

## Lobbyarbeit für Zivilgesellschaft und NPOs Mit Strategie zum Erfolg

Von Vanessa Kiesel & Sarah Morcos

### Überblick

In Politik, Gesellschaft und Öffentlichkeit braucht es eine starke Stimme von Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen (NPOs). Mit erfolgreicher Lobbyarbeit können NPOs aktiv die eigenen Interessen und Ziele vertreten, „die gute Sache“ sichtbar machen und Öffentlichkeit und Entscheidungsträger\_innen erreichen. Diese **MuP-Praxishilfe** erklärt, was Lobbying für NPOs bedeutet und welche Schritte wichtig sind, um eine erfolgreiche Strategie zu entwickeln.

### Inhaltsverzeichnis

[Einführung: Lobbyarbeit für und von NPOs](#)

[Grundlagen der Strategie-entwicklung: Vision, Analyse, Maßnahme](#)

[Ausblick für die Praxis](#)

[Quellen und Verweise](#)

### Einführung: Lobbyarbeit für und von NPOs

Eine demokratische Gesellschaft lebt von einer aktiven Zivilgesellschaft und dem Engagement für „die gute Sache“. NPOs, Initiativen und Akteur\_innen der Zivilgesellschaft sind darauf angewiesen, entscheidenden Personen in Politik, Verwaltung und Gesellschaft vom eigenen Thema zu überzeugen. Eine durchdachte Lobby-Strategie hilft, dieses Ziel zu erreichen, dem NPO-Anliegen zu mehr Reichweite zu verhelfen und konkrete Veränderungen in Politik und Gesellschaft zu verwirklichen.

### Lobbyarbeit

Lobbyarbeit (engl.: Lobby, als Vorhalle) ist die Bezeichnung für eine Form der Interessenvertretung in Politik und Gesellschaft.

Lobbyarbeit bedeutet für Zivilgesellschaft und NPOs auf Basis einer Strategie:

- Öffentlichkeit und Menschen vor Ort zu erreichen,
- Entscheidungsträger\_innen in Politik und Verwaltung für das NPO-Thema zu gewinnen sowie
- Presse und Medien erfolgreich einzubinden.

**Exkurs:** In welchem Zusammenhang stehen Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit oder PR?

- ♦ Öffentlichkeitsarbeit ist oft ein wichtiger Teil von Lobbyarbeit. Lobbyarbeit bedeutet jedoch vor allem strategische Ziele in den Blick zu nehmen und diese auch (politisch) umzusetzen.
- ♦ „Öffentlichkeitsarbeit / PR ist die geplante, stetige und dauerhafte Kommunikation nach außen, um für die eigene Organisation Akzeptanz und Vertrauen aufzubauen. Non-Profit-PR hat zum Ziel, die öffentliche Einstellung zum Anliegen einer Organisation zu festigen oder zu verändern und damit Verhaltensmuster im positiven Sinne zu beeinflussen.“

Aus MuP-Trainingsbuch: „Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit in NPOs“: S. 10.

**!** **Auf den Punkt:** Lobbyarbeit bedeutet für Zivilgesellschaft und NPOs **Öffentlichkeit, Gesellschaft und politische sowie öffentliche Entscheidungsträger\_innen** für die eigenen Ziele zu gewinnen.

**✂** **Für die Praxis:** Lobbyarbeit braucht eine Strategie. Nehmen Sie sich Zeit für diese wichtige Aufgabe!

**?** **Fragen Sie sich:** Was wollen wir erreichen und brauchen wir dafür Lobbyarbeit?

- ? Möchten Sie auf politischer Ebene – zum Beispiel in Bezug auf die Gesetzgebung – etwas Konkretes verändern?
- ? Möchten Sie mit Ihrer NPO etwas vor Ort erreichen?
- ? Können Sie/Kann Ihre NPO diese Veränderung alleine bewerkstelligen?
- ? Möchten Sie Unterstützer\_innen für Ihr Anliegen gewinnen?
- ? Möchten Sie, dass Menschen für Ihr Anliegen/Thema sensibilisiert werden?

