



ADVOCACY CAMPUS

**Digitalpolitische Interessenvertretung
im Namen des Gemeinwohls.**

Eine Handreichung für Zivilgesellschaft,
Engagement und Ehrenamt.

KATJA BERG, LENNART HOFFMANN



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung: Warum wir Advocacy stärken sollten	02
1. Was ist eigentlich Advocacy?	04
2. Auf der Suche nach dem Gemeinwohl in der Digitalpolitik	07
3. Erfolgreiche Advocacy-Arbeit aber wie?	09
3.1 Politische Prozesse und Strukturen verstehen	10
3.2 Strategien entwickeln – ein Leitfaden	13
3.3 Bündnisse schließen und Netzwerke knüpfen	16
3.4 Kampagnen planen	18
4. Fazit: Digitalpolitische Advocacy als zivilgesellschaftliches Gemeinschaftsprojekt	22
5. Literaturverzeichnis	23
Impressum	24

EINLEITUNG: WARUM WIR ADVOCACY STÄRKEN SOLLTEN

Gemeinwohl als digitalpolitisches Anliegen stellt in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung dar: Einerseits erweist sich die Aushandlung des gesellschaftlich Wünschenswerten angesichts zunehmend heterogener Gesellschaften als äußerst komplex, mitunter auch konfliktbehaftet.¹ Andererseits stellt zeitgemäße Digitalpolitik ein gesellschaftliches Querschnittsthema dar, was zur Folge hat, dass die richtigen Adressat*innen auf politischer Ebene nicht immer leicht auszumachen sind. Nicht zuletzt agieren aktive Fürsprecher*innen gemeinwohlorientierter Digitalisierung – zivilgesellschaftliche Akteur*innen sind hier an erster Stelle zu nennen – häufig unter den Bedingungen mangelhafter Ressourcenausstattung: Im Engagementsektor verfügen insbesondere ehrenamtlich Aktive neben nur geringen finanziellen Mitteln zumeist über weniger etablierte Netzwerkstrukturen, weil schlicht die Zeit für intensives ‚Socializing‘ fehlt.

Gleichzeitig kursieren gerade im sogenannten Dritten Sektor der Non-Profits, neben öffentlichen Einrichtungen und privaten Unternehmen (erster und zweiter Sektor), zahlreiche gute Ideen und kreative Vorschläge, wie die Digitalisierung dazu beitragen kann, strukturelle Probleme in der Gesellschaft zu lösen. Sie bilden ein bedeutendes Gegengewicht zu kommerziellen Partikularinteressen ressourcenstarker Lobbyverbände aus Industrie und Wirtschaft. Allerdings führt die ungleiche Ressourcenausstattung auch zu einem deutlichen Ungleichgewicht in der politischen Durchsetzungsfähigkeit. Noch zu oft bleiben digitalpolitische Anliegen und Forderungen der Zivilgesellschaft ungehört. Das wollen wir ändern!

Einen ersten Schritt, um diesen Herausforderungen zu begegnen und den Gemeinwohlgedanken auch im Zusammenhang mit digitalpolitischen Entwicklungen zu stärken, hat das Projekt *Advocacy Campus für digitale Transformation in der Zivilgesellschaft, Engagement und Ehrenamt 2024* unternommen. Es wurde durch den Verein *Digitales Europa e. V.*, mit Unterstützung des *iRights.Lab* und gefördert von der *Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt*, koordiniert und umgesetzt. In vier Sessions haben die Teilnehmenden² aus zivilgesellschaftlichen Initiativen und Organisationen Trainings zu vielfältigen Themen im Bereich der politischen Interessenvertretung erhalten – angefangen bei den Grundlagen und Strukturen politischer Entscheidungsprozesse über strategische Bündnis- und Netzwerkpflege bis hin zu konkreten Werkzeugen und Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Interessenvertretung. Höhepunkt der Veranstaltungsreihe war ein professionelles Pitch-Training, nach dem die Teilnehmenden unmittelbares Feedback von digitalpolitischen Entscheidungsträger*innen erhielten.³ Die vorliegende Handreichung stellt Grundlagen und Instrumente zivilgesellschaftlicher Advocacy-Arbeit dar und bündelt ausgewählte Befunde, Ergebnisse und Empfehlungen. Sie basieren auf den Erkenntnissen einer breiten Literaturrecherche und Impulsen aus den Sessions des *Advocacy Campus*.

² Engagierte aus dem gesamten Bundesgebiet konnten sich für die Teilnahme am *Advocacy Campus* bewerben. Bei der Auswahl wurde auf eine möglichst heterogene und diverse Zusammensetzung geachtet. Es waren keine Vorerfahrungen im Bereich politischer Interessenvertretung erforderlich.

³ An dieser Stelle möchten wir uns ausdrücklich bei unseren Trainer*innen Holger Reise, Gwendolin Jungblut, Sabine Gillessen und Pascal Heymann für ihre kompetente Begleitung bedanken. Ein weiterer Dank gilt Tabea Rößner, Eva Christiansen und Dr. Jens Zimmermann, die bereit waren, als Sparringspartner*innen an diesem spannenden Experimentierraum teilzunehmen.

¹ Vgl. Vallée/Lammers 2022.



Handreichung als Werkzeugkoffer für digitalpolitische Advocacy

Damit wollen wir ein Unterstützungsangebot schaffen, das das wichtige digitalpolitische Engagement in Zivilgesellschaft und Ehrenamt stärkt und relevante Akteur*innen dazu ermutigt, die Transformationsprozesse in ihren Sektoren selbst zu gestalten und politisch einzufordern. Hierfür soll diese Projektpublikation als Werkzeugkoffer ‚für die gute Sache‘ dienen.⁴

⁴ Vgl. FES 2021.

Die Zielgruppe des Projekts Advocacy Campus und dieser Handreichung bilden jene Akteur*innen, die sich zwischen zwei Polen verorten: Wir adressieren vor allem Initiativen, die sich sowohl inhaltlich als auch technisch bereits mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auseinandergesetzt haben, aber möglicherweise noch keine ausreichende Professionalisierung im Bereich der Interessenvertretung ausbilden konnten. Häufig sind sie somit zwar Expert*innen in ihrem Bereich, nicht aber hinsichtlich der Abläufe politischer Prozesse. Dies hat sich auch in den Sessions des Advocacy Campus bestätigt. Um die gesellschaftlich relevanten, aber oft noch vergleichsweise neuartigen zivilgesellschaftlichen Anliegen – etwa der Umgang mit Desinformation auf Online-Plattformen oder der sinnvolle und ethisch vertretbare Einsatz von KI-Anwendungen – sichtbar zu machen und sie erfolgreich politisch einzufordern, benötigen die Beteiligten Unterstützung.

Einen Baustein zur Unterstützung soll diese Handreichung liefern. Dafür gehen wir zunächst auf die Begriffe ‚Advocacy‘, ‚Lobbyismus‘ und ‚Gemeinwohl‘ in der Digitalpolitik ein. Anschließend folgt ein Überblick über bewährte Werkzeuge zur Interessenvertretung, die je nach Ziel, Strategie und Kapazitäten individuell angepasst genutzt werden können. Dabei haben wir notwendigerweise eine Auswahl vorgenommen. Thematisch orientieren sich die Inhalte am Prozess einer Strategieplanung und -umsetzung. Beides sollte sich stets an den politischen Abläufen und Entscheidungsfenstern orientieren, zumindest sofern es das Ziel ist, politische Entscheidungen mitzugestalten. Aus diesem Grund setzen wir im Hauptteil ([Kapitel 3](#)) inhaltlich bei den Grundlagen politischer Entscheidungsprozesse an.

1. WAS IST EIGENTLICH ADVOCACY?

Parteien gelten, vor allem in parlamentarischen Regierungssystemen, als institutionalisierte Vereinigungen zur Interessenbündelung und -artikulation, denen überdies noch weitere Funktionen zukommen.⁵ Demgegenüber sind alternative Formen der Interessenvertretung wie Vereine, Verbände oder Initiativen notwendigerweise weniger breit aufgestellt: Sie verfolgen ausgewählte Ziele beziehungsweise vertreten spezifische Interessen. Dieser Unterschied steht in Verbindung mit der Trennlinie zwischen Lobbying und Advocacy. Sie vollzieht sich häufig anhand der Vertretung von Partikular- versus Kollektivinteressen sowie den Mitteln und Wegen zur Zielerreichung. Gemeinsam ist beiden, dass es grundsätzlich um die Einflussnahme auf Entscheidungsträger*innen geht, beispielsweise auf Abgeordnete oder Regierungsmitglieder.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lobbyismus und Advocacy

Der Begriff Lobbyismus als die gezielte Beeinflussung politischer Entscheidungen geht historisch auf die ‚Lobby‘ zurück, die Empfangshalle des Parlaments in Großbritannien und den USA. Dort haben früher Interessenvertreter*innen, die keinen Zugang zum Sitzungssaal hatten, den Kontakt zu Politiker*innen gesucht.⁶ Seine mitunter negative Konnotation hat der Begriff ‚Lobbyismus‘ durch die heute weit verbreitete Zuschreibung als ‚Hinterzimmerpolitik‘, wobei vor allem ressourcenstarken Kräften der Wirtschaft unterstellt wird, politische Entscheidungen mit erheblichen finanziellen Mitteln zu ihren Gunsten und unter Ausschluss der Öffentlichkeit zu beeinflussen.⁷

⁵ Siehe Niedermayer 2022.

