. Viele Abgeordnete bieten auch eine Bürgersprechstunde – vor Ort, telefonisch oder virtuell – an. Dort können Sie Fragen zu aktuellen politischen Themen stellen und Probleme ansprechen.



Die Mitglieder im Abgeordnetenhaus finden Sie hier:
<https://www.parlament-berlin.de/das-parlament/abgeordnete>

Kontaktmöglichkeiten bieten auch die einzelnen Fraktionen des Abgeordnetenhauses auf ihren Internetseiten an.

Interne Voraussetzungen

Reputation oder der sogenannte „gute Ruf“

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

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

(Brettschneider, 2018, S. 12)

Reputation wirkt in verschiedener Weise auf unsere Stakeholder:

Allgemeine Öffentlichkeit

→ Glaubwürdigkeit

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

Politik

→ Unterstützung

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

Journalist*innen

→ (Positive) Berichterstattung

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

Mitarbeitende

→ Motivation und Bindung

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

Doch was ist Reputation eigentlich und wie entsteht sie? Reputation beruht auf **Vertrauen** und **Glaubwürdigkeit**, sie zählt zum sogenannten **immateriellen Vermögen** Ihrer Organisation.

Reputation entsteht demnach nicht (nur) in der Planung am Reißbrett, sondern vor allem

- durch Ihr Tun und
- dadurch, dass Sie über dieses Tun sprechen!

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

1. Verlässlichkeit

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

2. Ehrlichkeit / Glaubwürdigkeit

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

3. Beständigkeit

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

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

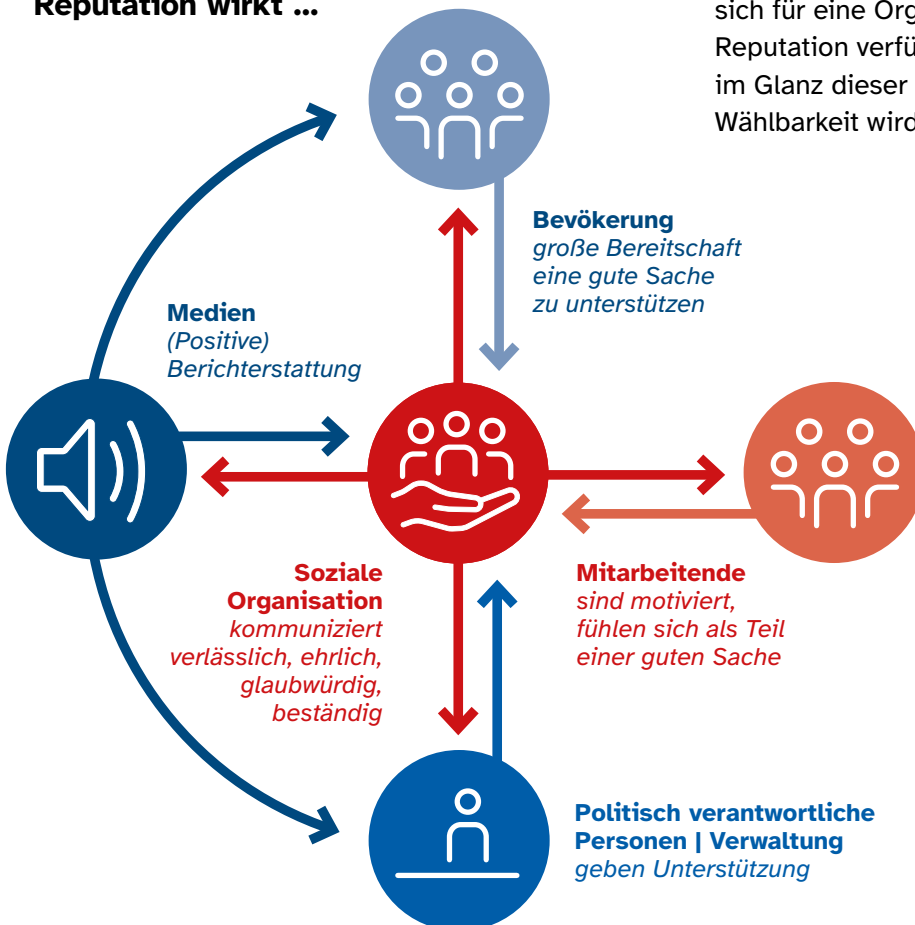
- Smalltalk bei Empfängen, ungeplante Treffen Ihrer Stakeholder, öffentliche Veranstaltungen oder einfach im Alltag: Wo immer Sie sind – haben Sie (und alle Mitarbeitenden Ihrer Organisation) den „Organisationshut“ auf, erzählen Sie von Ihren Erfolgen, von Ihren Plänen, von Ihren guten Kontakten, überzeugen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

Über diese direkten Kontakte hinaus ist Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (> ab Seite 36) ein wichtiges Mittel zum Erreichen größerer Bevölkerungsteile und somit zum Steigern Ihrer Reputation in alle oben genannten Stakeholder-Bereiche hinein:

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

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

Reputation wirkt ...



Relevanz

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



Wie erzeugt bzw. wie erhöht man Relevanz?

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

Am einfachsten und effektivsten erzeugt eine Organisation Relevanz, indem sie selbst (bzw. in Bündnissen) ihre Themen setzt.

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

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

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

Eine weitere Möglichkeit, die Relevanz Ihres Themas zu erhöhen, ist Agenda Surfing, also das „Bespielen“ der vorhandenen Agenda.

Hier geht es darum, herauszufinden, welche externen Ereignisse Sie nutzen können, um mit Ihrem Thema aufzuspringen und eben wie auf einer Welle hierauf zu surfen, um dadurch selbst besser wahrgenommen zu werden. Dies können Jahrestage sein, die Sie nutzen, um Ihre Arbeit vorzustellen. So könnte beispielsweise eine stationäre Pflegeeinrichtung am „Internationalen Tag der älteren Menschen“ auf die viel zu hohen Eigenanteile in der Pflege hinweisen und bestenfalls auch Bewohner*innen oder deren Angehörige zu Wort kommen lassen. Da die Presse um diesen Tag herum ohnehin für das Thema sensibilisiert ist, nutzen wir also diese Welle, um auf ihr zu surfen und bieten den Medienvertreter*innen gleichzeitig attraktives Storytelling für ihre Berichterstattung.

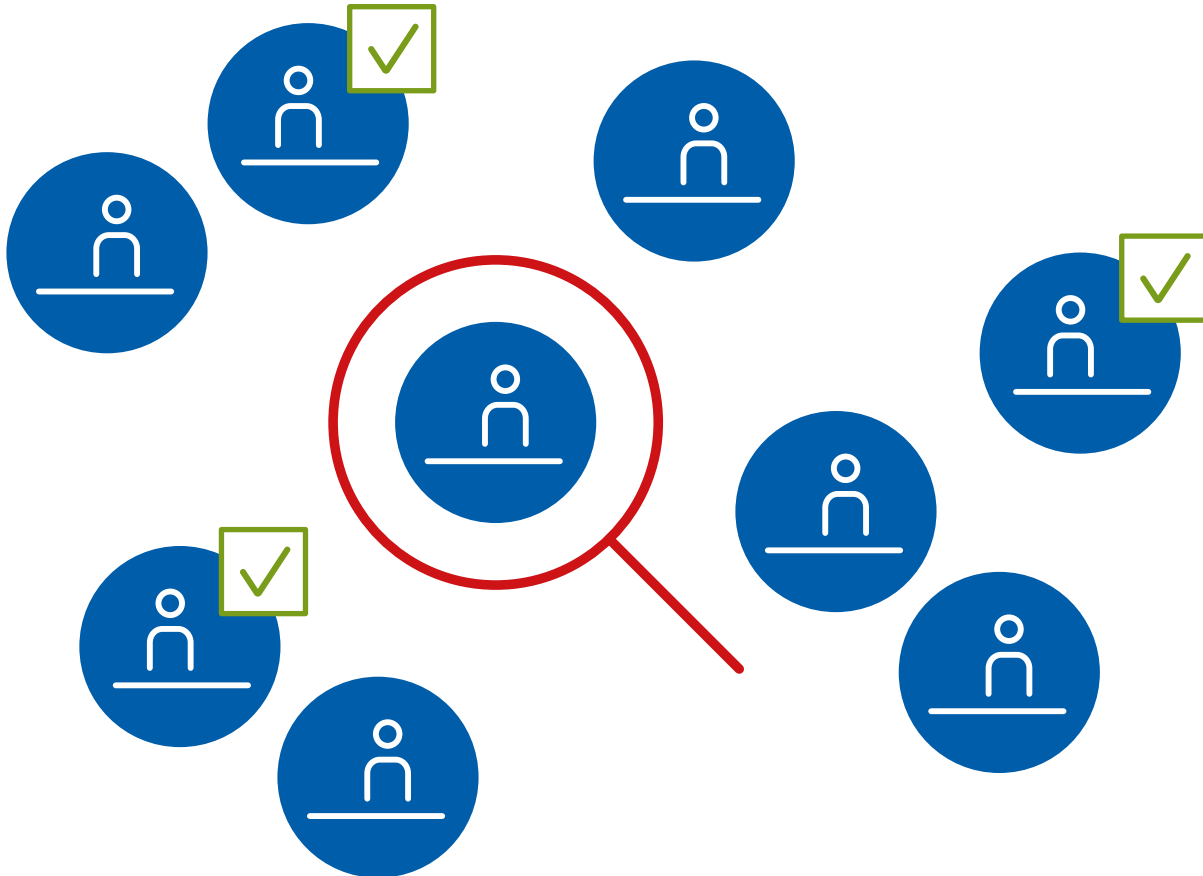
Weitere Möglichkeiten für Agenda Surfing finden sich z. B. vor Haushaltsberatungen, in Wahlkämpfen oder einfach durch Themen, die aktuell in den Medien bzw. gesellschaftlich eine hohe Relevanz haben, wie exemplarisch die Flüchtlingspolitik.

Planung und Umsetzung

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

Informieren Sie sich auch darüber, wer darüber hinaus Interesse an der Durchsetzung Ihres Zieles haben könnte und knüpfen Sie ggf. Bündnisse – Zwei sind stärker als Einer!

Stakeholder-Analyse: Wer könnte mich unterstützen?



EXKURS – Die Wichtigkeit von Bündnissen

Wir haben es bei den internen Voraussetzungen für Lobbyarbeit schon angesprochen: Sie werden sich bei Ihren Stakeholdern nur dann Gehör verschaffen, wenn Sie u. a. als glaubwürdig und seriös wahrgenommen werden.

Beides – Glaubwürdigkeit und Seriosität – zeigt sich stärker, wenn wir unsere Ziele in Bündnissen vertreten: Wenn mehrere Organisationen zusammenarbeiten, vielleicht sogar solche, die man auf den ersten Blick gar nicht zusammendenken würde.

*„Die meiste Aufmerksamkeit erreichen Sie, wenn Sie mit gegenläufigen Akteur*innen eine gemeinsame Position entwickeln können.“
(Prenzel, 2019, S. 84).*

Wenn also mehrere solcher Organisationen dasselbe Ziel haben – dann wirkt dies überzeugender, als wenn eine*r allein losläuft und alle anderen keinen Grund für Aktivitäten sehen.

Um es konkret zu formulieren: Wenn sich nur die Paritätischen Einrichtungen gegen Kürzungspläne in den Haushaltsberatungen aussprechen und die Einrichtungen der anderen Sozialverbände sich nicht zu Wort melden, sieht das so aus, als würden die Vertreterinnen des Paritätischen Wohlfahrtsverbands einfach nur besonders früh zu jammern beginnen. Wirklich ernst genommen wird unser Anliegen aller Voraussicht nach aber nicht.