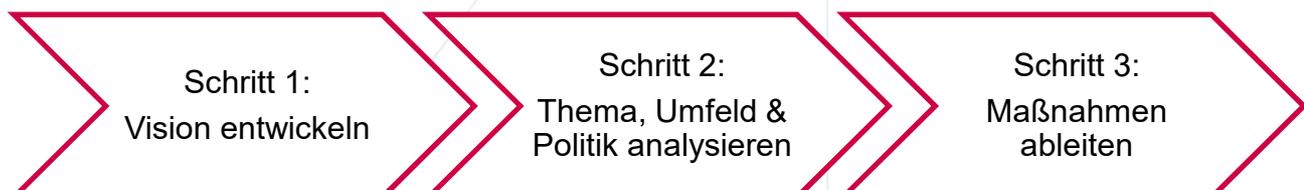
**📢** **Wichtig:** Transparenz ist für die Lobbyarbeit von Zivilgesellschaft und NPOs **unabdingbar!**

Die öffentliche Diskussion über Lobbyarbeit bezieht sich häufig kritisch auf intransparente und weitreichende Einflussnahme vor allem durch mächtige Wirtschaftslobbyist\_innen. Lobbyarbeit als Interessensvertretung durch Zivilgesellschaft und NPOs ist ein wichtiger Bestandteil von Demokratie und Politik. Die Interessen und Perspektiven der Zivilgesellschaft sind für die Gesellschaft elementar und brauchen transparente Lobbyarbeit. Die [Initiative transparente Zivilgesellschaft](#) u. a. von Transparency International zeigt, wie NPOs und Zivilgesellschaft Vertrauen aufbauen können.

### Grundlagen der Strategieentwicklung: Vision, Analyse, Maßnahmen

Lobbyarbeit ist vielfältig und kann komplex sein. Eine Strategie erzeugt Motivation und hilft den Überblick zu bewahren.

**✂** **Für die Praxis:** Eine tragfähige Lobby-Strategie braucht folgende 3 Schritte:



## Schritt 1: Vision entwickeln oder: Was ist der Reisegrund?

Nehmen Sie sich in Ihrer Organisation/Initiative Zeit, eine tragfähige Vision zu entwickeln, die folgende Kriterien erfüllt.



### Vision entwickeln

- Ihre Vision hat Ziel- und Richtungscharakter.
- Ihre Vision hat Zukunftscharakter, die über eine kurzfristige Planung hinausgeht und mehrere Ziele enthalten kann. (Beispiele für Visionen: „Eine soziale Stadt!“ Oder „Eine lebenswerte Gemeinde!“)
- Ihre Vision verbindet Utopie und Realität: Dies schafft Motivation durch Herausforderung und schafft gleichzeitig Vertrauen, dass die Vision realisierbar ist.
- Ihre Vision ist einfach zu verstehen und leicht zu kommunizieren.
- Ihre Vision hat einen klaren (thematischen) Fokus.
- Ihre Vision ermöglicht eine emotionale Identifikation.



**Hinweis:** Das **MuP-Trainingsbuch** „Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit in NPOs“ zeigt, anhand von Beispielen, wie NPOs eine Vision entwickeln und professionell kommunizieren können.

## Schritt 2: Analyse Ist-Zustand oder: Wo beginnt die Reise?

Analyse und Recherche zu Ihrem Thema helfen Ihnen geeignete Maßnahmen zu planen und mögliche Stolpersteine oder Unterstützer\_innen frühzeitig zu erkennen! Mit einer soliden Wissensbasis und gut aufbereiteten Informationen können Sie und Ihre NPO sich als Expert\_innen positionieren, Ziele klar definieren und Maßnahmen besser planen.



### Sachebene analysieren

- Tragen Sie alle relevanten Informationen zu Ihrem Thema, Projekt, Ziel oder Vision zusammen.
- Sprechen Sie Menschen oder Organisationen vor Ort zum Thema an.
- Geben Sie dem Wissen und den Informationen eine Struktur.
- Unterscheiden Sie in relevante und irrelevante Informationen.