⁶ Siehe <https://www.bpb.de/themen/umwelt/naturschutzpolitik/glossar/511049/lobbyismus-lobbying/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

⁷ Vgl. FES 2021: 4.


Trotz der teilweise berechtigten Kritik an dieser Praxis hat Lobbyismus seine gesellschaftliche Relevanz und Berechtigung, weil damit auch die politische Interessenvertretung beispielsweise von Minderheiten und Zielen einher geht, die nicht für sich selbst sprechen können oder nicht durch ressourcenstarke Strukturen gestützt werden.⁸

Demgegenüber ist Advocacy nicht ausschließlich auf die Beeinflussung politischer Entscheidungen ausgerichtet. Zwar wird damit ebenfalls eine organisierte Interessenvertretung bezeichnet, allerdings mit anderen Mitteln, Zielen und häufig unter stark limitierten Ressourcen. Zumeist geht es darum, öffentlichkeitswirksam auf gesellschaftliche Missstände, spezifische Ungleichheiten, Benachteiligungen oder Ähnliches aufmerksam zu machen und diese zu beheben. Dafür kann die Beeinflussung politischer Entscheidungen eine Grundlage sein, neben vielen weiteren. Der Begriff der Advocacy dient auch einer positiven Zuschreibung dieser ‚Beeinflussungsstrategien‘ und betont gleichsam den Gemeinwohlcharakter der meisten Anliegen und Ziele als ‚Anwaltschaft‘ etwa im Sinne sozialer Gerechtigkeit. Dies stellt in der Praxis – neben den ungleichen Mitteln und Ressourcen – oft einen weiteren wesentlichen Unterschied in der Zielorientierung dar: Während Lobbyarbeit zumeist auf die Durchsetzung politischer und unternehmerischer Partikularinteressen abzielt, beanspruchen Engagierte der Advocacy-Arbeit für sich häufig die Förderung gesellschaftlicher Kollektivinteressen, wie Chancengerechtigkeit und Teilhabe.

⁸ Beispiele für entsprechende Minderheiten sind etwa Kinder und Jugendliche, Migrant*innen oder Menschen mit Behinderungen. Als gesellschaftliche Ziele, die auch durch aktives Lobbying sichtbar gemacht werden, sind etwa Klima-, Tier- oder Naturschutz zu nennen.

Die Unterscheidung zwischen Lobbyismus und Advocacy ist wie dargestellt also keine rein rhetorische, auch wenn es mitunter deutliche Überschneidungen gibt.

Öffentlichkeitsarbeit als wichtiger Teil von Advocacy



Advocacy bezeichnet also die systematischen Anstrengungen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Zusammenschlüssen von Bürger*innen, um Entscheidungsprozesse zu beeinflussen und ihre Anliegen sichtbar zu vertreten. Advocacy stellt daher ein wichtiges Werkzeug der Partizipation dar.⁹ Die Einflussnahme richtet sich dabei nicht ausschließlich an politische Entscheidungsträger*innen, sondern adressiert zugleich die Öffentlichkeit, die Medien und andere zivilgesellschaftliche Organisationen. Hier schafft die Digitalisierung zahlreiche Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten, beispielsweise durch die Nutzung digitaler Plattformen und sozialer Medien. Dies ist auch deshalb notwendig, weil es im Bereich der Zivilgesellschaft als dritte Säule neben Staat und Wirtschaft einen ungleichen Machtzugang gibt, der häufig mit dem großen Gefälle in der Ressourcenverteilung einhergeht. Die mediale und gesellschaftliche Aufmerksamkeit stellt daher ein notwendiges Mittel der Ressourcenangleichung dar, um politischen Druck zu erhöhen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, die vorgebrachten Anliegen transparent nach außen zu kommunizieren, sodass Entscheidungsträger*innen und Unterstützer*innen für die eigenen Belange gewonnen werden können. Dies ist elementarer Bestandteil erfolgreicher Advocacy-Arbeit. Je breiter das Spektrum etwa an medialen, politischen und gesamtgesellschaftlichen Akteur*innen ist,

⁹ Vgl. HEKS 2011.

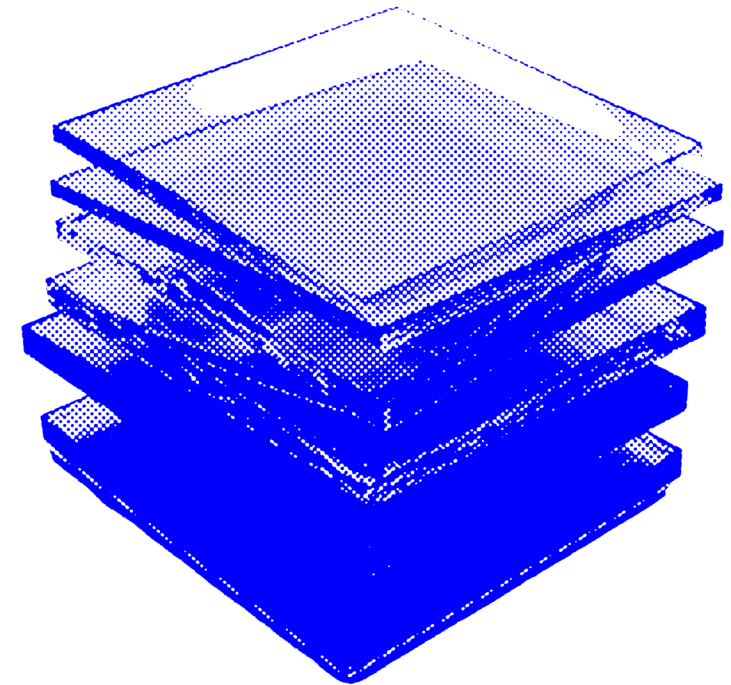
die adressiert werden, desto größer sind die Chancen, Unterstützung für geplante Ziele und Kampagnen zu gewinnen. Aus einer breiten Basis ergibt sich wiederum ein hohes Aktivierungspotenzial als Quelle möglicher und notwendiger Allianzen und Netzwerke.¹⁰ Aufgrund der oft schwierigen Finanzierungsmöglichkeiten für zivilgesellschaftliche Organisationen stellt öffentlichkeitswirksame Kommunikation daneben eine wichtige Stellschraube dar, um der chronischen Unterfinanzierung zu begegnen und staatliche wie private Zuwendungen einzuwerben.

Die Bedeutung von Transparenz

Öffentlichkeitsarbeit trägt zusätzlich zur Transparenz bei. Sie ist ein elementarer Wert der Advocacy-Arbeit, und zwar sowohl hinsichtlich der Offenlegung von Zielen, Mitteln und Strategien als auch hinsichtlich gewählter Kommunikationskanäle, bestehender Kollaborationen und vorhandener Kontakte.¹¹ Dies kann beispielsweise mit einem Eintrag in gängigen Lobbylisten und -registern oder durch die Teilnahme an entsprechenden Initiativen geschehen.¹² Relevant ist Transparenz nicht nur in Bezug auf potenzielle Unterstützer*innen, sondern vor allem mit Blick auf die Glaubwürdigkeit und Authentizität zivilgesellschaftlicher Akteur*innen. Das hierdurch erzeugte Vertrauen, das besonders auch seitens politischer Entscheidungsträger*innen geschätzt wird, ist ein wesentlicher Vorteil im Vergleich etwa zu wirtschaftsnahem Lobbyverbänden. Zugleich begründet es ihre politische Relevanz:

Denn tatsächlich sind politische Entscheidungsträger*innen auf die Expertise zivilgesellschaftlicher Organisationen angewiesen, um gemeinwohlorientierte Politik voranzutreiben, verschiedene Interessen zu berücksichtigen und dadurch langfristig Wähler*innen zu gewinnen.¹³ Zivilgesellschaftliche Organisationen gelten als verlässliche Berater*innen mit weitreichenden Kompetenzen im jeweiligen Themengebiet. Diesen Vorteil gilt es im Rahmen erfolgreicher Advocacy-Arbeit möglichst zielgerichtet zu nutzen.

13 FES 2021: 11.



10 Vgl. FES 2021: 12.

11 FES 2021: 13.

12 Siehe etwa die Initiative *Transparente Zivilgesellschaft* (<https://www.transparente-zivilgesellschaft.de>) (letzter Zugriff: 12.12.2024).

2. AUF DER SUCHE NACH DEM GEMEIN- WOHL IN DER DIGITALPOLITIK

Die rund 29 Millionen Menschen, die sich aktuell, zumeist unentgeltlich in Deutschland engagieren, verfolgen bei Weitem nicht alle die gleichen Ziele.¹⁴ Vielmehr setzen sie vielfältige unterschiedliche Anliegen, Forderungen und Bestrebungen um, die teilweise sogar konträr zueinanderstehen. Dies zeigt: Es gibt kein vorgegebenes, allgemeingültiges Gemeinwohl, das lediglich gefunden werden muss. Vielmehr müssen alle Interessen untereinander ausgehandelt und gegeneinander abgewogen werden – dies gilt auch im Kontext von Digitalisierungsprozessen.¹⁵ Die Definition des Gemeinwohls stellt also immer einen Aushandlungsprozess dar und ist abhängig davon, wer an ihm beteiligt ist. Insofern ist es maßgeblich, welche sozialen Gruppen sich einbringen (können) und Gehör finden, wenn es um die Definition des gesellschaftlich Wünschenswerten geht. Diese Verengung der Diskurse führt außerdem zum Vorhandensein blinder Flecken, etwa die Bedürfnisse von Minderheiten mit nicht ausreichend institutionalisierten Vertretungen. Unternehmen und kommerziell orientierte Lobbyverbände sind hier schon grundsätzlich im Vorteil, weil sie ausreichend finanziell ausgestattet sind, um intensive Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für ihre Anliegen zu betreiben, die jedoch nur selten oder zumindest nachgeordnet gemeinwohlorientiert ausgerichtet sind. Hier einen Ausgleich zu schaffen, ist zumeist der grundlegende Antrieb gemeinwohlorientierter Advocacy-Arbeit.