Bündnisse haben noch einen weiteren Vorteil, wie einleitend formuliert: Zwei (oder noch mehr) sind stärker als Einer!

Das gilt sowohl für das Aufteilen des Arbeitsaufwands bei gemeinsamen Lobbying-Aktivitäten (Ressourcen), als auch für das Bündeln von Know-how und dem größeren Reservoir an vertrauensvollen Lobbying-Beziehungen, sprich Beziehungen zu unseren Stakeholdern. **Bündnisse sind also im besten Sinne Türöffner** – sowohl wenn wir in unserer sozialen Blase bleiben, als auch wenn wir Bündnisse mit Organisationen außerhalb der sozialen Arbeit eingehen.

Wichtig bei jeglichen Bündnisaktivitäten ist natürlich, die eigene Organisation, das eigene Prestige nicht aus dem Blick zu verlieren.

Sie dürfen nicht „untergehen“ in Bündnissen, nicht unsichtbar werden, Ihr Markenkern muss immer auch in einem Bündnis erkennbar sein. Öffentlichkeitsarbeit nur noch in Form von Bündnissen zu machen, verbietet sich daher. Bündnisse sind Mittel zum Zweck, also zur Erreichung bestimmter Ziele, an Relevanz und Reputation unserer eigenen Organisation zu arbeiten, bleibt dennoch unabdingbar.

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

Beispiel für ein erfolgreiches Bündnis

Ein gutes Beispiel ist unsere langfristigen Kooperation mit dem Berliner Tagesspiegel. Seit über 10 Jahren führen wir und unsere Mitgliedsorganisationen die „Gemeinsame Sache - Berliner Freiwilligentage“ mit der Zeitung durch. Durch vielfältige Aktionen wie Müllsammeln, Renovieren in Stadtteilzentren oder Hilfe in anderen sozialen Einrichtungen wird sichtbar, wie wichtig ehrenamtliches Engagement für den sozialen Zusammenhalt in Berlin ist. Der Tagesspiegel macht die Aktionen bekannt,



GEMEINSAME SACHE
BERLINER
FREIWILLIGENTAGE



berichtet darüber und zeigt so sein soziales Engagement.

<https://gemeinsamesache.berlin>

Aus Zielen werden Botschaften

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

Botschaften

Reduzieren Sie die Komplexität Ihrer Ziele auf das Wesentliche und erzeugen Sie mit Ihren Botschaften Bilder beim Gegenüber.

Hier unterscheiden wir in sogenannte Kernbotschaften, welche sich auf Sie selbst bzw. auf Ihre Organisation beziehen und die Sie bei jeglichem Kontakt mit Ihren Stakeholdern wiederholen sollten und jene, die sich auf Ihre konkreten Ziele beziehen.

Ihre Botschaften sollten prägnant und kurz sein und folgende wesentlichen Aspekte beinhalten:

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

Wichtig ist, dass Sie all das in wenigen Sätzen und in sehr wenig Zeit formulieren können – quasi aus dem Schlaf heraus:

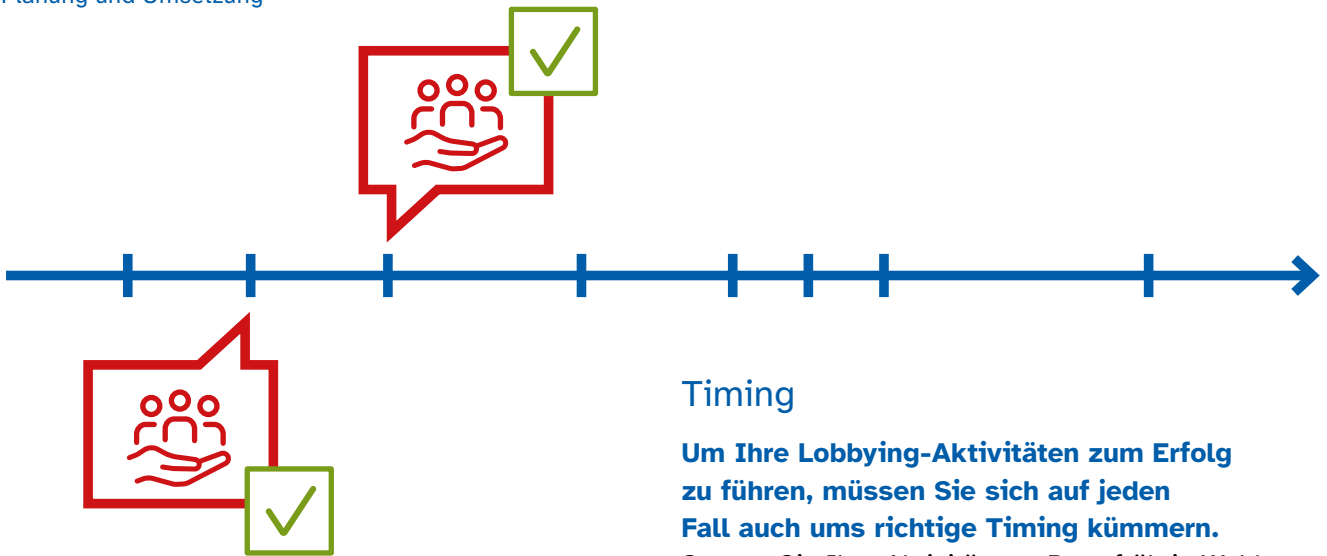
Häufig bleibt wenig Zeit, wenn Sie auf Ihre Schlüssel-Stakeholder treffen, um das Wichtigste anzubringen. Politiker*innen sind immer unter Termindruck, immer auf dem Sprung.

Tipp: Elevator Pitch

Üben Sie daher, was Sie sagen und wie Sie das formulieren. Eine beliebte Möglichkeit, dies zu probieren, ist der sogenannte Elevator Pitch: → Stellen Sie sich vor, Sie steigen in einen Aufzug ein und treffen dort auf einen wichtigen Stakeholder. Sie fahren zusammen drei Stockwerke nach oben, haben also ca. 20 Sekunden, um sich und Ihr Anliegen vorzustellen – sehr wenig Zeit!

Je prägnanter und bildhafter Ihre Sätze sind, desto größer ist die Chance, dass sie bei Ihrem Gegenüber hängen bleiben.

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



EXKURS – Storytelling

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

Nehmen Sie sich also vor, zu Ihrem Anliegen immer eine Geschichte mitzubringen. Machen Sie Ihr Anliegen lebendig, indem Sie ihm ein Gesicht geben, also z.B. von einem konkreten Fall oder von einer persönlichen Erfahrung berichten.

Durch die Geschichte bleibt Ihr Gegenüber nicht passive*r Zuhörer*in von Fakten, sondern setzt sich mit dem Erzählten (und dem Erzählenden!) auseinander, setzt sich dazu in Bezug, nimmt Anteil. Die Geschichte verbindet Sie auf diese Weise mit Ihrem oder Ihrer Zuhörer*in. Geschichten werden daher auch wesentlich besser erinnert als bloße Fakten, für die es in unserem Gehirn nicht immer sofort Anknüpfungspunkte gibt. Dies ist bei Geschichten anders, sie erreichen uns auch über unser emotionales Gedächtnis. Eine bildhafte Sprache, ein lebhafter Erzähler*in, viele eindrückliche Emotionen: All das begünstigt, dass wir uns noch lange und gerne an das Gehörte erinnern – und meist auch davon weitererzählen.

Timing

Um Ihre Lobbying-Aktivitäten zum Erfolg zu führen, müssen Sie sich auf jeden Fall auch ums richtige Timing kümmern.

Starten Sie Ihre Aktivitäten z.B. zu früh in Wahlkampfzeiten, vergeben Sie sich die Chance auf rege Beteiligung der Pressevertreter*innen. Nehmen Sie zu spät Einfluss auf Haushaltsberatungen, ist der Zug hingegen längst abgefahren und Ihre Anliegen werden nicht mehr gehört – auch wenn sie noch so fachlich fundiert transportiert werden.

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

Grundsätzlich werden sich Ihre Lobbyziele auch in zwei verschiedene Ausprägungen einteilen lassen:

1. jene Ziele, bei denen eigentlich bereits politischer Konsens besteht, für die Sie aber mehr Haushaltsmittel brauchen und
2. inhaltliche Ziele, wo es zunächst darum geht, Ihr Gegenüber überhaupt erstmal von Ihrer „Vision“ zu überzeugen.

Für die inhaltlichen Ziele ist immer der richtige Zeitpunkt. Diese können und sollten Sie immerwährend voranbringen und immer wieder das Gespräch mit Ihren Stakeholdern suchen (*Das Lobbygespräch > Seite 27*). Sie sind unabhängig von Wahlkampfzeiten etc., können dann aber durch die in diesen Zeiten höhere Sensibilität der Öffentlichkeit (Presse) leichter transportiert werden.

Wenn Sie Einfluss auf den Haushalt nehmen wollen, müssen Ihre Lobbying-Aktivitäten so früh wie möglich ansetzen, weit vor der Einbringung des Haushalts (wenn der Haushalt z.B. im Herbst eingebracht wird, ist es sinnvoll, den Kontakt zu Stakeholdern bereits Anfang des Jahres zu suchen und dann „dranzubleiben“).

Wichtig ist hierbei, gleich zu Beginn vor allem Kontakt zur Verwaltung aufzunehmen, weil hier die Entwürfe für die Haushaltsberatungen entstehen. Natürlich in Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträgern, daher dürfen auch diese nicht vergessen werden.

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



Foto: Holger Groß / Paritätischer Berlin

Kundgebung der Berliner Wohlfahrtsverbände vor dem Berliner Abgeordnetenhaus am 5. Dezember 2024. An dem Tag wurde im Parlament über die geplanten Kürzungen im sozialen Bereich diskutiert.

BEISPIEL – drohende Kürzungen sogenannter freiwilliger sozialer Leistungen

Manche Themen lassen sich auch in gewisser Weise voraussehen. Ein Beispiel hierfür sind die drohenden Kürzungen sogenannter freiwilliger sozialer Leistungen. Schon früh während der Corona-Pandemie war klar, dass die hiermit verbundenen Ausgaben und vor allem fehlenden Einnahmen große Löcher in die kommunalen Haushalte reißen werden. Man konnte ahnen, dass daher als Erstes dort Kürzungen zu befürchten sein würden, wo es sich um (scheinbar) freiwillige Leistungen handelt (*siehe auch > Seiten 32/33*).

Ein mögliches stufenweises Vorgehen könnte exemplarisch folgendermaßen terminiert / geplant werden:

1. **Rechtzeitig in Erfahrung bringen, welche der sogenannten freiwilligen sozialen Leistungen / Zuwendungen gekürzt werden sollen.** Das kann z.B. über bestehende Kontakte zu politisch Verantwortlichen in den Bezirken oder im Abgeordnetenhaus versucht werden oder durch gute Kontakte zu Verantwortlichen in der zuständigen Verwaltung.
2. Wenn Kürzungen bevorstehen / geplant sind: Die angekündigten Kürzungen analysieren, d.h. **konkret auflisten, was wegfällt**, wenn entsprechend gekürzt wird. Also z.B. Wegfall von Personalstellen, Schließung von Beratungszentren, etc. Hieraus eine übersichtliche Tabelle erstellen, aus der hervorgeht, welche Auswirkungen die geplanten Kürzungen ganz konkret auf die Betroffenen und das Leben in Berlin insgesamt haben werden.