### Akteursebene analysieren

- Klären Sie, wer mit Ihrem Thema/Anliegen verbunden ist, Interessen hat oder anderweitig betroffen ist.
- Identifizieren Sie potenzielle Unterstützer\_innen, Bündnispartner\_innen oder Expert\_innen sowie mögliche Konkurrenz oder Bedenkenräger\_innen.
- Erstellen Sie eine Übersicht und differenzieren Sie verschiedene Wirkungsebenen, wie z.B.: Politik, Verwaltung, (Teil-)Öffentlichkeiten, etc.



**Hinweis:** Die **MuP-Praxishilfe** „Stakeholderanalyse und -management für NPOs“ erklärt was Anspruchsgruppen sind und wie man ein professionelles Anspruchsgruppenmanagement gestalten kann.



### Politikebene analysieren

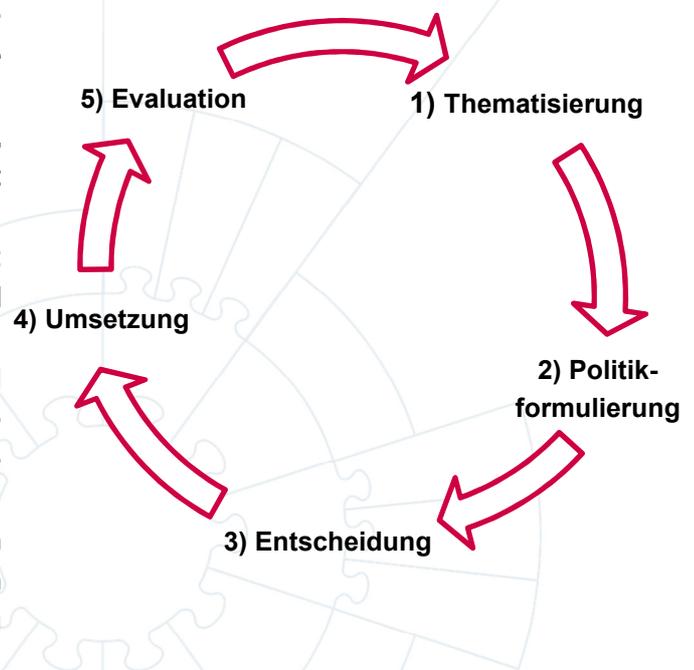
- Klären Sie, welche politischen Entscheidungsebenen wichtig sind.
- Analysieren Sie, wo Sie im Prozess mit ihrem Thema stehen.
- Entscheiden Sie, welche Maßnahmen an welcher Stelle sinnvoll sind.



**Für die Praxis:** Um zu verstehen, welche Maßnahmen sich für die Umsetzung Ihres Ziels anbieten, sollten Sie analysieren, wo ihr Thema gerade steht. Wird öffentlich darüber diskutiert? Steht eine Entscheidung bevor?

Der sog. Policy-Cycle oder Politikzyklus (nach H.D. Lasswell) in ein Modell, mit dem Sie die unterschiedlichen Phasen des politischen Prozesses analysieren können:

- 1) **Thematisierung (Agenda-Setting)** – Die Phase der öffentlichen Problemdefinition: Bringen Sie Ihr Thema in die Öffentlichkeit!
- 2) **Politikformulierung** – Die Phase, in der Ideen, Lösungen oder Vorstellungen formuliert werden: Bringen Sie Ihre Perspektiven ein!
- 3) **Entscheidung** – Die Phase der Aushandlung: Bringen Sie konkrete Lösungsideen und Gestaltungsvorschläge in den Prozess ein!
- 4) **Umsetzung** – Die Phase der Durchführung und Monitoring der Auswirkungen: Analysieren Sie Verbesserungspotenziale und bringen Sie Veränderungsvorschläge ein!
- 5) **Evaluation** – Die Phase der Beurteilung: Bringen Sie sich in die öffentliche Debatte ein und setzen Sie sich für eine Neubewertung und Veränderung ein.