Aus der vorhandenen Vielfalt an Akteur*innen entsteht somit die Notwendigkeit, auch innerhalb des zivilgesellschaftlichen Engagements diese mannigfaltigen Positionen abzubilden und mitzudenken. Je stärker das gelingt, desto näher kommt das gesamtgesellschaftliche Engagement dem Kern eines allgemeingültigen Gemeinwohls im Sinne eines multiperspektivisch ausgehandelten gesellschaftlichen Wohlergehens.

¹⁴ Diese Zahl bezieht sich auf Personen, die sich derzeit in über 25.000 Stiftungen und 620.000 Vereinen engagieren. Siehe Schubert et al. 2023.

¹⁵ Vgl. Vallée/Lammers 2022 und FES 2018.

Die Notwendigkeit von Advocacy in der Digitalpolitik

In der gegenwärtigen Digitalpolitik sind gemeinwohlorientierte Ansätze oft unterrepräsentiert. Das resultiert einerseits aus dem vergleichsweise jungen, dynamischen Politikfeld, in dem sich stetig neue Herausforderungen ergeben. Sichtbar wird dies beispielsweise anhand der Gründung und Entwicklung zahlreicher Organisationen und Initiativen im Engagementbereich, die als „digitale Spezialist*innen“ bezeichnet werden. Das sind all „jene Organisationen, die sich aufgrund einer digitalen Herausforderung überhaupt erst begründet haben und ExpertInnen (in Teilbereichen) der Digitalisierung sind. Digitale Spezialisten sind häufig jüngere Initiativen, die den gemeinnützigen Sektor mit noch weitgehend unbekanntem Themen ergänzen, die neben klassischen Engagementthemen und etablierten AkteurInnen noch einen Platz finden müssen.“¹⁶ Digitale Spezialist*innen wollen die Digitalisierung aktiv mitgestalten wollen, im Gegensatz zu sogenannten „digitalen Novizen“, für die die Ausprägungen der Digitalisierung die Optimierung eigener Prozesse ermöglichen.¹⁷

Andererseits trägt die zuvor erwähnte Heterogenität zu einem Defizit gemeinwohlorientierter Ansätze in der Digitalpolitik bei. Die vielfältigen digitalpolitischen Anliegen der Zivilgesellschaft, die sich im (ehrenamtlichen) Engagement abbilden, sind zumeist (noch) nicht ausreichend kanalisiert durch übergreifende Organisationsstrukturen. Häufig sind Akteur*innen zwar innerhalb des eigenen Vereins oder der Initiative gut vernetzt, darüber hinaus fehlt es jedoch zumeist an Koalitionen und themenübergreifenden Netzwerken, die zu einer Bündelung der Anliegen beitragen könnten.

¹⁶ Rasmussen 2019: 7.

¹⁷ Ebd.

Zivilgesellschaftliche Organisationen und Vereine stehen also vor der Aufgabe, sich im Kontext der digitalen Transformation neu zu positionieren. Hierbei geht es nicht nur um die Aneignung digitaler Kompetenzen und Ressourcen, sondern auch um die Mitgestaltung der digitalen Transformation im Sinne des Gemeinwohls. Gerade im Bereich der Digitalpolitik, wo wirtschaftliche und politische Interessen häufig dominieren, ist es essenziell, dass zivilgesellschaftliche Anliegen angemessene Berücksichtigung finden. Die Suche nach dem Gemeinwohl in der Digitalpolitik erfordert daher ein umfassendes Verständnis für die verschiedenen Dimensionen von Digitalisierung sowie ein starkes zivilgesellschaftliches Engagement, um sicherzustellen, dass technologische Entwicklungen inklusiv, gerecht und demokratisch gestaltet werden. Finden insbesondere die Positionen marginalisierter Gruppen nur unzureichend Gehör, führt dies dazu, dass soziale, inklusive, ökologische und demokratische Aspekte in der Diskussion und schließlich auch in den politischen Entscheidungen vernachlässigt werden. Eine stärkere Einbindung zivilgesellschaftlicher Anliegen ist somit notwendig für eine ausgewogene und gemeinwohlorientierte Digitalpolitik.





3. ERFOLGREICHE ADVOCACY-ARBEIT - ABER WIE?

Die größte Herausforderung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen und Anliegen stellen üblicherweise die begrenzten Ressourcen dar. Sie schlagen sich in einer limitierten Personalausstattung nieder und haben entsprechende Auswirkungen auf verfügbare Kompetenzen, Strukturen und Umsetzungsmöglichkeiten. Demgegenüber stehen häufig große Ambitionen, gerade wenn es um gesellschaftliche Veränderungen im Sinne des Gemeinwohls geht. Häufig ist Fokussierung daher, gerade im ehrenamtlichen Engagementbereich, ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg und unterstützt die ressourcenschonende Zielverfolgung.

Im Folgenden werden politische und strategische Grundlagen vermittelt, bewährte Werkzeuge und Vorlagen skizziert und praxisnahe Tipps weitergegeben, die hilfreich sind, fokussiert und zielorientiert die eigenen Anliegen zu verfolgen und politisch einzufordern. Dabei fokussieren wir in erster Linie die politische Interessenvertretung auf Bundesebene. Auf Landes- oder kommunaler Ebene kommen mitunter andere Funktionsweisen zum Tragen, was die Nützlichkeit der folgenden Hinweise grundsätzlich nicht schmälert. Leider gibt es keine allgemeingültige Schablone mit Erfolgsgarantie, die nur übergestülpt werden muss. Vielmehr dienen die Ausführungen als Orientierungshilfe, die unter Berücksichtigung der jeweiligen Anliegen und Voraussetzungen individuell angepasst werden können. Was alle Trainer*innen der Sessions nicht müde wurden, zu betonen: Politische Interessenvertretung ist ein langwieriger Prozess und manchmal schlicht auch ein Geduldsspiel. Haltet durch!

3.1 Politische Prozesse und Strukturen verstehen

Grundlage für erfolgreiche Advocacy Arbeit ist die Kenntnis politischer Strukturen und Entscheidungswege. Sie setzen die Rahmenbedingungen gesamtgesellschaftlicher Entscheidungsfindung und flankieren in demokratischen Gesellschaften die komplexen Aushandlungsprozesse von Kompromissen, in denen unterschiedliche Interessen abgewogen und Argumente gewichtet werden. Dies gilt zunächst unabhängig vom politischen Themenfeld.

Allen voran steht die Identifikation möglicher Einflussfenster, die wiederholt im sogenannten Policy Cycle umrissen wurden, einer idealtypischen Darstellung politischer Entscheidungsprozesse, die in unterschiedlichen, wiederkehrenden Phasen abgebildet werden (siehe **Abb. 1**).

Auch, wenn es sich dabei um eine stark vereinfachte Darstellung komplexer politischer Aushandlungsprozesse handelt, wird schnell ersichtlich, was die primäre Aufgabe erfolgreicher Interessenvertretung ist: politische Probleme müssen erkannt, auf die (politische) Tagesordnung gesetzt und Maßnahmen zur Lösung des Problems entwickelt und umgesetzt werden.¹⁸

¹⁸ Vgl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/296466/policy-cycle/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Das Wichtigste in Kürze

- Kenne die politischen Entscheidungswege.
- Nutze den richtigen Zeitpunkt zur Themensetzung.
- Informiere dich über die persönlichen und politischen Ambitionen deiner Ansprechperson.
- Identifiziere relevante Gatekeeper.
- Berücksichtige die individuelle Terminlage politischer Entscheidungsträger*innen.