3. Mit dieser Liste zum einen den **Kontakt zu den Verantwortlichen** im Bezirk oder der zuständigen Behörde im Land Berlin (wie z.B. Senatsverwaltung für Soziales o.ä.) **suchen**, aber auch die **anderen Stakeholder ansprechen** (Abgeordnete aus dem Wahlkreis, Ausschüsse in der BVV bzw. im AGH.) Also: Anschreiben verfassen, Sachverhalt darlegen, um Termin bitten, hier am besten Gesprächspartner*innen mitbringen, welche die Situation „von innen“ schildern können.
4. **Wenn sich nichts bewegt** (kein Termin zustande kommt, die Kürzungen nicht zurückgenommen werden), **Presse einbinden**. Auch hier auf jeden Fall konkret darlegen, was die geplanten Kürzungen bedeuten (evtl. Vor-Ort-Termine in betroffenen Einrichtungen anbieten), um die Relevanz für die betroffenen Menschen deutlich zu machen. Wenn Ihrerseits die Befürchtung besteht, „schlechte“ Presse könnte sich auf bereits bestehende gute Beziehungen zu politischen Stakeholdern negativ auswirken: Hintergrundgespräche mit der Presse führen, die Pressevertreter*innen also „auf die richtige Fährte“ bringen und bei weiteren Recherchen unterstützen, ohne aber mit Ihrer Organisation oder persönlich namentlich im Artikel genannt zu werden (siehe dazu ebenfalls Hinweise > ab Seite 36).

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

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

1. **Die Entwicklung der Wahlprogramme in den Parteien.** Dieser Prozess findet schon lange vor der eigentlichen Wahlkampfphase statt. **Wenn z.B. im Herbst 2026 in Berlin gewählt wird, sollten Sie bereits Ende 2025 / Anfang 2026 anfangen, auf die Wahlprogramme Einfluss zu nehmen.**
2. **Der eigentliche Wahlkampf.** Um beim Beispiel Wahlen im Herbst zu bleiben: Der Wahlkampf beginnt zwar schon vor den Sommerferien, die heiße Phase startet aber in etwa im Monat vor der Wahl. Sämtliche Veranstaltungsplanung fällt also optimalerweise in diese Zeit. Auch hier gilt wieder: Gerne Bündnisse schmieden, mit Organisationen zusammenarbeiten, die dasselbe Ziel haben.
3. **Die Zeit nach der Wahl.** Nun gilt es, sich bei den neu gewählten Mandatsträger*innen vorzustellen, erste Kontakte zu knüpfen, Glückwunschschriften zu verschicken, etc. Denkbar sind klassische Antrittsbesuche, aber auch Einladungen zu einem „Paritätischen Frühstück/ Lunch“ o.ä. Gleichen Sie hierfür noch einmal Ihre Forderungen mit den Wahlprogrammen der jeweiligen Parteien ab. Wo fordern wir „mehr“ (inhaltlich oder finanziell), wo kommt etwas, dem wir große Bedeutung beimessen, gar nicht vor? Bringen Sie Ihre schließlich passgenauen Forderungen bereits bei diesem ersten Treffen nach der Wahl freundlich vor. Haben Sie auch etwas Schriftliches dabei, das gut verständlich aber fachlich präzise Ihr Anliegen verdeutlicht
4. **Unabdingbar während Phase 2. und 3. ist kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, insbesondere, wenn Sie an irgendeiner Stelle große Einschnitte fürchten, die eine Verschlechterung für Ihre Zielgruppen mit sich bringen würde (siehe hierzu > ab Seite 36).

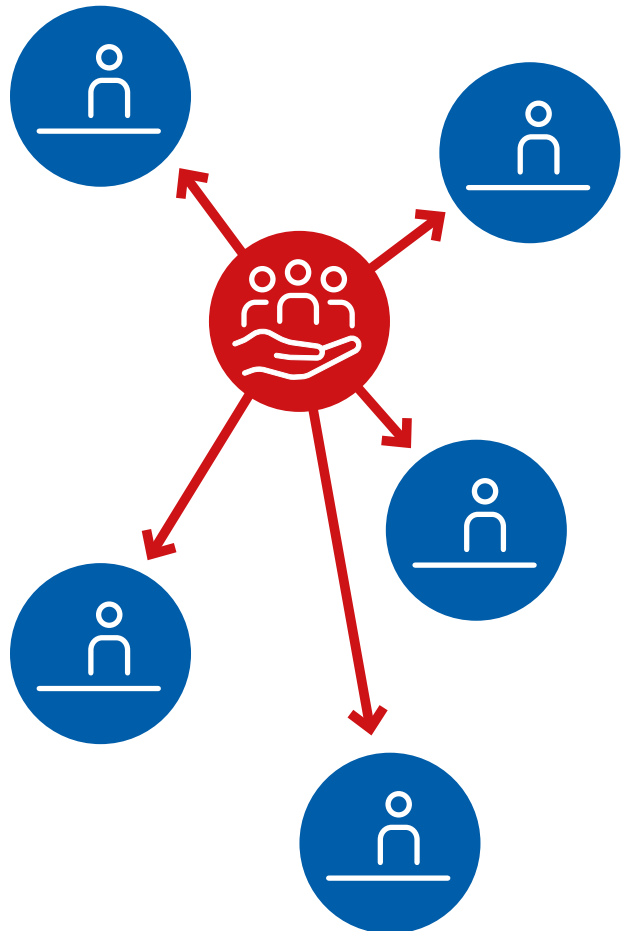
Formate und Instrumente

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

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

Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihr Gegenüber sich schon nach wenigen Begegnungen nachhaltig an Sie und Ihre Organisation – erinnert. **Politiker*innen sind vergesslich** und begegnen täglich neuen Menschen.

Wiederholen Sie also immer und immer wieder, wer Sie sind, für welche Organisation Sie arbeiten und bringen Sie wo immer möglich die Kernbotschaften Ihres Lobbyzieles an.



Das Lobbygespräch

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

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

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

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

Emotion/Gefühl – Oft bringt Ihr Gegenüber Emotionen mit ins Gespräch und beeinflusst dieses dadurch. Wenn es Ihnen gelingt, diese Emotionen zu erfassen und sich darauf einzulassen, **stellen Sie** auf diese Art **eine persönlichere Verbindung her** und haben dadurch mehr Überzeugungskraft.

4. **Kommen Sie nicht als Bittsteller, sondern „bieten“ Sie auch etwas an.** Überlegen Sie vorab, was Ihr Gegenüber von Ihnen erwarten wird bzw. was diese Person von Ihnen brauchen könnte. Das können fachliche Informationen sein, die Herstellung von Öffentlichkeit (hieran sind alle Politikerinnen und Politiker immer interessiert) durch z. B. gemeinsame Presse-terminen, oder auch Ihr Blick von „der anderen Seite“, also der Blick aus Sicht der Bevölkerung, der Verwaltung und Politik häufig fehlt.
5. **Strukturieren Sie Ihre Gespräche und bringen Sie die wichtigsten Punkte schriftlich mit.** Dieser Punkt ist schon für Ihre eigene Sicherheit und damit für Ihr Auftreten relevant. Haben Sie auf jeden Fall einen Plan in der Tasche, auf den Sie zurückgreifen können, wenn das Gespräch abschweift oder Sie den roten Faden verlieren. Stellen Sie zu Beginn sich, Ihre Organisation und Ihr Thema kurz vor, bemühen Sie sich hierbei um einfache Sprache. Vielleicht üben Sie dies vorab noch einmal mit dem Elevator-Pitch (> Seite 22). Nun können Sie Ihrem Gegenüber z. B. Fragen zu Ihrem Thema stellen und so ins Gespräch kommen. Fragen Sie auch, ob Ihr Gegenüber weitergehende Informationen von Ihnen benötigt und stellen Sie diese in Aussicht (so ist bereits der Boden für weiteren Kontakt bereitet). Fassen Sie am Ende die wichtigsten Punkte Ihres Gesprächs zusammen und stellen ggf. die Frage danach, wie es weitergeht. Selbstverständlich bedanken Sie sich am

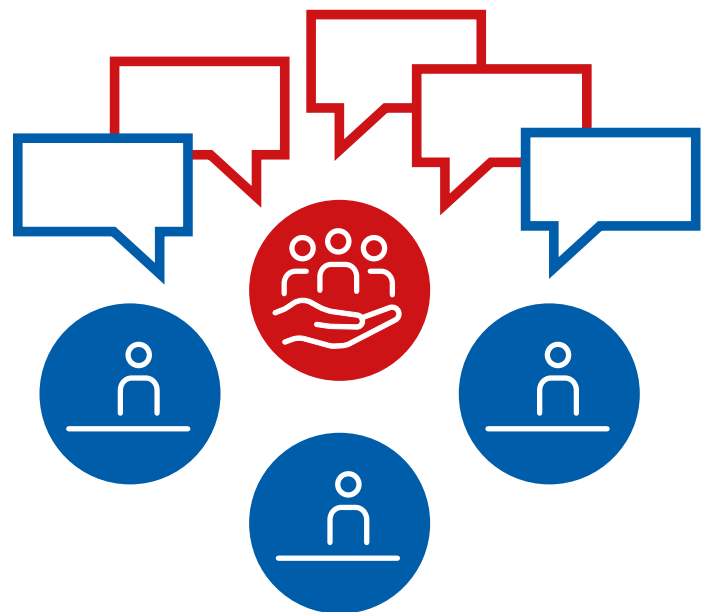
Ende für das Gespräch und kündigen an, im Austausch zu bleiben. Um dem Ganzen mehr Verbindlichkeit zu geben, bietet es sich an, im Anschluss, z. B. tags darauf, sich noch einmal per Mail zu bedanken und die wesentlichen Punkte des Gesprächs, vor allem auch eventuelle Verabredungen, schriftlich zusammenzufassen, ebenso wie das weitere Vorgehen.

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

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

Weitere Erfolgsfaktoren für Lobbygespräche:

- **Kommunizieren Sie einfach und verständlich,** Sie können nicht voraussetzen, dass Ihr Gegenüber Ihr fachliches Know-how teilt.
- Bedenken Sie, dass Ihr Gegenüber wenig Zeit hat. Überfrachten Sie das Gespräch nicht mit zu vielen Details, stellen Sie **maximal drei wichtige Anliegen** in den Vordergrund und bringen Sie die zentralen Argumente kurz und prägnant vor (Botschaften).
- **Wiederholen Sie Ihre Botschaften** immer wieder, sorgen Sie so dafür, dass Ihr zentrales Anliegen beim Gegenüber „hängenbleibt“ (Stichwort *Elevator-Pitch* > Seite 22).



Fachgespräche

Eine Form des Lobbygesprächs ist ein (sozial-politisches) Fachgespräch.

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

Analoge und digitale Veranstaltungsformate nicht nur, aber auch in Wahlkampfzeiten

Für alle Veranstaltungsformate gilt:

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

Hinweis

Wenn Sie Presse einladen, informieren Sie die Veranstaltungsteilnehmenden vorher. Beachten Sie dabei die Persönlichkeits- und Urheberrechte. Veröffentlichen Sie nur Fotos, wenn Sie das Einverständnis der abgebildeten Personen haben. Geben Sie immer den Fotografen / die Fotografin bei Veröffentlichung an.

Sozialpolitisches Forum

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

Sozialpolitisches Forum digital

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

Seitenwechsel

Wir laden Kandidaten und Kandidatinnen bzw. Mandatstragende ein, einen (halben) Tag lang in einer Einrichtung zu hospitieren bzw. dort ein Praktikum zu absolvieren.