### Schritt 3: Zwischenziele und Maßnahmen ableiten oder: Wie verläuft die Reiseroute?

Ist die Analyse abgeschlossen, können die (Zwischen-)Ziele und passende Maßnahmen entwickelt werden! Die (Zwischen-)Ziele passen zu ihrer Vision und machen diese konkreter, wie z.B. Engagement für Sozialtarife im ÖPNV (Ziel) für die Vision (Schritt 1) einer sozialeren Stadt.



**Für die Praxis:** Formulieren Sie Ihre Ziele mit der **SMART**-Formel:

- Spezifisch** (Ist das Ziel konkret genug und Teil unserer Vision?)
- Messbar** (Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?)
- Aktivierend** (Ist das Ziel positiv, attraktiv und motivierend formuliert?)
- Realisierbar** (Können wir das Ziel mit den vorhandenen Ressourcen erreichen?)
- Terminiert** (Gibt es einen klaren zeitlichen Rahmen?)



**Tip:** Prüfen Sie immer wieder, ob die Maßnahmen zu Ihren (Zwischen-)Zielen sowie Ihre (Zwischen-)Ziele zu Ihrer Vision passen!

## Ausblick für die Praxis

Vision und Analyse sind die Basis, um nun ins Handeln kommen! Aufgaben- und Zeitpläne sowie weitere Werkzeuge aus dem Projektmanagement helfen transparent die nächsten Schritte zu planen.



### **Für die Praxis: Checklisten Maßnahmenplanung und Arbeitspakete**

#### **Checkliste Maßnahmenplanung**

Eine realistische Planung hilft die Motivation zu erhalten und gibt einen Überblick. Planen Sie alle Maßnahmen inklusive der Teilaufgaben mit einem Zeitrahmen und setzen Sie diese in eine sinnvolle Reihenfolge, zum Beispiel:

- Gesprächsrunden und Versammlungen planen: Einladungen vorbereiten und versenden, Räume reservieren, Werbung etc.
- Positionspapier: Prozess planen, Positionen erarbeiten, Positionspapier verbreiten, etc.
- Gespräche mit Politik oder Verwaltung: Ansprechpersonen und Verantwortliche identifizieren, Termine anfragen, Gesprächsvorbereitung, Materialien erstellen, etc.
- Öffentlichkeit sensibilisieren: Infostände, Kampagne, Social Media, etc.
- Pressearbeit planen: Pressemitteilungen schreiben, Presseverteiler aufbauen, etc.



**Tipp:** Erstellen Sie einen Jahres-, Monats- und Wochenplan, in dem Sie festhalten was wann passieren soll.

#### **Checkliste Arbeitspakete**

Erstellen Sie zu all Ihren Maßnahmen (z.B. Infoständen, Positionspapieren, Gespräche mit der Politik) eine Übersicht und unterteilen Sie die Aufgaben:

- Was – Ziel/Maßnahmenbeschreibung
- Wer – Verantwortliche & Ansprechpersonen benennen
- Mit wem – Unterstützung und Verantwortung für Teilaufgaben
- Womit – Ressourcen klären
- Bis wann – Dauer und Termine festhalten



**Tipp:** Tabellen sind eine visuell übersichtliche Möglichkeit, um Teilaufgaben, Personen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten transparent und nachvollziehbar festhalten.



**Auf den Punkt:** Eine durchdachte Lobby-Strategie ist die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Ziele. Sie ist wie ein Navigationssystem, das Sie ans Ziel bringt.

## Quellen und Verweise

- ❖ MuP-Trainingsbuch (2016): Strategische Öffentlichkeits- und Medienarbeit für NPOs. Konzeption entwickeln, Aufmerksamkeit erzeugen, Unterstützung gewinnen.“
- ❖ Prenzel, Thorben (2019): „Lobbyarbeit für Einsteiger. Strategien für die Arbeit vor Ort.“