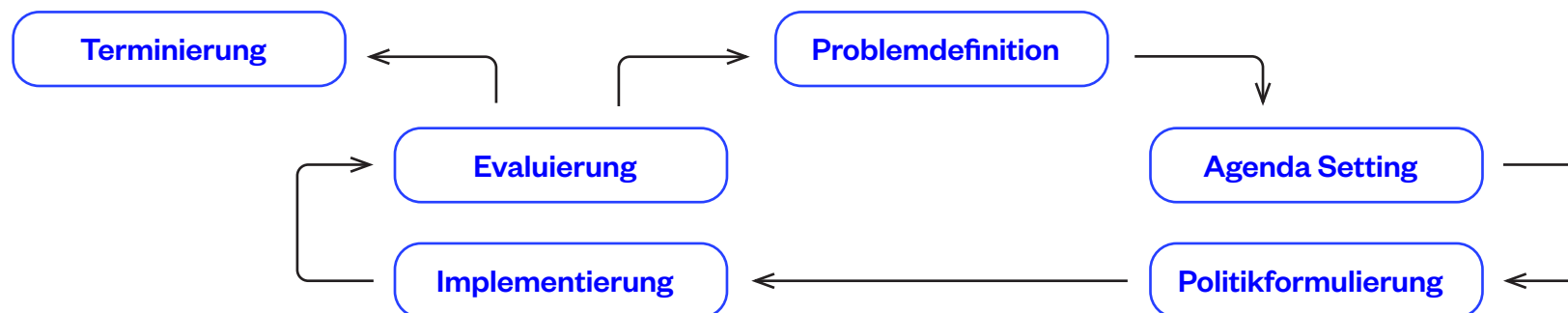
Die detaillierte Ausgestaltung dieser Aufgabe und ihre erfolgreiche Umsetzung stellt die hohe Kunst politischer Interessenvertretung dar. Das WAS ist hierbei die Grundlage zur strukturierten Strategieentwicklung und wird in den Phasen Problemdefinition und Agenda Setting fokussiert. Die daran anschließenden Phasen (Problemformulierung,

Seite 10/24

3. Erfolgreiche
Advocacy-Arbeit
– aber wie?

Abb. 1

Idealtypische Phasen im
Policy Cycle.
Eigene Darstellung



Implementierung, Evaluierung usw.) beantworten das WIE, indem festgelegte Ziele auf unterschiedlichem Wege und unter Zuhilfenahme verschiedener Instrumente und Maßnahmen in den politischen Entscheidungsprozess eingebracht und bestenfalls erreicht werden.¹⁹

Am Anfang steht also die Problemdefinition. Wenn ihr euch für das Thema Advocacy interessiert, habt ihr ein konkretes digitalpolitisches Problem vermutlich bereits identifiziert und seid an seiner Lösung interessiert. Wichtig ist nun, dass Problem zu fokussieren, indem ihr konkrete Ziele formuliert und Maßnahmen entwickelt, die zur Problemlösung beitragen. Was hierbei hilfreich sein kann, erfahrt ihr in [Kapitel 3.2](#).

Vom WAS zum WIE

Daneben, und fast noch wichtiger, ist der richtige Zeitpunkt, zu dem ihr euer Anliegen auf unterschiedlichen Wegen platziert. Die Identifikation relevanter Zeitfenster erfolgt in Stadium zwei des Policy Cycle, mit dem Agenda Setting. Üblicherweise sind Phasen politischer Disruption und Veränderung hilfreiche Einflussfenster. Dazu gehören etwa Gesetzgebungsverfahren, Wahlkampfzeiten und Phasen der Koalitionsverhandlungen. Dann heißt es schnell und vorbereitet sein, denn je früher ihr bspw. in den Gesetzgebungsprozess einwirkt, desto höher sind eure Einflussmöglichkeiten. Ist eine Gesetzesvorlage erst einmal zur ersten Lesung in den Bundestag eingegangen, sind anschließende inhaltliche Änderungen häufig nur noch marginal möglich.²⁰ Stellungnahmen, Positionspapiere,

Forderungskataloge und Ähnliches, die ihr bereits griffbereit in der Schublade haben solltet und mit denen ihr politischen Entscheidungsträger*innen konkrete Formulierungsvorschläge unterbreitet, helfen dabei, schnell und kompetent agieren zu können, falls das eigene Thema relevant wird oder ihr um Einschätzung gebeten werdet.

Um jedoch nicht nur auf den richtigen Zeitpunkt zu warten, solltet ihr versuchen, diesen aktiv zu setzen, indem ihr jede Gelegenheit und jeden Anlass nutzt, euer Anliegen so interessant und bedeutsam zu machen, dass sich relevante Akteur*innen ihm zuwenden und auf die eigene Agenda setzen. Erfolgreich ist Agenda Setting dann, wenn euer Anliegen in Gesetzesinitiativen, Wahl- oder Parteiprogramme oder in den Koalitionsvertrag eingeflossen ist.²¹ Um dies zu erreichen, ist es elementar, die richtigen Ansprechpersonen zu identifizieren, was mitunter seine Hürden haben kann, wie das Beispiel des Gesetzgebungsverfahrens zeigt: Zwar besitzen in Deutschland auf Bundesebene sowohl Bundesregierung, Bundestag als auch Bundesrat die Kompetenz zur Initiative von Gesetzgebungsverfahren. Tatsächlich gehen Gesetzgebungsinitiativen hierzulande aber weitaus überwiegend von der Bundesregierung aus, was angesichts der Mehrheitsverhältnisse im entscheidenden Gremium, dem Bundestag, nicht verwunderlich ist.²² Damit könnt ihr auf parteipolitischer Ebene bereits wichtige Adressat*innen identifizieren und gezielt nach relevanten Gremien recherchieren.

¹⁹ Mehr dazu ab [Kapitel 3.2](#).

²⁰ Zum Ablauf von Gesetzgebungsverfahren siehe etwa <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17561/gesetzgebungsprozess/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

²¹ Vgl. Post 2019.

²² https://www.bundestag.de/resource/blob/870008/6340e3e296d2dcc97351f2f6cb1344f3/gesetzgebung_wp20.pdf (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Erfolgreiche Ansprache: Den Mehrwert betonen

Neben dem richtigen Zeitpunkt ist entsprechend auch die Berücksichtigung der Zuständigkeiten ausschlaggebend. Welche Fraktionen, Ausschüsse, Ministerien oder Abgeordnete könnten aus welchen Gründen ein berechtigtes Interesse an eurem Anliegen haben und sich dafür einsetzen?

Sobald ihr diese Frage beantworten könnt, ist es zusätzlich sinnvoll, die individuellen Interessenlagen eurer Adressat*innen zu reflektieren, etwa um herauszufinden, auf welcher Ebene die Ansprache erfolgen sollte: Korrespondiert euer Anliegen mit den persönlichen und/oder politischen Ambitionen der Personen, die ihr ansprechen wollt? „[W]arum sollte sich ein bzw. eine Mandatsträger*in mit den Anliegen Ihres Verbands befassen, wenn es die eigenen Interessen und die der Wähler*innen des Wahlkreises nicht unterstützt?“²³ Macht also unbedingt den unmittelbaren Nutzen eures Anliegens für die Unterstützer*innen sichtbar. Im Hinblick auf digitalpolitische Anliegen ist das auch deshalb relevant, weil es sich um ein politisches Querschnittsthema handelt, worüber sich Politiker*innen nur begrenzt profilieren, also Wahlen gewinnen können, anders etwa als in den Bereichen Bildungs- oder Sozialpolitik. Insofern ist es zusätzlich hilfreich, Schnittmengen oder Anknüpfungspunkte zu scheinbar profilierteren politischen Themen zu benennen, auf das euer Anliegen einzahlt, um einen entsprechenden gesellschaftlichen, persönlichen oder parteipolitischen Mehrwert sichtbar zu machen.

Dabei führt der Weg zu politischen Entscheidungsträger*innen in erster Linie über ihre – zumeist wenig(er) sichtbaren – Mitarbeiter*innen. Staatssekretär*innen der Ministerien, Berichterstatter*innen der Fraktionen und Büroleiter*innen von Abgeordneten stellen hier in der Regel wichtige Gatekeeper dar, über die ihr Zugang zum politischen Personal erhalten. Hat hier eventuell bereits ein erster Kontakt stattgefunden, ist es sinnvoll, diesen zu nutzen und sich in der persönlichen Ansprache darauf zu beziehen.

Nicht zuletzt solltet ihr, vor allem bei Terminanfragen jeder Art, die jeweiligen Sitzungstermine aller relevanten Gremien im Blick behalten. Dazu gehören neben den Sitzungswochen des Bundestages auch Ausschuss- und Arbeitsgruppentreffen sowie weitere Veranstaltungsteilnahmen, sofern bekannt. Dies signalisiert die Rücksichtnahme auf individuelle Ressourcen und Zeitmangel, der bei Abgeordneten des Bundestages obligatorisch ist.²⁴

²⁴ Ebd.

3.2 Strategien entwickeln – ein Leitfaden

Die Entwicklung einer wirksamen Strategie ist entscheidend, damit ihr zivilgesellschaftliche Anliegen erfolgreich in politische Prozesse einbringen und diese nachhaltig etablieren könnt (im Sinne der obengenannten Implementierung). Das bedeutet, dass ihr neben einer klaren Zielsetzung auch ein hohes Maß an Strategiefähigkeit mitbringen müsst.²⁵ Im Folgenden werden wesentliche Elemente der Strategieentwicklung beleuchtet – von der Formulierung eines Mission Statements über die Erstellung fundierter Positionspapiere bis hin zur gezielten Stakeholder-Analyse.

Dabei ist unter ‚Strategiefähigkeit‘ die Fähigkeit einer Organisation zu verstehen, langfristige Ziele zu definieren und dabei realistische Maßnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen. Dazu zählen Kompetenzen wie Recherche- und Analysefähigkeiten²⁶, das Fokussieren auf Kernziele und die Fähigkeit zur Vernetzung und Bündnisbildung. Strategiefähigkeit setzt also voraus, dass Organisationen in der Lage sind, relevante Interessen zu identifizieren, Szenarien zu entwickeln und darauf basierend bestmögliche Handlungsschritte zu wählen. Die strategische Planung in Best- und Worst-Case-Szenarien, die externe Faktoren wie Stakeholder-Interessen, Wahlen oder Themenzyklen berücksichtigt, kann hierfür ein hilfreiches Instrument sein. Dabei ermöglicht die Entwicklung unterschiedlicher Szenarien und darauf abgestimmter Maßnahmen die flexible Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und beschleunigt eure Reaktionsgeschwindigkeit.