Politiker und Politikerinnen im Fragenhagel

„Fragenhagel“ ist ein Interview-Format frontal vor der Kamera. Hier prasseln die Fragen auf die Kandidierenden / Politiker*innen ein, müssen sehr spontan und kurz beantwortet werden. Ein Fragenhagel dauert ein bis zwei Minuten, kann auch mit der Handykamera gefilmt werden, die Fragen sind ungewöhnlich und vorher nicht bekannt. Das Videointerview wird auf der Homepage und den Social-Media-Kanälen eingestellt.

Fragenhagel kann auch digital erfolgen. Ergänzend zum Interview stellen z.B. interessierte Vertretungen von Betroffenen während 30 Minuten ihre Fragen im Chat ein, die direkt an den Gast weitergegeben werden. Die Antworten werden von einem Experten oder einer Expertin kommentiert.

Pari-Shuttle / Shuttle Soziale Arbeit

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

Pari-Shuttle / Shuttle Soziale Arbeit digital

Wir laden politisch Verantwortliche via Video-Konferenz zu einer virtuellen Rundfahrt „Shuttle Soziale Arbeit“ mit drei bis vier Stopps ein.

Die Route steht unter einem Themenschwerpunkt.

Mitgliedsorganisationen präsentieren sich mit einem Imagefilm (wenn bereits vorhanden) oder Statement als Videoclip. Bei jeder Station findet ein informeller Austausch per Live-Chat statt.

Sachverständige erzählen aus der Praxis und/oder Betroffene erläutern ihre Situation beziehungsweise die Unterstützung, die sie durch die Organisation erfahren.

Podiumsdiskussion mit Politik in Leichter Sprache und Rundgang durch die Einrichtung ohne Presse

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

Politisches Speed-Dating

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

Politisches Speed-Dating digital

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

Veranstaltungsformat für die Zeit unmittelbar nach Wahlen:

Frühstück Soziale Arbeit

(ist auch zu jeder anderen Tageszeit machbar, muss dann natürlich anders betitelt werden). Laden Sie die gewählten Politiker*innen aller Fraktionen (außer extremistische Parteien, deren Ziele nicht mit unseren Grundwerten vereinbar sind) zu einem Frühstück/Mittagessen/Abendessen ein, um:

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

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

Dr. Joachim Rock

Hauptgeschäftsführer des Paritätischen Gesamtverbandes



Foto: studio_monbijou_berlin

Ohne die kommunale Ebene ist heute kein Staat mehr zu machen. Das gilt auch und gerade im Bereich der Sozialpolitik.

Die Hierarchien scheinen hier aber auf den ersten Blick auf den unterschiedlichen Ebenen ungleich verteilt: Auf der einen Seite die „große Sozialpolitik“ auf Bundesebene, in der soziale Rechte in der Regel gesetzlich verbürgt und individuell einklagbar sind, so dass sie unabhängig von der Haushaltslage zu erbringen sind.

Auf der anderen Seite die kommunale Ebene, in denen im Zusammenhang mit sozialen Leistungen weitaus häufiger von „freiwilligen Leistungen“ gesprochen wird. Dabei wird manchmal auch bewusst der Eindruck zu erwecken versucht, als ob die Gestaltung des Sozialen vor Ort im Belieben von Politik und Verwaltung stünde.

Würden diese jedoch tatsächlich in den Hintergrund treten, wäre das fatal, denn es ist „gerade der Bereich freiwilliger Leistungen, durch den neue Problemlagen offensiv angegangen und präventive Arbeit, innovative Lösungen und an lokale Gegebenheiten angepasste Strategien geleistet werden können“². Die Lebensqualität vor Ort steht und fällt mit der Qualität und dem Ausmaß der sozialen Infrastruktur. Doch nicht nur deshalb lohnt es sich für frei-gemeinnützige Träger, selbstbewusst aufzutreten. Aber sind ihre Leistungen tatsächlich „freiwillig“, und gibt es umgekehrt auch „unfreiwillige“ Leistungen? Die Hierarchie zwischen den verschiedenen Verpflichtungsebenen ist alles andere als eindeutig und bietet einige Argumentations- und Verhandlungsmöglichkeiten für Organisationen. Werfen wir einen Blick auf die Verfassung der kommunalen Ebene: Artikel 28 Absatz 2 des Grundgesetzes gewährleistet das Recht der Kommunen, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“.

Dies wird auch als Grundsatz der „Allzuständigkeit“ der kommunalen Ebene bezeichnet. Die Städte und Gemeinden haben dabei je nach Aufgabe und Zuständigkeit unterschiedliche Gestaltungsspielräume. Grundsätzlich lassen sich dabei vier Verpflichtungsebenen unterscheiden:

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

² Grohs, Stephan/Reiter, Renate 2013: Kommunale Sozialpolitik in der Haushaltskrise: Handlungsfelder und Handlungsstrategien. In: Haus, Michael/Kuhlmann, Sabine (Hrsg.) 2013: Lokale Politik und Verwaltung im Zeichen der Krise. Wiesbaden, S. 196.

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

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

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

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

Du sollst dir ein Bild machen:

Wenn weniger Zurückhaltung mehr ist.

Die Einschätzung, welche Bedeutung eine soziale Leistung hat und ob sie im Vergleich zu anderen eher finanziert werden sollte, wird wesentlich durch den Blick auf die Arbeit der Organisationen geprägt. Wer etwa im Bereich von Finanzdienstleistungen, Verwaltung oder Produktion arbeitet, hat oft nur ein abstraktes Bild von der Arbeit in sozialen Organisationen. Wer selbst vor Ort sozial engagiert ist, ist sich seiner Leistung häufig gar nicht bewusst. Wer sich aber seiner eigenen Leistung nicht bewusst ist, dem wird es auch schwer fallen, andere von deren Wert zu überzeugen.

Bescheidenheit ist eine Tugend, aber in der Sozialen Arbeit vor Ort ist weniger Zurückhaltung mehr. Selbstbewusstsein ist deshalb eine wichtige Erfolgsbedingung für die kommunalpolitische Arbeit als Verein oder Initiative.

Eine weitere Bedingung ist, eine „Erzählung“ oder ein „Bild“ von der eigenen Arbeit zu erzeugen und öffentlich zu verbreiten. Dazu gehört auch, dass man erstmal deutlich macht, wo das Problem liegt. Ein Beispiel: Der Beamte, der in einer subventionierten Behördenkantine zu essen gewohnt ist, wo er das warme Mittagessen für 2,30 Euro erhält, versteht häufig nicht, warum Sie pro Essen in einer Kita 3,80 Euro benötigen und entsprechende Zuschüsse beantragen.

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

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

Die Analysen des öffentlichen Haushaltswesens haben immer wieder gezeigt: Entscheidungen fallen regelmäßig nach dem Weg des geringsten Widerstands. Große Bündnisse schaffen dagegen große Überzeugungskraft. Das klingt selbstverständlich. Tatsächlich aber ist eher das Gegenteil die Realität.

Kommunale Interessenvertretung wird häufig als Verpflichtung, allein das eigene Interesse zu vertreten, missverstanden. Man fährt aber besser, sich durch Kooperation gemeinsam einen sehr viel größeren Kuchen zu verschaffen. Dann kann man sich auch mit einem relativ geringeren Anteil daran zufriedengeben. Nur in diesem Fall ist weniger mehr. Ansonsten ist – dem Sprichwort zum Trotz – weniger leider immer weniger.

Ein verbreitetes Missverständnis ist auch, dass die Haushaltsaufsicht, unter der viele Kommunen stehen, bestimmte freiwillige Leistungen unmöglich macht. Dahinter steht das TINA-Prinzip: „There is no alternative“.

Aber es gibt eben meist doch eine Alternative. Und auch die Haushaltsaufsicht in der Kreisverwaltung, im Regierungspräsidium oder im Ministerium wird sich der Genehmigung einer freiwilligen Ausgabe nicht entziehen, wenn es gute Argumente dafür gibt, dass der Verzicht auf eine Ausgabe am Ende des Tages sehr viel teurer kommen kann. Das in den sozialen Organisationen geleistete ehrenamtliche Engagement ist dabei nur ein Beispiel, mit dem gegenüber der öffentlichen Seite argumentiert werden kann. Denn ehrenamtliches Engagement ist auf eine soziale Infrastruktur vor Ort angewiesen. Wer dem Nachbarschaftstreff die Zuschüsse für die Miete streicht, der muss damit rechnen, dass damit ehrenamtliches Engagement wegbricht, welches – ob kurz oder lang – durch gewerbliche Leistungen kompensiert werden muss. Auf die „Kollateralschäden“ von Kürzungen und unterlassenen Investitionen muss deshalb immer wieder hingewiesen werden. Auch in Kommunen mit knappen Kassen oder gar bei solchen unter Haushaltsaufsicht lassen sich noch Wünsche durchsetzen, wenn damit die Aussicht auf Einsparungen in Zukunft oder an anderer Stelle verbunden ist. Die Haushaltsaufsicht hat immer nur das Gesamtbild im Blick – und keinerlei eigenes Interesse, ihren Wunsch zu blockieren, wenn das „Gesamtbild“ ausgeglichen und stimmig erscheint. Und natürlich geht es nicht nur um vertragliche Bindungen der Kommune.

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

Man kann sich die spezifische Logik der öffentlichen Verwaltung auch zunutze machen. Ein Beispiel für eine solche spezifische Logik ist das „Dezemberfieber“, das in Behörden häufig zum Ende des Jahres ausbricht.

Häufig sind einzelne Haushaltsansätze noch nicht ausgeschöpft. Für eine Verwaltung ist das nicht immer eine gute Nachricht, denn damit droht das Risiko, dass der Ansatz in den folgenden Jahren direkt niedriger angesetzt wird und die Verwaltung so unter Einsparungsdruck gerät. Häufig wirbt sie deshalb aktiv um Organisationen, noch Gelder auszuschöpfen. Mittel, die zum Jahresbeginn kaum bewilligt worden wären, können mit nahendem Jahresende mehr als freiwillig erreichbar werden. Es lohnt sich deshalb, den Haushalt und mögliche Entwicklungen im Auge zu behalten. Ein weiteres Beispiel, wie man sich diese spezifische Rationalität zu Eigen machen kann, ist der „goldene Zügel“. Der goldene Zügel ist ein höchst effizientes Lenkungsinstrument, an dem wir an manchen Tagen auch ganz persönlich durch den Supermarkt geführt werden. Die Werbung „Nimm drei, zahle zwei“ ist ein Beispiel.

Man braucht zwar eigentlich nur einen Apfel. Aber wenn man beim Kauf von dreien einen einsparen kann, ist das doch ein echtes Geschäft. Im öffentlichen Haushaltswesen ist die Logik nicht anders, nur auf wesentlich höherem Niveau. Wer könnte dem Bau einer neuen Ortsumgehung widerstehen, wenn sie zu 80 Prozent bezuschusst wird?

Wer dem Bau des neuen Schwimmbades, wenn es zu 60 Prozent quasi geschenkt ist? Aber wie bemächtigt man sich des goldenen Zügels, um die öffentliche Hand zu Investitionen im eigenen Sinn zu motivieren? Man macht das, indem man das Einbringen zusätzlicher privater Mittel anbietet. Die zu akquirieren, ist häufig zu leisten – etwa über private Stiftungen oder durch das Einwerben bei lokalen Unternehmen oder dem Handel.

Für die sind solche Beteiligungen als soziale Investitionen häufig attraktiv. Zum einen können sie mit ihrem sozialen Engagement werben, andererseits aber auch mit ihrer Spende die Richtung öffentlicher Investitionen mitgestalten. Da viele Unternehmen längst verstanden haben, dass eine gute soziale Infrastruktur ein wichtiges Argument ist, um eigene Beschäftigte im Unternehmen zu halten, neue Fachkräfte zu gewinnen oder Fehlzeiten der eigenen Mitarbeiter zu reduzieren, finden soziale Organisationen dort nicht selten hervorragende Kooperationspartner und Mitstreiter, um die Verwaltung mit guten Argumenten und mit zusätzlichen Mitteln zu sozialen Investitionen zu bewegen.

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

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

Sie bedienen zu lernen, lohnt sich!

Mut zu Meinung und Medien

Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Lobbyarbeit

von **Gwendolyn Stilling**, Kommunikationsberaterin,
GKS Consult Gesellschaft für Kommunikation und Soziales

Öffentlichkeitsarbeit ist nie Selbstzweck – wer sich, seine Organisation, seine Arbeit sichtbar macht, will gesehen werden und verfolgt ein Ziel: Angebote und Leistungen sollen bekannt und genutzt, neue Besucher*innen bzw. Klient*innen oder auch Förderer gewonnen werden. Manches davon kann wunderbar per Mundpropaganda, mit kreativen Flyern, einem informativen Webauftritt oder Tagen der offenen Tür erreicht werden.

Aber wie kann Öffentlichkeitsarbeit zu einem erfolgreichen Instrument der Lobbyarbeit werden? Speziell dann, wenn es ans „Eingemachte“ geht: Wenn soziale Einrichtungen angesichts drohender Haushaltskürzungen um ihre Existenz oder gute Projekte um ihr Fortbestehen bangen.

Öffentlichkeitsarbeit ist kein Selbstzweck, sie kann Katalysator sein und den eigenen Anliegen Nachdruck verleihen: Medienpräsenz kann Rückenwind verschaffen, helfen, Gehör zu finden und Türen zu öffnen. Politiker*innen wollen (wieder) gewählt werden, deshalb legen sie Wert auf die öffentliche Meinung (> Seite 13) – und genau die können Sie mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Ihrem Sinne positiv beeinflussen.

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

Und wenn es wirklich um die Existenz oder die Not von Menschen geht: Was haben wir zu verlieren, wenn wir uns zu Wort melden?

Öffentlichkeitsarbeit als Instrument zur Lobbyarbeit zu nutzen, heißt gewisse Mechanismen zu kennen, sorgfältig zu arbeiten und auch mutig zu sein.

Die grundlegenden Spielregeln

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

In der Regel brauchen Medien zudem „Anlässe“ für eine Berichterstattung: Wenn man nicht gerade verantwortliche*r Politiker*in oder eine prominente Person von besonderem öffentlichen Interesse ist, reicht es nicht, einfach „etwas mitzuteilen zu haben“ – man muss die eigene Botschaft geschickt „verpacken“, eigene Anlässe schaffen, damit eine Berichterstattung für Medien attraktiv wird. Oder aber man nutzt externe Anlässe, um eigene Botschaften zu platzieren, indem man bspw. aktuelle politische Ereignisse kommentiert, kritisiert oder auch durch eigene Praxisbeispiele illustriert. Letzteres wird umso häufiger gelingen, desto stärker man sich bereits als seriöse und flexibel verfügbare Ansprechperson gegenüber den Medien profiliert hat.

Berichterstattung braucht einen Anlass

Externe Anlässe können sein...

- Gesetzgebungsverfahren (Anhörungen, Beschlüsse, Parlamentsberatungen)
- Gerichtsurteile
- Verwaltungshandeln, Skandale, Unfälle
- Studien anderer / amtliche Statistiken
- Äußerungen / Interviews / Pressekonferenzen von Bürgermeister*innen, Politiker*innen, Entscheider*innen, Lokalprominenz
- (Internationale) Gedenk- und Jahrestage

Eigene Anlässe können sein...

- (offener) Brief (Organisation X fordert OB Y / die Abgeordneten / Fraktion Z / ... in einem Schreiben auf, dies oder jenes zu tun...)
- Eigene Studien / Expertisen / Umfragen
- Problemanalysen, Fallbeispiele
- Stellungnahmen / Vermerke / Arbeitspapiere
- Gemeinsame Erklärungen / Papiere mit Kooperationspartnern ...

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

Wer es schafft, sich schnell und konkret zu Wort zu melden, wird häufig immer wieder angefragt – denn Journalist*innen, die genau diese Position für ihren Beitrag brauchen, wissen hier bereits, dass sie diese auch verlässlich bekommen.

Wer sich dagegen erst später in einer Debatte zu Wort meldet, hat es deutlich schwerer Gehör zu finden – es sei denn, er oder sie äußert eine neue Perspektive oder überrascht mit einer Meinung, mit der niemand gerechnet hätte.

Ob aber eine Pressemeldung letztlich zitiert wird oder nicht, haben Sie nicht in der Hand. Als Verband haben wir schon gut besuchte Pressekonferenzen organisiert, über die am Ende kaum berichtet wurde, weil am selben Tag plötzlich jemand Prominentes zurücktrat oder ein anderes unvorhergesehenes Ereignis die Nachrichtenlage dominiert hat. Was man aber in der Hand hat, ist, sich bestmöglich vorzubereiten.

Die Chancen für eine gute Medienresonanz kann man steigern, wenn man die eigene Botschaft so verpackt, dass Journalist*innen sie möglichst gut verwenden können.

Checkliste: Was die Aussicht auf positive Medienresonanz erhöht

- Es gibt ein **hohes Medieninteresse** am Thema (oder ein besonders hohes Interesse in Mitgliedschaft oder unter den Mitarbeitenden, das die Wortmeldung auf jeden Fall rechtfertigt).
- Unsere Position zum **Thema ist noch nicht von anderen besetzt**.
- Es gibt **einen konkreten Anlass** (externe Debatte oder interner Vorgang / Aktion).
- Wir haben **eine konkrete Botschaft** und können das anhand eines Beispiels verständlich erklären.
- **Wir reagieren schnell** und melden uns zügig zu Wort, nicht erst, wenn ein Thema schon tages- oder wochenlang öffentlich diskutiert wurde.

Weitere notwendige Vorbereitungen

- **Presseverteiler sichten und aktualisieren** (Ansprechpersonen regionaler Medien)
- **Zitategeber*in** in Presstexten und als Ansprechpartner für Interviews **klären** (Medien wollen immer konkrete Menschen mit Namen und Funktionen, die sie zitieren können).
- **Kontaktdaten für Presseanfragen klären** und zuverlässige Erreichbarkeit sichern
- **Klient*innen organisieren**, die für Berichterstattung (Ton, Bild, Interview) zur Verfügung stehen. (Wenn Sie aktiv auf Medien zugehen und diese vielleicht auch zu sich einladen, kann die Frage jederzeit auftauchen, ob Sie auch Kontakt zu Betroffenen vermitteln können.)

Die scharfe Botschaft

Wer nichts zu sagen hat, braucht sich nicht an die Öffentlichkeit zu wenden. Wer aber etwas zu sagen hat und dies nicht verständlich formulieren kann, wird nur schwer Gehör finden.

Machen Sie sich klar, welche(s) Ziel(e) Sie verfolgen wollen.

Wollen Sie ...

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

Sammeln Sie Stichpunkte für Ihre (Kern-) Botschaft. Werden Sie konkret und formulieren Sie präzise.

Wie lässt sich das Problem in Zahlen, Fakten, Fallbeispielen belegen? Was fordern Sie von wem genau? Was sind die Informationen über Ihre Einrichtung / Ihr Angebot, die man wissen muss?

Für sogenannte O-Töne in Videos haben Sie in der Regel maximal 20–30 Sekunden Zeit. Bereiten Sie sich so vor, dass Sie die Aussage in zwei bis drei Sätzen verständlich auf den Punkt bringen.

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

D.h., jeder Satz sollte – auch aus dem Zusammenhang gerissen – eine nachvollziehbare Aussage enthalten und allein für sich funktionieren und verstanden werden.

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

Was macht eine medientaugliche Botschaft aus?

Wir sind sprechfähig, haben notwendige Positionen / Beschlüsse, kurz: eine Botschaft ...

- Klare Befunde
- Klare Bewertung
- Forderung (mit Adressaten)

... und sind in der Lage, diese Botschaft medientauglich zuzuspitzen.

- Skandalisierung / Problemanzeigen (umso mehr Menschen betroffen, desto medienrelevanter ...)
- Kritik (oder überraschende Zustimmung)
- Neuigkeitswert (neue / aktuelle Fakten oder Konzepte, etwas passiert erstmalig ...)

Muster-Aufbau PM

Eine professionelle Pressemeldung besteht immer mindestens aus folgenden vier Bausteinen: **aussagekräftige Überschrift, Lead(ab)satz**, in dem alle relevanten W-Fragen beantwortet werden. Stellen Sie sich eine kurze Meldung in der Tageszeitung vor: In drei bis vier Sätzen sind alle Informationen untergebracht. Diese Informationen stehen zusammengefasst am Anfang Ihrer Pressemeldung. Alles, was folgt, sind Details, die nicht zwingend notwendig sind, um den Kern Ihres Anliegens zu verstehen. **Ein namentliches Zitat**, das pointiert Ihr Anliegen auf den Punkt bringt bzw. illustriert.

Achten Sie darauf neben dem vollständigen Namen der zitierten Person auch die Funktion anzugeben (z.B. Geschäftsführung, Projektleitung, Klient*in) und ihren **Absender / Kontaktdaten für Rückfragen**

1. Überschrift

klar – knackig – emotional

- aussagekräftig und auf den Punkt
- relevante Schlüsselworte (Armut, Armutsbekämpfung)

2. Lead(ab)satz

informativ – wesentlich

- Wichtiges nach vorn
- begleitende Infos nach hinten

Hier werden alle relevanten W-Fragen beantwortet werden (wer macht / will was, wann, warum, wie, wo und ggf. von wem?)

3. Zitat, das

- das Ausmaß des Problems anschaulich und bildhaft illustriert
- ggf. eine Forderung formuliert

4. ggf. ergänzende Informationen

5. ggf. Hinweise für Journalist*innen

6. ggf. Absatz mit Infos zu Ihrem Träger

7. Kontaktdaten für Rückfragen

Muster PM

PRESSEMITTEILUNG

Berlin, den xx.xx.20xx

1. Armut als Wahlkampfthema: ORGA xy und Paritätischer mobilisieren mit provokantem Videoclip zur Landtagswahl

2. Als eine von rund 80 Organisationen sozialer Arbeit aus ganz Deutschland beteiligt sich ORGA xy an einem Pilotprojekt zur digitalen Teilhabe von Armut betroffener Menschen. In einem Video sitzen Menschen gefesselt vor Computern, um zu verdeutlichen, dass sie von digitaler Teilhabe ausgeschlossen sind.

Bei der vom Paritätischen Wohlfahrtsverband initiierten Aktion wird armutsbetroffenen Menschen ermöglicht, an dem für den 5. und 6. Mai 20XX geplanten digitalen Aktionskongress gegen Armut aktiv und digital teilzunehmen.

Unter dem Motto „Armut? Abschaffen!“ sollen konkrete On- und Offline-Aktionen zur Abschaffung von Armut entwickelt werden. Ziel ist es, von Armut betroffenen Menschen Gehör zu verschaffen und das Thema Armutsbekämpfung auf die Agenda des Bundestagswahlkampfes zu setzen.

3. „Armut bedeutet Mangel und Ausgrenzung. Die Corona-Krise hat die soziale Kluft in Deutschland und die Not der Betroffenen einmal mehr schmerzlich vor Augen geführt. Durch fehlende digitale Hardware und Internetzugang werden arme Menschen noch weiter abgehängt“, warnt Mina Musterfrau, Vorsitzende von ORGA xy.

4. Zahlen zur Armut aus der Region eigene Forderungen Aufrufe

5. zu geplanten Aktionen

Vermittlung von Gesprächspartner*innen

6. über uns...