²⁵ Vgl. Prenzel 2019: 11, 20 und <https://panama.de/magazin/detail/strategiefaeheigkeit> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

²⁶ Stiftung Bildung 2022: 7.

Das Wichtigste in Kürze

- Plane deine Strategie langfristig.
- Formuliere Ziele so konkret wie möglich.
- Halte dich kurz: Ein Positionspapier sollte maximal zwei Seiten umfassen.
- Nutze Daten und empirisch gestützte Fakten zur Stärkung eigener Argumente und um Gegenargumente zu entkräften.
- Behalte die wichtigsten Akteur*innen im Blick.

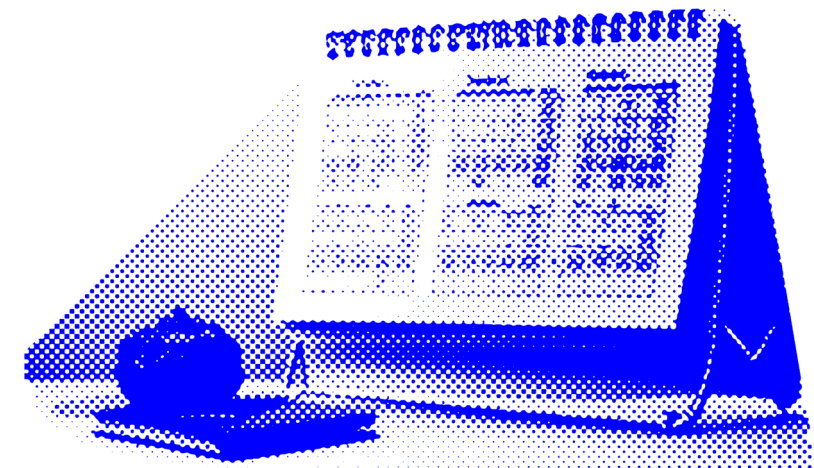
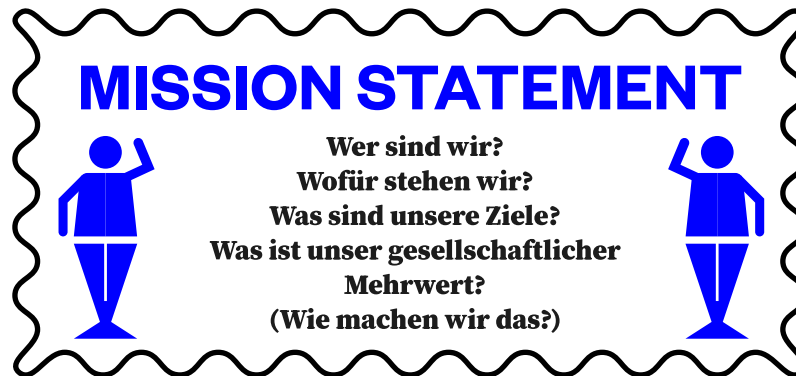


Abb. 2

Mission Statement.
Eigene Darstellung



Mission Statement: klare Identität und Zielsetzung

Das Mission Statement fasst zusammen, wer ihr seid, wofür ihr steht und welchen Mehrwert ihr der Gesellschaft bietet. Seine präzise Ausformulierung ist unerlässlich zur politischen Interessenvertretung. Ein Mission Statement kommuniziert als grundlegende Identität nach außen, auf welcher Basis eure Organisation arbeitet und welche Anliegen ihr verfolgt.²⁷ Nach innen dient das Mission Statement der Identifikation gemeinsamer Werte und Ziele sowie der Akquise weiterer Unterstützer*innen. Im Unternehmensbereich haben sich Mission Statements mittlerweile fest etabliert.²⁸ Doch auch im zivilgesellschaftlichen Engagement bieten sie eine hilfreiche Grundlage, um andere Menschen, nicht zuletzt politische Entscheidungsträger*innen und Bündnispartner*innen, für euer Anliegen zu gewinnen.

Ein gutes Mission Statement ermöglicht es euch, in einem Satz zu formulieren, wer ihr seid und wofür ihr euch warum engagiert. Die Erprobung sogenannter Fahrstuhlgespräche bzw.

27 Vgl. Stiftung Bildung 2022: 6.

28 Siehe bspw. <https://katrinundkerstin.de/diy-mission-statements/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Elevator Pitches stellt eine gute Übung dar. Dabei unterscheidet sich das Mission Statement vom Vision Statement durch seine konsequente Fokussierung auf die Gegenwart – wohingegen Letzteres wünschenswerte Zukunftsszenarien skizziert.²⁹

Die Beantwortung der in **Abb. 2** genannten Fragen kann helfen, die eigene Positionierung im politischen Raum zu schärfen sowie gegenüber politischen Entscheidungsträger*innen und Partner*innen klar und überzeugend aufzutreten. Das Mission Statement stellt zudem eine zentrale Orientierung für alle nachfolgenden strategischen Schritte dar und hilft dabei, die eigenen Anliegen auf den Punkt zu bringen.

Positionen formulieren und Positionspapiere erstellen

Eine der wichtigsten Aufgaben zur politischen Interessenvertretung ist die Formulierung präziser Positionen und die Erstellung von Positionspapieren, die die Anliegen und Perspektiven einer Organisation oder Initiative kompakt und realistisch darstellen. Positionspapiere bieten eine strukturierte Darstellung eines Problems sowie der vorgeschlagenen Lösungen und der Argumente, die für die Notwendigkeit dieser Lösungen sprechen.³⁰ Sie sollten nicht mehr als ein bis zwei Seiten umfassen.

Um wirkungsvoll zu sein, sollten Positionspapiere konkret und lösungsorientiert formuliert sein und politische Schlüsselworte enthalten. Optimale Positionspapiere sind so gestaltet, dass Formulierungen leicht in politische Anträge überführt werden können.

29 Vgl. <https://thomasgriffin.com/de/mission-statement-vs-vision-statement/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

30 FES 2021: 17.

Dazu sind folgende Punkte wichtig:³¹

- **Zeit investieren:** Positionen müssen in der Organisation / im Verein ausgehandelt werden.
- **Inhalte fokussieren:** Was ist das Problem und wie wollen wir es lösen?
- **verständlich formulieren:** kein Vorwissen voraussetzen, Komplexität reduzieren und Fachsprache vermeiden.
- **kurz halten:** maximal drei ausgewählte inhaltliche Punkte prägnant auf maximal zwei Seiten darstellen.
- **Anschlussfähigkeit beachten:** an aktuelle gesellschaftliche und politische Diskussionen oder Themen anknüpfen.
- **Formalia beachten:** Ansprechpersonen mit Kontaktmöglichkeit angeben, Aktualität transparent machen (Datumsangabe), optische Attraktivität gewährleisten (ggf. Visualisierungen integrieren).

Durch Positionspapiere können zivilgesellschaftliche Organisationen ihre Argumente klar und nachvollziehbar präsentieren. Insbesondere die dadurch entstandene einheitliche Formulierung ermöglicht es Engagierten, das eigene Anliegen im weiteren Verlauf systematisch zu kommunizieren.³² Hierdurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Anliegen in politischen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

31 Vgl. Post 2019.

32 FES 2021: 16.

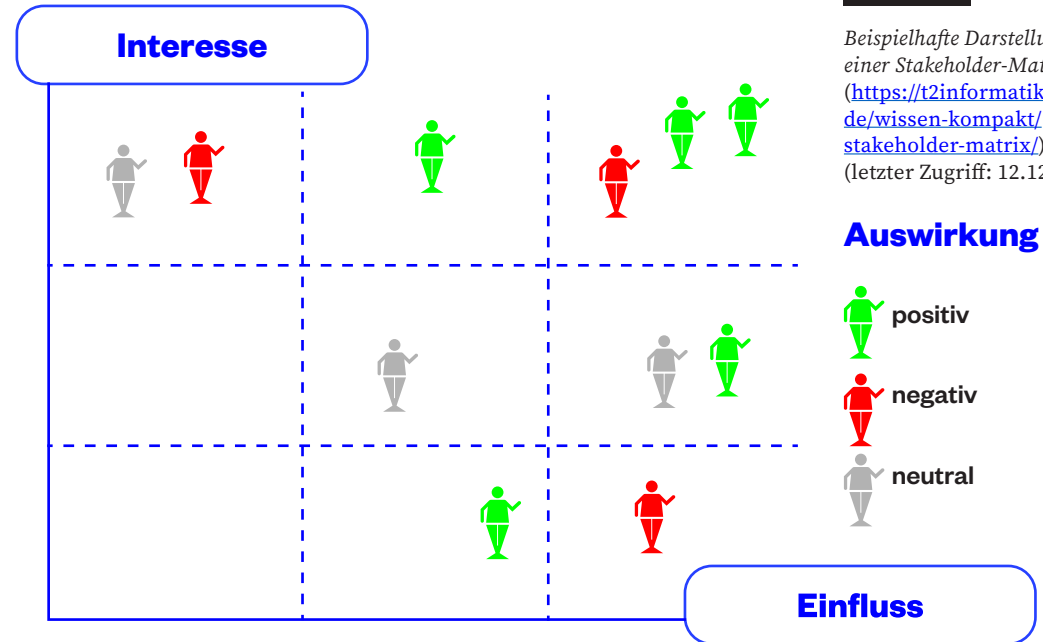


Abb. 3

Beispielhafte Darstellung einer Stakeholder-Matrix (<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/stakeholder-matrix/>) (letzter Zugriff: 12.12.2024)

Stakeholder-Analyse: wichtige Akteur*innen im Blick behalten

Um eigene Anliegen gezielt voranzubringen, ist eine umfassende Stakeholder-Analyse erforderlich. Diese hilft, die relevanten politischen und gesellschaftlichen Akteur*innen zu identifizieren. Nur so kann eine zielgerichtete Ansprache erfolgen. Stakeholder sind dabei nicht nur direkte Entscheidungsträger*innen, sondern auch Einflussgruppen, die das Anliegen unterstützen oder behindern können. Die Stakeholder-Analyse erfolgt in aufeinander aufbauenden Schritten. Zunächst werden relevante Stakeholder identifiziert. Dazu gehören beispielsweise Politiker*innen, deren Mitarbeitende, Verbände, andere zivilgesellschaftliche Organisationen, Medienvertreter*innen und anderweitig Betroffene. Anschließend erfolgt eine Kategorisierung, zum Beispiel in Form einer Stakeholder-Matrix (siehe **Abb. 3**).³³

33 Vgl. Prenzel 2019a: 78 f. sowie https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Stakeholderanalyse/Stakeholderanalyse_node.html#doc21101638bodyText1 (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Diese Übersicht kann helfen, die verschiedenen Akteur*innen nach ihrem Einfluss und ihrer Haltung gegenüber den Anliegen der Organisation einzustufen und die direkte Ansprache strategisch zu priorisieren.

Auf der Basis der Stakeholder-Analyse können spezifische, zielgruppengerechte Kommunikationsstrategien entwickelt und Argumente von Unterstützer*innen und Kritiker*innen untermauert beziehungsweise entkräftet werden. Je besser Gegenargumente entkräftet werden können, desto stärker ist die eigene Position. Darauf aufbauend sollten nicht nur politische Entscheidungsträger*innen angesprochen, sondern auch potenzielle Multiplikator*innen und Bündnispartner*innen berücksichtigt werden. Ab jetzt erfolgt die Netzwerk- und Beziehungspflege.

Das Wichtigste in Kürze

- Bündnisse und Netzwerke erhöhen die (politische) Durchschlagskraft.
- Baue so früh wie möglich Kontakt zu relevanten Entscheidungsträger*innen auf.
- Kontinuität als Schlüssel: Pflege Kontakte auch ohne unmittelbaren Nutzen.

3.3 Bündnisse schließen und Netzwerke knüpfen

Die Vernetzung und Bündelung von Kräften sind für zivilgesellschaftliche Organisationen entscheidend, um politische Anliegen effizient und effektiv zu vertreten. Von besonderer Bedeutung ist eine nachhaltige, politische Beziehungspflege. Bündnisse und Netzwerke stellen hierfür ein wichtiges Instrument dar, um die politische Durchschlagskraft zu erhöhen und ausgewählten Zielen Nachdruck zu verleihen. Während Bündnisse in der Regel zeitlich begrenzte Kooperationen zur Erreichung spezifischer Ziele bezeichnen, sind Netzwerke eher dauerhafte, flexible Beziehungsgefüge zum langfristigen Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung.³⁴

Die Wahl zwischen Bündnis und Netzwerk hängt von den strategischen Zielen ab. Während Bündnisse vor allem kurzfristig Wirkung erzielen, ermöglichen Netzwerke nachhaltige Synergien. Eine erfolgreiche Strategie sollte beide Elemente kombinieren.

³⁴ Vgl. FES 2021: 18.

Politische Beziehungspflege: nachhaltige Verbindungen aufbauen



Ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Netzwerkarbeit ist die politische Beziehungspflege. Relevante Kontakte können beispielsweise auf Grundlage der Stakeholder-Matrix identifiziert werden. Sobald eine Strategie zur Zielerreichung entwickelt wurde, sollte umgehend die Umsetzungen der Teilschritte erfolgen. Je früher Beziehungen zu politischen Entscheidungsträger*innen aufgebaut werden, desto eher können eure Anliegen in politische Prozesse eingebracht werden.

Zum erfolgreichen Beziehungsaufbau sollten daher gezielt Kontakte adressiert und die regelmäßige Kommunikation in Form von Veranstaltungsteilnahmen, Telefonaten und/oder E-Mail-Updates sichergestellt werden. Hierbei ist es wichtig, auf Kontinuität zu setzen, das heißt: Beziehungen sollten auch außerhalb von Wahlkampfphasen oder konkreten Projekten gepflegt werden, damit bei Bedarf auf bestehende Verbindungen zurückgegriffen werden kann – hier ist ein langer Atem gefordert. Die Priorisierung von Kontakten kann dabei ebenso hilfreich sein wie ihre professionelle Organisation durch die Verwendung von Customer-Relation-Management(CRM)-Anwendungen. Damit können Kontakte personenunabhängig und systematisch verwaltet und langfristig gepflegt werden.

Gemeinsam zum Ziel



Neben der politischen Beziehungspflege können zivilgesellschaftliche Verbindungen von entscheidender Bedeutung sein. Sie spielen eine Schlüsselrolle für die Wirksamkeit gemeinwohlorientierter Organisationen – auch in digitalen Kommunikationsumgebungen. Gemeinsam können größere Reichweiten erzielt werden, wodurch die eigene Stimme in

politischen Entscheidungsprozessen gestärkt wird. Je nach Anliegen sind zivilgesellschaftliche Bündnisse und Netzwerke besonders effektiv, wenn sie Ressourcen bündeln (in Form von Fachwissen, finanziellen Mitteln oder bereits vorhandenen Kontakten), unterschiedliche Perspektiven abbilden und so den politischen Druck erhöhen.³⁵ Zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gehören gemeinsame Ziele und Werte, die verfolgt werden. Zu ihrer klaren Zielsetzung müssen Bündnisse in der Lage sein, Kompromisse einzugehen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Hierfür ist eine strukturierte und regelmäßige Kommunikation unerlässlich.

Die Arbeit in Bündnissen und Netzwerken bringt nicht nur Chancen und Potenziale, sondern ebenso zahlreiche Herausforderungen mit sich. So ist der Koordinierungsaufwand von Bündnissen nicht zu unterschätzen. Gemeinsame Schnittmengen, eine klare Rollenaufteilung und effektive Kommunikation können überhöhten Erwartungen und ausufernden Prozessen vorbeugen. Wichtig ist dabei: Es geht nicht um komplett deckungsgleiche Themen und Anliegen, sondern um Übereinstimmung in den übergeordneten Zielen. Das Mission Statement und Positionspapiere helfen dabei, gemeinsame Ziele und geteilte Positionen abzugleichen sowie ein diesbezügliches Erwartungsmanagement zu betreiben. Je flexibler und breiter die zugrunde liegenden Themen sind, desto einfacher gestaltet sich kooperatives Arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Trotz aller Herausforderungen sind Bündnisse und Netzwerke unverzichtbare Werkzeuge für zivilgesellschaftliche Organisationen, um ihre Anliegen effektiv voranzubringen. Eine durchdachte politische und zivilgesellschaftliche Beziehungspflege schafft belastbare Strukturen für eine erfolgreiche Advocacy-Arbeit.

35 Vgl. FES: 17.

3.4 Kampagnen planen

Die Transparenz des Handelns und öffentlich sichtbare Kommunikation im Sinne des Anliegens sind entscheidende Unterschiede zwischen Advocacy- und klassischer Lobbyarbeit. Letztere findet häufig von der Öffentlichkeit unbeobachtet statt. Besonders im Bereich gemeinnütziger Aktivitäten der Zivilgesellschaft ist eine breite gesellschaftliche Unterstützung zur Zielerreichung elementar, um sich im politischen Prozess zunächst Gehör zu verschaffen. Hier unterstützt die digitale Transformation zivilgesellschaftliche Anliegen und Öffentlichkeitsarbeit ungemein, weil sie wichtige Instrumente zur reichweitenstarken und vergleichsweise kostengünstigen Kommunikation zur Verfügung stellt. Dies trägt zur Aktivierung, Mobilisierung und Information der Zielgruppen und damit auch politischer Entscheidungsträger*innen bei.

Um im Sinne eurer Mission Unterstützung zu erhalten, ist es wichtig, Meilensteine zu definieren, die euch eurem Ziel näherbringen. Kampagnen zur Öffentlichkeitsarbeit sind hierfür zentral und unterscheiden sich in ihrer Planung in einigen Punkten auch in digitalen Kommunikationsräumen nicht wesentlich von rein analogen Kampagnen. Die strukturierte Kampagnenplanung stellt insofern einen wichtigen Hebel erfolgreicher Advocacy-Arbeit dar.

Das Wichtigste in Kürze

- Die strukturierte Kampagnenplanung stellt einen wichtigen Hebel erfolgreicher Advocacy-Arbeit dar.
- Basis der Kampagnenplanung ist eine verständliche und allen Engagierten bekannte Kommunikationsstrategie.
- Ziel einer einheitlichen Kommunikationsstrategie ist es, dauerhaft glaubwürdig, verständlich und überzeugend zu kommunizieren.
- Die Kampagnenplanung erfolgt üblicherweise in den Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.
- Kampagnen sollten auf qualitativ und quantitativ messbarer Ziele (SMART) ausgerichtet sein und in der Gesamtstrategie der Initiative verortet sowie in ihrer Zielerreichung überprüft werden.