7. Impressum: V.i.S.d.P, Name, Anschrift, eMail und weitere Kontaktdaten des Herausgebers

Die weise Wortmeldung

Eine klare Botschaft zu haben – und diese auch vermitteln zu können, dient nicht nur der fachlichen Profilierung. Es macht Sie auch zu einer oder einem geschätzten Gesprächspartner*in für Medienvertreter*innen.

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

Mancher mag erwidern: „Wenn wir Klartext reden, verscherzen wir es uns doch mit denen, von denen wir als öffentlich finanzierte Träger abhängig sind!?“ Richtig ist: Im Zweifel sitzen Politik und Verwaltung am längeren Hebel. Deshalb gilt es abzuwägen, wann öffentliche Wortmeldungen der Sache dienen, in dem sie bspw. den Druck auf Entscheider erhöhen.

Unabhängig davon, wie vertrauensvoll es um Ihre politischen Kontakte und Zugänge bestellt ist, gilt es in der Abwägung immer auch zu berücksichtigen, was passieren könnte, wenn man eine Wortmeldung unterlässt.

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

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

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

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

- **unter 1.** zu beliebiger Verwendung (= die Information darf bei direkter Nennung des Urhebers wörtlich wiedergegeben werden) oder
- **unter 2.** zur Verwertung ohne Quelle und ohne Nennung des Auskunftgebenden (= die Information und das Umfeld der Quelle dürfen zwar wiedergegeben, aber nicht direkt zitiert werden, z. B. „Wie aus Verhandlungskreisen zu erfahren ist...“) oder
- **unter 3.** vertraulich (= die Information darf nicht öffentlich verwertet, sondern nur für den eigenen Hintergrund oder als Anlass für weitere Recherchen verwendet werden oder in Kommentare oder Artikel indirekt einfließen)

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

Das starke Bündnis

Über die Relevanz von Bündnissen und Netzwerken ist in dieser Broschüre schon einiges geschrieben worden. Auch was die Pressearbeit angeht, können Vernetzung und Absprachen mit anderen förderlich sein.

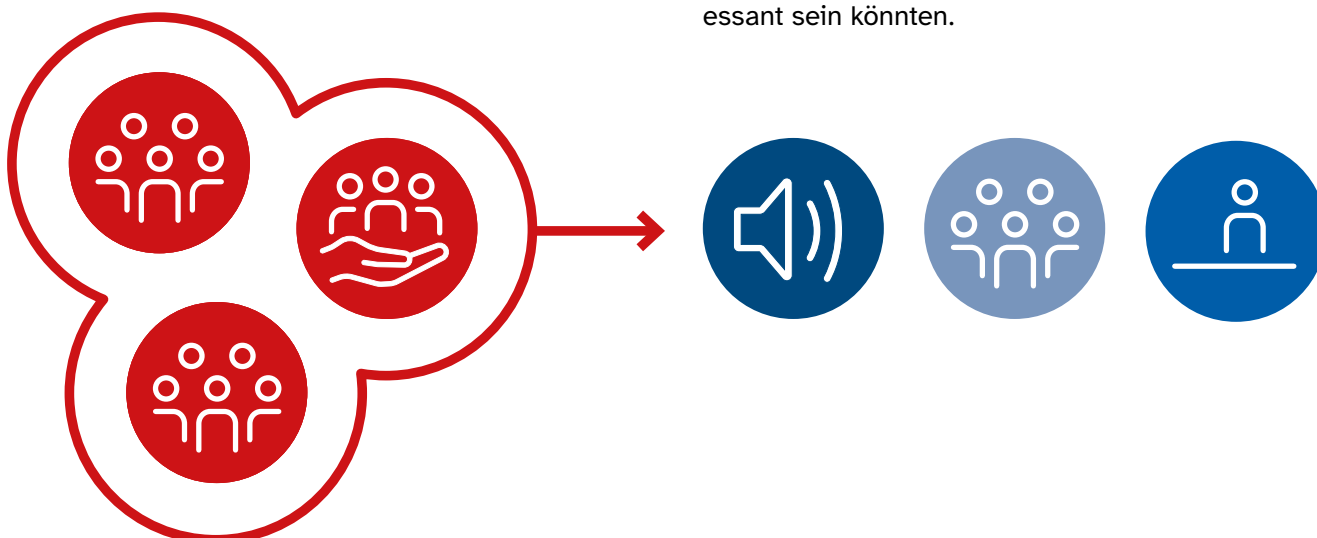
Eine gemeinsame öffentlichkeitswirksame Wortmeldung mehrerer Akteur*innen, bspw. im Rahmen eines offenen Briefes oder einer gemeinsamen Erklärung, kann das Medieninteresse und die Aussichten auf Berichterstattung und damit auch politischen Druck steigern.

Der Umstand, dass es zu einer gemeinsamen Wortmeldung oder auch Aktion, vielleicht in Form von Demonstrationen o.ä., kommt, ist dabei nicht selten allein schon eine Meldung wert.

Abzuwägen ist hier nicht zuletzt, ob das Ergebnis am Ende den häufig zeitintensiven Aufwand, der mit der Abstimmung gemeinsamer Positionen und Botschaft einhergeht, rechtfertigt. Als Maßstab dienen auch hier die zuvor genannten Kriterien: Finden sich die eigenen Ziele und Forderungen pointiert wieder, kommt die Wortmeldung vom Timing her genau richtig? (> Seite 23)

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

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



Mehr Reichweite für Ihre Botschaften mit Social Media

Insta, LinkedIn und Co. für die kommunale Lobbyarbeit nutzen

von **Nina Peretz**, stellvertretende Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Berlin

Soziale Medien wie Facebook, LinkedIn oder Instagram können eine gute Möglichkeit bieten, um Ihre Arbeit und Ihre Themen für ein breiteres Publikum bekannt zu machen. Das Netzwerk in den sozialen Medien aufzubauen, erfordert regelmäßige Aktivität und eine bewusste Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der einzelnen Plattformen. Um effektiv zu kommunizieren, gibt es einige Tricks, die es zu beachten gilt. Bevor Sie sich für ein Medium entscheiden und dort aktiv werden, sollten Sie sich einige Gedanken über Ihre Strategie machen.

Wohin soll es gehen? Ihre Strategie

1. Legen Sie Ziele fest

Klare Ziele sind der erste Schritt zu einer erfolgreichen Strategie. Möchten Sie Ihre klassische Medienarbeit ergänzen, indem Sie zusätzliche Reichweite für Ihre Botschaften schaffen? Möchten Sie Erfolgsgeschichten aus Ihrer Arbeit mit Klient*innen erzählen, um die Relevanz Ihrer Organisation zu betonen? Oder geht es Ihnen darum, Forderungen an Politik und Verwaltung zu äußern? Soziale Medien können Ihnen dabei helfen, neue Zielgruppen anzusprechen und auf sich und Ihre Angebote aufmerksam zu machen.

2. Ermitteln Sie Ihre Zielgruppen

Überlegen Sie genau, wen Sie erreichen möchten. Eine Stakeholder-Analyse (siehe Seite 10/11) kann hilfreich sein, um zu ermitteln, welche Personengruppen für Sie und Ihre Arbeitsfelder relevant sind. Wollen Sie eher die bezirkspolitische Ebene erreichen? Gibt es bestimmte Gremien oder Verwaltungen, die für Sie wichtig sind? Könnte es sinnvoll sein, Parteien, Fraktionen oder beispielsweise bildungs- / sozialpolitische Sprecher*innen direkt in den Blick zu nehmen? Je spezifischer Sie Ihre Zielgruppe definieren, desto gezielter können Sie Inhalte erstellen, die genau auf deren Bedürfnisse und Interessen zugeschnitten sind.

Weiterführende Links



Die Paritätische Akademie Berlin bietet im Bereich Digitalisierung verschiedene Seminare zum Thema Social Media, aber auch zu künstlicher Intelligenz an:
<https://akademie.org/>



Für gemeinnützige Organisationen bietet Canva die kostenlose Pro-Version mit erweiterter Nutzungsmöglichkeiten an. Diese kann hier beantragt werden:
<https://www.canva.com/canva-for-nonprofits/>

3. Wählen Sie Ihre Kanäle aus

Jede Social-Media-Plattform hat ihre eigenen Stärken und spricht unterschiedliche Zielgruppen an. Finden Sie heraus, welche Kanäle am besten zu Ihrer Organisation und Ihren Zielgruppen passen. Es kann auch hilfreich sein zu analysieren, auf welchen Plattformen Ihre Stakeholder selbst aktiv sind, um sie dort anzusprechen. Mehr zu den einzelnen Kanälen finden Sie weiter unten.

4. Kalkulieren Sie Ihre Ressourcen

Erfolgreiche Social-Media-Arbeit erfordert Zeit und Engagement. Überlegen Sie realistisch, wie viel Zeit Ihrem Team zur Verfügung steht und wer die Verantwortung übernimmt. Ist Ihr Team ausreichend geschult, oder benötigen Sie externe Unterstützung? Könnten studentische Mitarbeitende, Ehrenamtliche oder Praktikant*innen eingebunden werden?

5. Planen Sie Ihre Inhalte

Überlegen Sie, welche Art von Informationen Sie verbreiten möchten. Sind es Updates zu aktuellen Projekten, Erfolgsgeschichten oder Einblicke in den Arbeitsalltag? Wollen Sie sich bestehenden Kampagnen gegen soziale Kürzungen anschließen oder selbst Forderungen an Politik und Verwaltung äußern?

Planen Sie, wer die Inhalte liefert, wie oft Sie posten und welche Tonalität Ihre Beiträge haben sollen. Seien Sie kreativ, spielen Sie vielleicht mit humorvollen Beiträgen (Vorsicht bei Ironie oder Zynismus, das kann auch schiefgehen).

Haben Sie Mut, pointierte Forderungen zu äußern und Ihre Zielgruppe(n) direkt anzusprechen, zum Beispiel, um auf widersprüchliche Äußerungen der Politik aufmerksam zu machen. *(Als Beispiel der Insta-Post „Es darf keine Erzieher zweiter Klasse geben“)*

6. Bereiten Sie die Implementierung vor

Planen Sie sorgfältig, wie Sie Ihre Strategie umsetzen. Mit welchen Maßnahmen starten Sie? Wer muss einbezogen werden, z. B. Teammitglieder, Partner oder externe Beratung? Strategieworkshops können helfen, alle Beteiligten ins Boot zu holen.

7. Messen Sie Ihre Erfolge

Die Erfolgsmessung ist entscheidend, um den Fortschritt Ihrer Social-Media-Arbeit zu bewerten. Überlegen Sie, welche Kennzahlen für Sie relevant sind. Wollen Sie z. B. möglichst viele Follower gewinnen oder möchten Sie besonders Interaktion fördern, also Likes, Kommentare oder das Teilen Ihrer Beiträge erreichen? Wenn Sie beispielsweise eine politische Vertreterin mit einem Post ansprechen und diese Person direkt kommentiert oder teilt – dann war ihr Post erfolgreich.



Es darf keine Erzieher zweiter Klasse geben!

Mit einem Instagram-Post weisen wir die CDU-Fraktion auf ihre widersprüchlichen Aussagen hin <https://www.instagram.com/p/C4NPDFerLgm/>

Wo finde ich meine Zielgruppen? Kanäle auswählen

Um effizient zu kommunizieren, sollten Sie überprüfen, auf welchen Kanälen Ihre Zielgruppen aktiv sind. Wenn Sie nur begrenzte Kapazitäten für die Social-Media-Kommunikation haben, bietet es sich an, eine oder zwei Plattformen auszuwählen und diese gezielt zu bespielen.