Seite 18 / 24

3. Erfolgreiche
Advocacy-Arbeit
– aber wie?



Hilfreiche Methoden: SMART-Regel und Message House

Grundsätzlich ist es hilfreich, Kampagnenziele so zu definieren, dass daraus hervorgeht, was sich durch die Kampagne verändern soll. Nach der sogenannten SMART-Regel könnt ihr Ziele als Indikatoren zur Überprüfung festlegen, die spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind.³⁶ Dies ermöglicht es, die Zielerreichung im Nachgang eurer Kampagne zu überprüfen und den eingeschlagenen Weg anhand messbarer Kriterien zu reflektieren. Ein Beispiel hierfür kann sein, die Bekanntheit eurer Initiative zu erhöhen, indem in einer festgelegten Zeit eine bestimmte Anzahl an Follow-er*innen via Social Media erreicht wird.³⁷

Die Grundlage erfolgreicher Kampagnen ist eine umfassende Kommunikationsstrategie. Sie liefert die Basis für eine einheitliche Kommunikation eures Anliegen – sowohl inhaltlich als auch rhetorisch. Allerdings ist eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie ebenso umfassend wie voraussetzungsreich: Dazu gehören beispielsweise umfangreiche Analysen der Situation, des Umfelds, relevanter Themen und Zielgruppen.³⁸ Das Message House stellt hierfür eine bewährte Methode dar, um Kernbotschaften zu definieren und Komplexität zu reduzieren.³⁹ Es liefert eine kompakte Vor- und Grundlage zur Kommunikation zentraler Botschaften und wirkt sowohl nach innen zur Etablierung eines gemeinschaftlichen Wordings und einer zentralen Faktenbasis als auch nach außen, um relevanten

³⁶ Stiftung Bildung 2022: 6 f.

³⁷ Vgl. <https://ninjapiraten.de/2022/11/14/social-media-kampagne-planen/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

³⁸ <https://www.neulandquartier.de/blog/message-house-methode-botschaften-klarheit/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

³⁹ Siehe dazu auch <https://messagehouse.org> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Zielgruppen die klare Zuschreibung eures Anliegen zu ermöglichen (siehe **Abb. 4**).

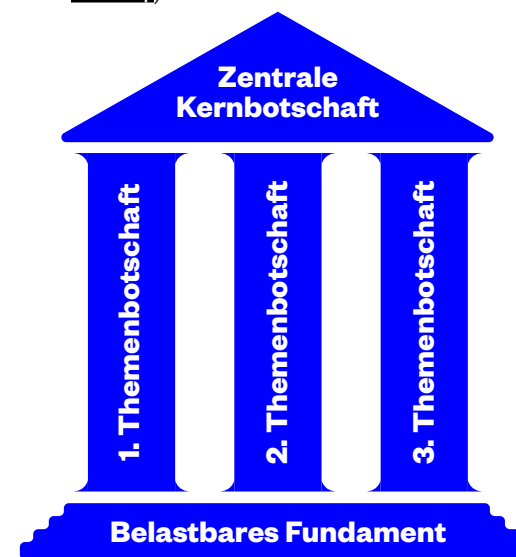


Abb. 4

*Das Message House als Methode zur Planung von Kommunikationsstrategie und -inhalten.
Eigene Darstellung*

Mit dem Message House sind zentrale Kernbotschaften basierend auf einem datengestützten, belastbaren Fundament auf einen Blick griffbereit. Damit könnt ihr in wenigen Sätzen überzeugend erklären, warum euer Anliegen wichtig ist und was euch von anderen unterscheidet. Das Message House bildet zentrale Kernelemente eurer Kommunikationsstrategie ab: Das Fundament besteht aus Daten, Fakten und wissenschaftlichen Erkenntnissen, die eure Kernaussagen empirisch unterstützen. Die Säulen stehen in der Regel für drei bis fünf Kernbotschaften, die auf euer Alleinstellungsmerkmal einzahlen und den Nutzen eures Engagements kommunizieren. Das Dach bildet schließlich eine zentrale Aussage beziehungsweise euer zentrales Kommunikationsziel.⁴⁰ Diese vergleichsweise ein-

⁴⁰ <https://www.neulandquartier.de/blog/message-house-methode-botschaften-klarheit/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

fache Visualisierung ermöglicht es, dauerhaft glaubwürdig und verständlich zu kommunizieren und Gesprächspartner*innen wie Zielgruppen nachhaltig zu überzeugen. Entsprechend arbeits- und zeitintensiv kann die gemeinschaftliche Entwicklung eures Message House sein – doch die Arbeit lohnt sich. Auf dieser Basis könnt ihr die Kommunikationsstrategie und Kampagnenplanung gezielt weiter aufbauen.

Begleitendes Monitoring als Reflexionsgrundlage



Sind in der Planungsphase SMARTe Ziele definiert, Kernbotschaften formuliert und Zielgruppen identifiziert, folgt die Vorbereitungsphase.⁴¹ Hier wird der einzuschlagende Weg festgelegt. Das betrifft die Auswahl von Kanälen und Kontakten, die genutzt werden, ebenso wie die Bestimmung der Kampagnenlaufzeit. Außerdem ist eine valide Arbeits- und Budgetplanung hilfreich, sofern ein Budget für die Kampagne zur Verfügung steht. Wollt ihr eine Social-Media-Kampagne starten, empfiehlt sich die Erstellung eines Redaktionsplans, um Fristen, Aufgaben und Inhalte im Blick zu behalten.⁴² Nicht zuletzt bietet die Vorbereitungsphase Raum für Kreativität: Erstellt Content in Form von Slogans, Bildern, Aufrufen, Sharepics, Grafiken und Ähnlichem, die ihr im Rahmen eurer Kampagne nutzen und gezielt platzieren wollt, um eure Themen und Ziele mittelfristig auf die politische Agenda zu heben.⁴³

Mit der Planung und Vorbereitung ist ein maßgeblicher Teil der Arbeit getan. Nun geht es an die Umsetzung – das heißt kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren – samt begleitendem Monitoring, das auch eure Stakeholder im Blick behalten sollte: Gibt es Kommunikationsanlässe oder aktuelle Themen, an die ihr anknüpfen könnt oder welche die Voraussetzungen eures Anliegens verändern? (Wie) Reagieren Kritiker*innen und Befürworter*innen auf eure Kampagne? Welche Inhalte erzeugen die größte Resonanz und warum?

Das begleitende Monitoring leitet nahtlos über von der Durchführung in die Auswertungs- und Evaluationsphase nach Abschluss der Kampagne. Häufig wird diese Phase angesichts begrenzter Kapazitäten wenig priorisiert beziehungsweise unterschätzt. Allerdings liefert die strukturierte Reflexion der Kampagne entlang der definierten Indikatoren zur Wirkungsmessung hilfreiche Erkenntnisse für den weiteren Prozess, indem ihr die Erreichung eurer Ziele überprüft und Learnings sammelt. Zusätzlich gibt es im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnenplanung für zivilgesellschaftlich Engagierte hilfreiche Unterstützungsangebote in Form von Tutorials und Leitfäden, zu denen auch diese Handreichung zählt.⁴⁴

41 Vgl. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/social-media-kampagne/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

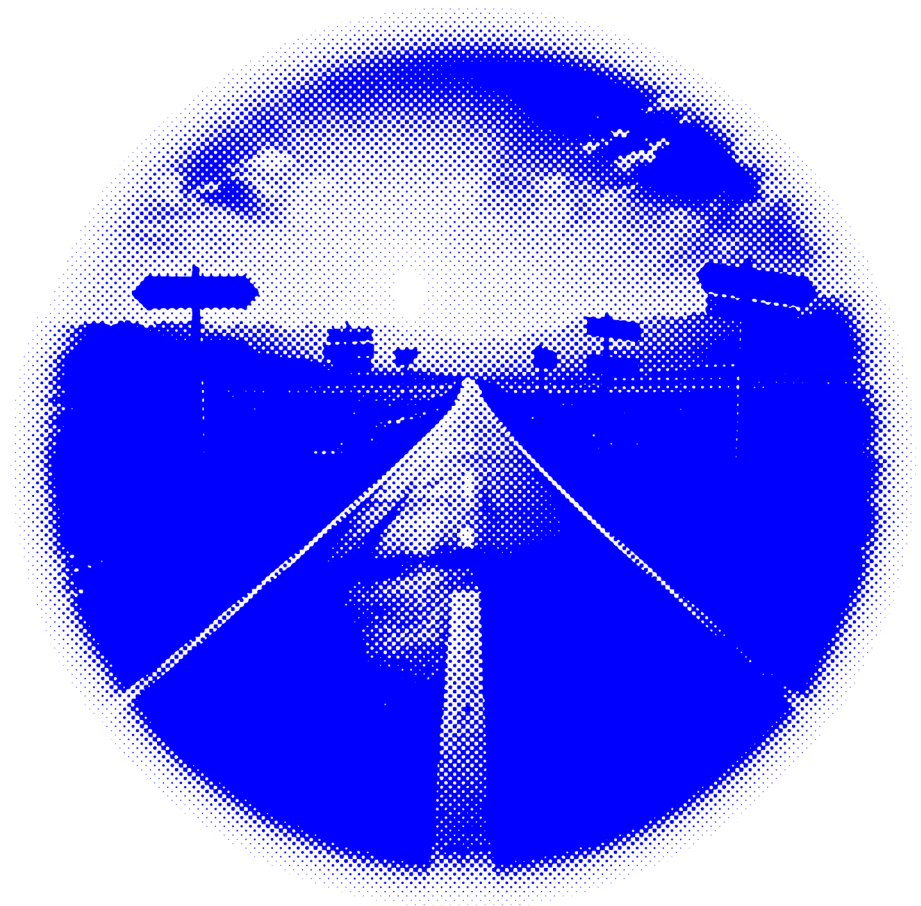
42 <https://omr.com/de/reviews/contenthub/social-media-redaktionsplan> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

43 Für weitere Tipps zu den Dos und Don'ts für Social-Media-Kampagnen und eine digitale Zivilgesellschaft siehe <https://www.amadeu-antonio-stiftung.de/menschenwuerde-online-verteidigen-social-media-tipps-fuer-die-zivilgesellschaft/best-practice/> sowie <https://ninjapiraten.de/2022/11/14/social-media-kampagne-planen/> (jeweils letzter Zugriff: 12.12.2024).

44 Siehe bspw. <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/dseerklaert/oeffentlichkeitsarbeit-2024/> sowie <https://so-geht-digital.de> und <https://comms4good.de/#tool> (jeweils letzter Zugriff: 12.12.2024).

Nicht zuletzt ist es elementar, die Kampagnenziele ins Verhältnis zu eurer übergeordneten digitalpolitischen Strategie zu setzen: In welcher Phase des Policy Cycle befindet ihr euch gerade und inwiefern haben eure Maßnahmen und Aktivitäten die politische Agenda möglicherweise bereits beeinflusst oder sind in der Lage dazu?⁴⁵ Je nach Beantwortung dieser Fragen kann es sich empfehlen, die zugrunde liegende Strategie zur Zielerreichung anzupassen, neu zu bewerten oder darauf aufbauend weiterzuentwickeln. In jedem Fall gilt: Jetzt nicht aufhören!

45 Post 2020.



4. FAZIT:

DIGITALPOLITISCHE ADVOCACY ALS ZIVIL- GESELLSCHAFTLICHES GEMEINSCHAFTSPROJEKT

Advocacy-Arbeit ist zeitintensiv und insbesondere im zivilgesellschaftlichen Engagementbereich, der häufig ehrenamtlich verläuft, oft nur ‚in Teilzeit‘ und mit begrenzten Kapazitäten möglich. Deshalb muss grundsätzlich die Frage beantwortet werden, welche Ressourcen zur Interessenvertretung tatsächlich zur Verfügung stehen, und zwar sowohl individuell als auch organisationsübergreifend. Um trotz dieser Voraussetzungen messbare Ziele zu erreichen, ist es elementar, Themen zu beschränken (fokussieren!), die richtigen Personen gezielt anzusprechen (kommunizieren!) und Bündnisse zu schließen (organisieren!).

Auf diesem Weg wird gleichermaßen das gesellschaftlich Wünschenswerte ausgehandelt. Denn: Die digitale Transformation gemeinwohlorientiert zu gestalten, ist nie gleichermaßen ‚im Sinne aller‘ – zu heterogen und teilweise widersprüchlich sind die jeweiligen Interessen und Anliegen. Umso wichtiger sind die Aushandlungsprozesse von Kompromissen und Notwendigkeiten, die das gesellschaftliche Wohlergehen betreffen. Die Basis hierfür bildet eine breite zivilgesellschaftliche Beteiligung. Gerade im Zusammenhang mit Digitalpolitik ist eine aktive Advocacy-Arbeit ein zentraler und wichtiger Gegenpol zum von großen Tech-Konzernen dominierten Lobbyismus. Nur so kann der digitale Raum als integraler Bestandteil unserer Lebenswelt aktiv mitgestaltet werden – im Sinne des Gemeinwohls.

Advocacy hilft Bürger*innen und ihren Zusammenschlüssen, organisiert Ziele zu verfolgen, und ist insofern ein Werkzeug aktiver Partizipation in (politischen) Entscheidungsfindungsprozessen und gesellschaftlichen Strukturen.⁴⁶ Dabei steigen die Erfolgchancen digitalpolitischer Advocacy in dem Maße an, in dem es gelingt, Ressourcen zu bündeln, konkrete Problemlösungen und Maßnahmen zu fokussieren, breite Koalitionen zu bilden und gezielt öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Dies gilt umso mehr, da sich Digitalpolitik und digitalpolitische Anliegen – trotz intensiver Bemühungen zahlreicher Akteur*innen – bislang nicht als genuines Politikfeld etabliert haben, obgleich die Auswirkungen und Veränderungen angesichts der digitalen Transformation mittlerweile gesellschaftlich breit diskutiert werden.

⁴⁶ Vgl. HEKS 2011.

5. LITERATUR- VERZEICHNIS

Bilgen-Berthod, Claire (2021): Anschreiben an Abgeordnete: So geht's. Text abrufbar unter: <https://agentur-adverb.de/verbandsstrategie/ausgabe-99-aufbruch-verbaende-nach-der-btw-21/anschreiben-an-abgeordnete-so-gehts/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

FES: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2018): Engagement im digitalen Zeitalter. Trends, Chancen und Herausforderungen. Bonn.

FES: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2021): Lobbying für die gute Sache. Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen. Bonn.

HEKS: Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (Hrsg.) (2011): Advocacy in der Entwicklungszusammenarbeit. Text abrufbar unter: https://www.heks.ch/sites/default/files/documents/2017-01/HEKS_Konzept_Advocacy.pdf (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Niedermayer, Oskar (2022): Die Rolle und Funktionen von Parteien in der deutschen Demokratie. Text abrufbar unter: <https://www.bpb.de/themen/parteien/parteien-in-deutschland/42035/die-rolle-und-funktionen-von-parteien-in-der-deutschen-demokratie/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Post, Julia (2019): Die häufigsten Fehler beim Erstellen eines Positionspapiers. Text abrufbar unter: <https://www.openyourwindow.de/2019/06/06/die-haeufigsten-fehler-beim-erstellen-eines-positionspapiers/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Post, Julia (2020): Wie lässt sich Erfolg in der politischen Arbeit messen? Text abrufbar unter: <https://www.openyourwindow.de/2020/01/16/wie-laesst-sich-erfolg-in-der-politischen-arbeit-messen/> (letzter Zugriff: 12.12.2024).

Prenzel, Thorben (2019): Lobbyarbeit für Einsteiger. Strategien für die Arbeit vor Ort. Frankfurt/M.

Prenzel, Thorben (2019a): Lobbyarbeit für Profis. Ein Handbuch für die Landes- und Bundespolitik. Frankfurt/M.

Rasmussen, Wiebke (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Gütersloh, Berlin, Stuttgart.

Schubert, Peter/Kuhn, David/Tahmaz, Birthe (2023). Der ZiviZ-Survey 2023: Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.

Stiftung Bildung (Hrsg.) (2022): Was ist Lobbyarbeit? Berlin.

Vallée, Tim/Lammers, Anne (2022): Gemeinwohl im digitalen Zeitalter. Engagement und Ehrenamt zukunftsfähig gestalten. Berlin.

IMPRESSUM

Autor*innen:

Dr. Katja Berg, Lennart Hoffmann

Weitere Mitwirkende:

Jaana Müller-Brehm

Die Publikation wurde erarbeitet vom Verein *Digitales Europa e. V.* mit Unterstützung des unabhängigen Think Tanks *iRights.Lab*.

Digitales Europa e. V.:

c/o iRights.Lab GmbH

Oranienstraße 185 in 10999 Berlin

www.digitaleseuropa.de

www.irights-lab.de

030 / 403 677 230

kontakt@digitaleseuropa.de

Verantwortlich:

Philipp Otto, Julia Schrader

Lektorat:

Text+Design Jutta Cram

Design, Layout und Satz:

Gustav Berneburg

Bilder KI-generiert mithilfe von *Adobe Firefly* (S. 3, 6, 8, 13, 18, 21).



Die Erstellung dieser Publikation wurde durch eine Förderung der *Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)* ermöglicht.

Stand:

1. Auflage Februar 2025

Lizenz:

Dieses Werk ist unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Keine Bearbeitung 4.0 International lizenziert.

Digitales Europa e. V.:

Der gemeinnützige Verein *Digitales Europa* ist Plattform und Impulsgeber für gesellschaftliche Entwicklung und Fortschritt im Kontext von Digitalisierung und Digitalpolitik in Europa. Er widmet sich der Förderung von gesellschaftlichen Debatten, von Bildung und Erziehung sowie der Aufklärung und Beratung von Verbraucher*innen im Themenbereich der Digitalisierung. Wir arbeiten an Fragestellungen, die für und in Europa zukunftsentscheidend sind. Hierzu identifizieren wir Schlüsselfaktoren, entwickeln wertgetriebene gesellschaftliche Konzepte und definieren Fragen des Gemeinwohls, der Beteiligung und der demokratischen Entwicklung neu.

iRights.Lab:

Das *iRights.Lab* ist ein interdisziplinär ausgerichteter digital-politischer Think Tank in Deutschland. Wir sind finanziell unabhängig von Parteien und Großunternehmen und sehen uns besonders dem öffentlichen Interesse verpflichtet. Kern unserer Arbeit ist die Entwicklung von Strategien und praktischen Lösungen, um die Veränderungen in der digitalen Welt vorteilhaft zu gestalten.