Facebook

Facebook ist nach wie vor eines der größten sozialen Netzwerke weltweit und bietet sozialen Trägern die Möglichkeit, eine breite Zielgruppe zu erreichen, darunter sowohl Privatpersonen als auch Organisationen und politische Akteure. Besonders die Funktionen von Gruppen, Veranstaltungen und gezielten Werbeanzeigen ermöglichen es, lokale und themenspezifische Gemeinschaften direkt anzusprechen. Allerdings nimmt die aktive Nutzung bei jüngeren Zielgruppen ab, und der Fokus hat sich in den letzten Jahren stärker auf Plattformen wie Instagram oder TikTok verlagert. Dennoch bleibt Facebook für die Kommunikation mit einem **erwachsenen Publikum, insbesondere im Alter von 30 bis 60 Jahren**, ein nützlicher Kanal. Beim Paritätischen Berlin nutzen wir Facebook z. B. zur Verbreitung von Statements und um Inhalte unserer Mitglieder zu teilen.

Instagram

Instagram ist eine visuell orientierte Plattform, die sich eignet, um emotionale und ansprechende Inhalte zu verbreiten. Für soziale Träger ist es ein effektives Medium, um mit Bildern und Videos Geschichten zu erzählen, Projekte vorzustellen und Einblicke in die tägliche Arbeit zu geben. Insbesondere **jüngere Zielgruppen** sind auf Instagram aktiv, inzwischen aber auch sehr viele gesellschaftliche Organisationen sowie Politik und Verwaltung. Die Nutzung von Hashtags und Geotags ermöglicht eine größere Reichweite und Zielgruppengenauigkeit. Wir posten unsere Inhalte oft als Zitatkacheln oder Bildergalerien auf Instagram und nutzen Story- und Reel-Formate, um unseren Forderungen und denen unserer Mitglieder größere Reichweite zu geben. Der Paritätische Berlin verbreitet auf Instagram unter anderem Inhalte seines Online-Magazins oder politische Forderungen, zum Beispiel als Sharepics oder mit kurzen Video-Clips.

X (ehemals Twitter)

X (ehemals Twitter) ist zwar umstritten, aber aktuell noch immer ein wichtiger Kanal für schnelle und direkte Kommunikation mit politischen Akteuren, Medien und Öffentlichkeit.

Die Plattform bietet durch Hashtags und Threads die Möglichkeit, kurze Botschaften und Diskussionen zu aktuellen Themen zu platzieren.

Beim Paritätischen Berlin nutzen wir die Plattform insbesondere, um Medien und Politik gezielt anzusprechen und mit ihnen in den Dialog zu treten.

Allerdings stehen soziale Organisationen hier vor Herausforderungen: Seit der Umbenennung und den strukturellen Veränderungen hat die Plattform an Stabilität und Verlässlichkeit verloren, während ihre Nutzungszahlen teils rückläufig sind. Die Zunahme von kontroversen Inhalten und sinkende Moderationsstandards können das Kommunikationsumfeld erschweren.

Es gibt einige Alternativen zu X, um ähnliche Zielgruppen und Kommunikationsziele zu erreichen.

- Mastodon

Mastodon ist eine dezentral organisierte Plattform, die in ihrer Funktionsweise X ähnelt, jedoch auf mehr Datenschutz und Community-orientiertes Engagement setzt. Besonders bei **journalistisch und politisch Interessierten** gewinnt Mastodon an Bedeutung.

- Threads (von Meta)

Threads, die Twitter-Alternative von Meta, ist in das bestehende Ökosystem von Instagram integriert. Allerdings ist Threads in Europa noch nicht flächendeckend verfügbar, was die Reichweite aktuell einschränkt.

- Bluesky

Bluesky ist eine neue Plattform, die ähnlich aussieht und funktioniert wie X. Was Bluesky besonders macht, ist sein Ansatz für mehr Datenschutz und Transparenz. Nutzer*innen haben mehr Kontrolle über die Inhalte, die sie sehen. Sie können zwischen verschiedenen Timelines wählen und personalisierte Timelines erstellen. Bluesky stellt daher für viele eine gute Alternative zu X dar.

LinkedIn

LinkedIn ist eine der führenden Plattformen für berufliche Netzwerke und bietet sozialen Trägern die Möglichkeit, gezielt Fachpublikum, politische Entscheidungsträger*innen und potenzielle Kooperationspartner zu erreichen.

Der Austausch von Fachartikeln, Erfolgsgeschichten und Erfahrungsberichten ermöglicht es sozialen Organisationen, ihre Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit im professionellen Kontext zu stärken. Die klare Ausrichtung auf berufliche Inhalte erleichtert eine sachliche und konstruktive Kommunikation und macht LinkedIn auch für uns als Verband attraktiv.

YouTube

YouTube ermöglicht sozialen Organisationen, ihre Arbeit auch in längeren Videos emotional und anschaulich zu präsentieren. Erfolgsgeschichten, Projektberichte oder Tutorials können ein **breites Publikum** erreichen und komplexe Themen leicht verständlich machen. Als zweitgrößte Suchmaschine steigert YouTube zudem die Sichtbarkeit Ihrer Inhalte.

TikTok

TikTok ist vor allem bei jungen Zielgruppen beliebt und zeichnet sich durch kurze, kreative Videoformate aus. Für soziale Träger bietet die Plattform die Möglichkeit, auf unterhaltsame und emotionale Weise auf Ihre Themen aufmerksam zu machen. Mit ansprechenden, authentischen Inhalten können Organisationen hier ein großes jüngeres Publikum erreichen (Generation Z). Themen wie soziale Ungleichheit oder Proteste gegen Kürzungen lassen sich durch Storytelling, Challenges und Trends effektiv kommunizieren. Allerdings erfordert TikTok eine kreative Herangehensweise und schnelle Anpassung an aktuelle Trends, um relevant zu bleiben.

Was auf Social Media funktioniert

Um auf Social Media sichtbar und erfolgreich zu sein, gibt es einige grundlegende Regeln, die Sie beim Posten beachten sollten.

Austausch und Aktivität fördern

Interaktionen wie Likes, Kommentare oder das Teilen von Inhalten anderer Seiten helfen bei der Sichtbarkeit Ihres Profils. **Fordern Sie Ihre Community gezielt zur Aktion auf („Call to Action“), bitten Sie zum Beispiel um Spenden oder um das Teilen Ihres Beitrags. Antworten Sie auf Kommentare und nutzen Sie diese, um in den Dialog mit Ihren Follower*innen zu treten.**

Jeder Beitrag sollte einen klaren Gedanken verfolgen und ein eindeutiges Ziel haben, sei es ein Like, ein Share oder ein Kommentar. Auch auf kritische Kommentare sollten Sie unbedingt reagieren und sie nur in Extremfällen („Hate Speech“) und nach Verweis auf Ihre Community-Regeln löschen oder ausblenden.

Schnell und häufig aktiv sein

Regelmäßiges Posten ist entscheidend, um Ihre Kanäle aktiv und Ihre Follower*innen engagiert zu halten. Wenn es für Ihre Organisation aus Kapazitätsgründen nicht realistisch ist, jeden Tag zu posten, **planen Sie Ihre Inhalte in einem anderen realistischen Rhythmus**, beispielsweise drei Posts jede Woche. **Reagieren Sie schnell auf Kommentare und Nachrichten** – zeitnahe Interaktionen zeigen Präsenz und Engagement.

Timing berücksichtigen

Die richtige Zeit für Ihr Posting spielt ebenfalls eine große Rolle – **analysieren Sie die interne Statistik des jeweiligen Mediums, um zu sehen, wann Ihre Zielgruppe online ist, und posten Sie entsprechend**. Es ist auch möglich, Posts vorab zu programmieren, so dass sie zu einer bestimmten Zeit veröffentlicht werden.

Emotionale Verbindung schaffen

Nutzen Sie kreatives Storytelling, um Emotionen zu erzeugen: **Überlegen Sie, welche Erfolgsgeschichten es in Ihrer Organisation zu erzählen gibt – und wie diese ansprechend auf Social Media präsentiert werden können**. Konnte durch die Arbeit Ihres Trägers beispielsweise einer Familie geholfen werden, und sind die Betroffenen bereit, ihre Geschichte zu erzählen? Welche Folgen hätte es, wenn bestimmte Angebote gestrichen würden – und wie können Sie das beispielsweise in einem kurzen Interview mit einer Mitarbeiterin darstellen?

Knapp und visuell

Halten Sie Ihre Beiträge kurz und prägnant: Posts mit mehr als drei Zeilen Text werden oft weniger wahrgenommen. **Setzen Sie** (auch bei Kanälen wie Facebook und X) **auf visuelle Inhalte wie Bilder und Videos**, denn reine Textbeiträge oder Links ohne Vorschau werden eher übersehen. Benutzerfreundliche Tools wie Canva können Ihnen dabei helfen, ansprechende Inhalte für Social Media selbst zu erstellen und auf Symbolbilder zurückzugreifen. Mit Vorlagen für Posts, Storys und Videos können Botschaften visuell ansprechend gestaltet werden – auch ohne Grafikdesign-Kenntnisse.

Bildrechte beachten

Stellen Sie unbedingt sicher, dass die Rechte an den verwendeten Bildern einwandfrei geklärt sind, dass Sie also das **Einverständnis des Urhebers / der Urheberin sowie der abgebildeten Personen** haben.

Weiterführender Link

Der Paritätische Gesamtverband hat eine hilfreiche Broschüre zu Urheberrechten und Recht am eigenen Bild veröffentlicht:



<https://www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/gleichimnetz/webzeugkoffer/faq/broschuere-zu-urheberrechten-und-recht-am-eigenen-bild/>

Wie baue ich Netzwerke auf? Reichweite erhöhen und Verbündete suchen

Direkte Ansprache und Vernetzung: Der größte Vorteil sozialer Medien ist die Reichweite, die man durch die Vernetzung auf den verschiedenen Kanälen erzielen kann. So können Sie beispielsweise eine **Politikerin oder einen Journalisten, für die/den Ihr Thema relevant sein könnte, direkt taggen** bzw. erwähnen, also in Ihrem Post persönlich ansprechen. Die Person wird über diese Ansprache informiert und hat die Möglichkeit, direkt darauf zu reagieren. Das kann viel schneller und einfacher sein als beispielsweise Ansprache über einen Brief.

Gemeinsame Aktionen planen

Oft erreichen wir mehr, wenn wir zusammen mit anderen Akteuren am gleichen Strang ziehen. Identifizieren Sie – beispielsweise unter den Mitgliedern des Paritätischen – andere Träger und Organisationen, die sich für die gleichen Themen und Interessen einsetzen. **Vernetzen sie sich** mit ihnen **und planen Sie gemeinsame Aktionen auf den Social-Media-Kanälen**. Das kann beispielsweise durch gegenseitiges Teilen und Erwähnen erfolgen, aber auch durch gemeinsame Events auf Facebook oder sogenannte Collab-Posts auf Instagram: Das ist ein gemeinsamer Beitrag von bis zu fünf Accounts, der auf allen Profilen gleichzeitig erscheint. Dadurch wird die Reichweite des Posts automatisch erhöht, da er die Follower*innen beider Accounts anspricht. (Als Beispiel der Insta-Post „Lasst uns gewaltfrei leben!“)



Lasst uns gewaltfrei leben!

Beispiel für einen Collab-Post zum Tag gegen Gewalt an Frauen
https://www.instagram.com/p/DBNuf0nonA3/?img_index=1

#wichtigeralsDudenkst

Eine Initiative von AWO, Diakonie, Der Paritätische Berlin



Kürzungen gefährden ein soziales Berlin!

Protestaktion mit gemeinsamen Hashtags erhöht die Reichweite für die Veranstaltung und das Thema
<https://www.instagram.com/p/DC1nMWfszUs/>

Gemeinsame Hashtags

Um zu verdeutlichen, dass Sie am gleichen Thema arbeiten, und um dessen Reichweite zu erhöhen, bietet es sich an, sich auf **gemeinsame Hashtags** zu einigen und diese **für alle Posts** zu nutzen. Beim Paritätischen verwenden wir #berlinbessermachen, um auf die Bedeutung der sozialen Arbeit hinzuweisen, oder #unkürzbar und #wichtigeralsdudenkst, um gegen Haushaltskürzungen zu protestieren. Hashtags sollten eindeutig, unverwechselbar und wiedererkennbar sein. Sie können sich sowohl auf Themen als auch auf Veranstaltungen oder Ereignisse beziehen. (Als Beispiel oben der Insta-Post „Protestaktion“)

Starke Partner*innen

Nutzen Sie das Netzwerk des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Berlin, um die Reichweite Ihres Profils und Ihrer Beiträge zu erhöhen! Folgen Sie dem Paritätischen auf Instagram, LinkedIn, Facebook, X, YouTube, Bluesky → **@paritaetberlin**. **Erwähnen / taggen Sie den Paritätischen Berlin, um auf Ihre Inhalte aufmerksam zu machen und um uns einzuladen, diese zu teilen.**

Handwerkskoffer Lobbyarbeit

Hier haben wir Ihnen die wichtigsten Aspekte erfolgreicher Lobbyarbeit in einer kurzen Übersicht zusammengefasst. Wo Sie in der Broschüre ausführliche und vertiefende Informationen finden, zeigt die Seitenzahl in der jeweiligen Überschrift.

Wer nimmt sich die Zeit?

Zielgerichtete Lobbyarbeit erfordert klare Zieldefinitionen, Stakeholder-Analysen, Kenntnis politischer Strukturen und langfristige Beziehungsarbeit. Das funktioniert nicht nebenbei.

Netzwerktreffen, Pressemitteilungen schreiben, Videos und kleine Artikel bei Aktionen oder aus der täglichen Arbeit erstellen, in den Medien und im Internet (Social Media) sichtbar und präsent zu sein, ist von größter Bedeutung ... – das alles braucht Zeit und Engagement.

Um erfolgreich zu sein, brauchen Sie freie Ressourcen. Es ist wichtig, gut abzuwägen, wie viel Zeit Sie in Lobbyarbeit investieren können und wer welche Aufgaben übernimmt.

Strategische Ziele und Botschaften

→ **Seiten 8 und 22 ff.**

- Formulieren Sie klare, inhaltliche Ziele zu Ihren Themen und Aktionen. Diese sollten SMART sein (spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert) und sowohl langfristige Visionen als auch konkrete, kurzfristige Ziele haben.
- Überlegen Sie gut, welche Themen zu welcher Zielgruppe passen. Die Ziele müssen so formuliert sein, dass sie die Interessen der Zielgruppe und der politischen Entscheidungsträger ansprechen.
- Formulieren Sie klare, ansprechende Botschaften, mit denen politische Entscheidungsträger überzeugt werden können. Präsentieren Sie ihre Botschaften so, dass ihre gesellschaftliche Relevanz deutlich wird.

Effektive Stakeholder-Kommunikation

→ **Seiten 10 und 26 ff.**

- Eine gründliche Stakeholder-Analyse hilft, relevante Akteure in Politik, Verwaltung, Medien und der Zivilgesellschaft zu identifizieren. Erstellen und pflegen Sie Adress-Dateien und Verteilerlisten.
- Entscheidend ist dann der Aufbau persönlicher Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren. Damit sind sowohl politisch Verantwortliche als auch Mitarbeitende der Verwaltungen, Kooperationspartner und vor allem auch Journalistinnen und Journalisten gemeint.
- Empathie, Sympathie und die Fähigkeit, eine Verbindung zum Gegenüber herzustellen, sind wichtig. Direkte, gut vorbereitete Gespräche sind in jedem Fall wirkungsvoller als schriftliche Anfragen. Kontinuierlicher Kontakt und persönliche Beziehungen sind essenziell, regelmäßige Glückwünsche, Einladungen oder eine kurze Verabredung zum Kaffee fördern die Bindung.
- Gehen Sie zu Netzwerktreffen, zu Gesprächsrunden und allen Veranstaltungen, auf denen Sie Interessierte und Verbündete vermuten. Und vor allem: Gehen Sie auf Menschen zu!

Timing, Planung und Bündnisse

→ **Seiten 34 und 41**

- Lobbyarbeit muss flexibel auf aktuelle politische Entwicklungen, gesellschaftliche Trends oder Krisen reagieren. Sie muss also frühzeitig und kontinuierlich geplant werden, vor allem wenn Haushaltsverhandlungen anstehen oder zu Wahlkampfzeiten. Dabei sollten Sie immer wieder prüfen, mit welchen Partnern Sie Bündnisse schließen können.
- Ein gut einsehbarer Zeitstrahl für politische Prozesse hilft, die richtigen Zeitpunkte für Einflussnahme zu identifizieren.
- Die eigenen Themen gut vorzubereiten ist genauso wichtig, wie das sogenannte „Agenda Surfing“. Behalten Sie Themen, die gerade öffentlich diskutiert werden, im Blick und nutzen dieses Interesse für eigene Botschaften.

Rolle der Medien und Öffentlichkeitsarbeit

→ **Seiten 36 ff.**

- Journalistinnen und Journalisten wollen ihre Leser*innen und Abonnenten unterhalten und informieren. Sie brauchen interessante Geschichten und Bilder. Je prägnanter und bildhafter Ihre Sätze sind, desto größer ist die Chance, dass sie bei Ihrem Gegenüber hängen bleiben.
- Verbinden Sie Ihre Botschaften und Fakten also immer mit Geschichten von echten Personen und tatsächlichen Begebenheiten.
- Prüfen Sie immer, auch wenn Sie „nur“ eine Pressemitteilung verfassen, welche Ziele und Botschaften Ihrer Organisation sich lebendig mit bildhaften Beispielen erzählen lassen.

Social Media

→ **Seiten 42 ff.**

Jede Social-Media-Plattform hat eigene Stärken und spricht unterschiedliche Zielgruppen an. Überlegen Sie also zunächst, was Sie genau mit Social Media erreichen wollen.

Möchten Sie Erfolgsgeschichten aus Ihrer Arbeit mit Klient*innen erzählen, um die Relevanz Organisation zu betonen? Wollen Sie allgemein bekannter werden? Oder geht es Ihnen darum, Forderungen an Politik und Verwaltung zu äußern?

- Finden Sie heraus, welche Kanäle am besten zu Ihren Zielen, Ihrer Organisation und Ihren Zielgruppen passen.
- Erzählen Sie Geschichten, die Emotionen wecken und Ihre Botschaft anschaulich machen. Fotos und Videos erhöhen die Aufmerksamkeit.
- Beziehen Sie sich auf aktuelle Themen oder Ereignisse, um die Sichtbarkeit Ihrer Beiträge zu steigern (Agenda-Surfing) und nutzen Sie unverwechselbare, starke Hashtags.
- Teilen Sie, um sichtbar und relevant zu bleiben, regelmäßig kurze, prägnante Inhalte, die Ihre Kernanliegen transportieren. Je nach Ressourcen kann regelmäßig sowohl 3 Mal am Tag als auch 3 Mal pro Woche bedeuten.
- Entwickeln Sie aber auf jeden Fall einen Redaktionsplan, um Themen, Zeitpunkte und Formate zu planen.
- Social Media punktet bei interaktiven Inhalten. Nutzen Sie also Umfragen, Fragen oder Live-Streams, um Ihre Zielgruppe aktiv einzubinden. Überwachen Sie Ihre Aktivitäten mithilfe von Analysetools (z.B. Meta Insights, Google Analytics).
- Messen Sie Reichweite, Interaktionen und das Erreichen Ihrer Ziele, um Ihre Strategie kontinuierlich zu optimieren.

Zum guten Schluss ...

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

Folgen Sie uns in den sozialen Medien

um von der Reichweite des Paritätischen Netzwerks zu profitieren:

Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin

→ @paritaetberlin

Paritätischen Gesamtverband




→ @paritaet

Unter diesen Adressen sind wir derzeit in folgenden sozialen Netzwerken zu finden: Instagram, Facebook, X (früher Twitter), LinkedIn, YouTube und Bluesky.

Nutzen Sie etablierte Hashtags

wie **#berlinbessermachen**, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen.

Quellenverzeichnis

- Brettschneider, Frank:
Kommunikations-Workshop,
Der Paritätische Baden-Württemberg, 2018.
- Bundespressekonferenz
 <https://www.bundespressekonferenz.de/verein/satzung>
- Castello, Deborah:
Den Blick auf die Wirklichkeit schärfen, in:
PARITÄTinform Baden-Württemberg. 03/2019
- Landeszentrale für Politische Bildung Berlin
 <https://www.berlin.de/politische-bildung/politikportal/politik-in-berlin/hauptverwaltung-und-bezirksverwaltung/bezirksverordnetenversammlungen/>
-  <https://www.parlament-berlin.de/das-parlament/abgeordnete>
- Prenzel, Thorben:
Lobbyarbeit für Einsteiger –
Strategien für die Arbeit vor Ort. 2019
- Prenzel, Thorben:
Lobbyarbeit für Profis –
Ein Handbuch für die Landes-
und Bundespolitik. 2019

Impressum

Herausgeber

**Deutscher Paritätischer
Wohlfahrtsverband
Landesverband Berlin e. V.**
Brandenburgische Straße 80
10713 Berlin
Telefon 030 860 01-0
Fax 030 860 01-110
info@paritaet-berlin.de
paritaet-berlin.de

Vorsitzender:
Stefan Dominik Peter

Geschäftsführerin:
Prof. Dr. Gabriele Schlimper

Text und Redaktion

Stephan Buchheim, Kathrin Zauter

V.i.S.d.P.:

Kathrin Zauter,
Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin

Autorinnen / Autoren

Deborah Castello,
Der Paritätische Baden-Württemberg

Dr. Joachim Rock,
Der Paritätische Gesamtverband

Gwendolyn Stilling,
*Kommunikationsberaterin, GKS Consult
Gesellschaft für Kommunikation und Soziales*

Nina Peretz,
Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin

Fotos

© adobe stock: Rawpixel.com (Titel)

Gestaltung Broschüre und Grafiken

lawidesign, Berlin

Druck und Produktion

primeline print berlin GmbH



2. Auflage, Januar 2025

Die vom Paritätischen Gesamtverband erstellte Broschüre ist in dieser Auflage an die Gegebenheiten des Landesverbandes Berlin angepasst worden.

Der Landesverband Berlin bedankt sich für die freundliche Genehmigung.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Berlin ist Dach- und Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege. Wir vertreten die Interessen unserer Mitglieder und beraten sie bei rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Fragen. Wir setzen uns für die Rechte hilfebedürftiger Menschen und für die Förderung der Zivilgesellschaft ein. Unsere Arbeit wird geleitet durch das Ziel, die gesellschafts- und sozialpolitischen Entwicklungen in Berlin aktiv mitzugestalten.

#berlinbessermachen



**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
Landesverband Berlin e. V.**

Brandenburgische Straße 80, 10713 Berlin

Telefon: 030 860 01-0

E-Mail: info@paritaet-berlin.de

paritaet-berlin.de

 [@paritaetberlin](https://www.instagram.com/paritaetberlin)