



**Bundesnetzwerk  
Bürgerschaftliches  
Engagement**



## **LOBBY-ARBEIT FÜR BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT**

Hans H. Th. Sandler



## ARBEITSPAPIERE NR. 14

### ZIVILGESELLSCHAFT ALS ZENTRALER AKTEUR IN DER DEUTSCHEN BILDUNGSLANDSCHAFT!

Dieses BBE-Arbeitspapier beleuchtet die nachhaltige Lobby-Arbeit für bürgerschaftliches Engagement. Wegen unterschiedlicher verbreiteter Illusionen, Fehler und Beweggründe widmet es sich mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen der Neubestimmung zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen intern und im Konzert mit den Sektoren der Politik und Verwaltungen und der Unternehmen.

Ausgangspunkte sind insbesondere folgende Fragen: Was bedeutet die Lobby-Arbeit für klar definierte Ziele? Warum ist sie unverzichtbar für Interessenvertretung? Welcher Instrumente kann und sollte sie sich zur Orientierung, Vorbereitung, Organisation und Abstimmung bedienen? Welches sind die wichtigsten Bedingungen erfolgreicher Lobby-Arbeit?

Perspektiven für die Gestaltung einer professionellen Maßstäben entsprechenden Lobby-Arbeit zeichnen sich ab.

Das Arbeitspapier leistet einen Beitrag zur Stärkung der Interessenvertretung der Zivilgesellschaft für die Belange gemeinwohlbezogenen bürgerschaftlichen Engagements.

Sein Verfasser Dr. rer. pol. Hans H. Th. Sandler, Ministerialdirigent a.D., leitet die Konzeptagentur EUSENDOR und ist BBE-Themenpate für das übergreifende Themenfeld »Sektorenübergreifende Kooperation und ihre Infrastruktur«.

**ISBN: 978-3-948153-26-7**

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>3</b>	Vorwort
<b>5</b>	Zusammenfassung
<b>6</b>	1. Einige Vorbemerkungen
<b>8</b>	2. Adäquates Selbstverständnis als Erfolgsvoraussetzung
<b>10</b>	3. Ein Prüfstein: Ampel-Koalitions-Vertrag vom November 2021
<b>12</b>	4. Was ist zu veranlassen?
<b>14</b>	5. Widerständige Strukturen
<b>16</b>	6. Zu vermeidende Tendenzen
<b>19</b>	7. Methodische Erwartungen
<b>24</b>	8. Förderliche Ordnungsfaktoren im Lobby-Prozess
<b>27</b>	9. Meinungsbildung
<b>28</b>	10. Vertretung des Engagementbereichs
<b>29</b>	11. Zum Gegenüber der Sektoren
<b>33</b>	12. Weitere Bedingungen des Erfolgs
<b>36</b>	13. Schlussfolgerungen
<b>37</b>	Literatur
<b>38</b>	BBE-Newsletter online

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

#### Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18, 10179 Berlin-Mitte

 +49 30 62980 100

 [info@b-b-e.de](mailto:info@b-b-e.de)

 <https://www.b-b-e.de>

 <https://www.facebook.com/BundesnetzwerkBuergerschaftlichesEngagement/>

 [https://twitter.com/BBE\\_Info](https://twitter.com/BBE_Info)

### REDAKTION DER PUBLIKATION

Nino Kavelashvili

### REDAKTION DER REIHE

PD Dr. Ansgar Klein, Dr. Lilian Schwalb, Dr. Rainer Sprengel

### V.I.S.D.P.

PD Dr. Ansgar Klein

### LAYOUT/SATZ

Regina Vierkant (sevenminds)

### ERSCHEINUNGSDATUM

Dezember 2022

**ISBN: 978-3-948153-26-7**

### ENTWICKELN. VERNETZEN. STÄRKEN.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist das Netzwerk für Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft zur nachhaltigen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgergesellschaft in allen Gesellschafts- und Politikbereichen.

## VORWORT

Das Lobby-Thema hat – oft missverstanden und unterschätzt – für das bürgerschaftliche Engagement viele Dimensionen. Ausgehend von den Themen der einzelnen Organisationen, Initiativen und Netzwerke umschließt es deren Handlungsziele auf allen Ebenen. Für den gemeinsamen Erfolg bürgerschaftlichen Engagements kommt es auf Aufmerksamkeit und Aktivität zur Überzeugung anderer in alle Richtungen an. Dies schärft den Blick auf die Organisationsbezüge, die Prozesse der Meinungsbildung, die Sprachfähigkeit in der Zusammenarbeit und auf die Vertretung gemeinwohlbezogener Interessen, auch in Richtung der weiteren Gesellschaftssektoren der Politik und Verwaltungen und der Wirtschaft.

Wie beim Eigensinn und der individuellen Motivation geht es um sehr lebendige gesellschaftliche Aushandlungsprozesse. Für viele Problemlagen sind sie letztlich nur mit den deutschlandweit mehr als 30 Millionen Engagierten, den mehr als 600.000 gemeinnützigen Organisationen, den Zehntausenden von Verwaltungen und ca. 3,5 Millionen Unternehmen mit ihren jeweils vielfältigen Netzwerken und Vertretungen sinnvoll.

Im Lobby-Thema bündeln sich auf diese Weise viele wesentliche Themen, Dynamiken, Chancen und Risiken nicht nur des bürgerschaftlichen Engagements. Die damit angedeutete Komplexität stellt beträchtliche Anforderungen auch an das

Freiwilligenmanagement im weiteren Sinne. Mit deren Bewältigung stehen und fallen die Erfolgchancen bürgerschaftlichen Engagements. Dessen praktischer Stellenwert für eine bessere Gesellschaft wird nämlich nicht nur durch persönlichen Einsatz in der Sache mit entsprechenden Überzeugungen beeinflusst, sondern auch durch das Verständnis und die Unterstützung der Umwelt. Angesichts der großen Vielfalt sind diese nicht selbstverständlich, müssen vielmehr zunächst überhaupt und dann immer wieder in ihren auch andere motivierenden Ausprägungen neu errungen werden.

Für alle, die insoweit erfolgreich sein wollen, besteht also Grund genug, sich ernsthaft intensiver mit dem Lobby-Thema zu befassen. Dieses Arbeitspapier bietet keine Patentrezepte für die jeweils sinnvollen Lösungen für Herausforderungen zu einzelnen Engagementthemen. Es geht vielmehr den daraus folgenden Dimensionen der Realisierungs-Anforderungen im gesellschaftlichen Kräfte-Gefüge nach und beleuchtet dazu exemplarisch eine Fülle von Aspekten mit Hinweisen und Anregungen insbesondere zu tragenden Prinzipien. Deren Beherrschung erleichtert es auch, neue Situationen unter ständiger Verfeinerung des Instrumentariums der jeweiligen Akteur\*innen im Lichte ihrer eigenen Erfahrungen zu meistern. Mit Anspruch auf Vollständigkeit ist dies schon deshalb nicht verbunden, weil immer wieder neue Situationen oft auch Anlass für

## VORWORT

eine aktuelle kreative Prüfung des strategischen Themen- und Verhaltensmanagements sein werden.

Dieses entsprechend mit Leben zu erfül-

len ist Sache der Beteiligten des bürgerschaftlichen Engagements selbst.

Berlin im Dezember 2022

Dr. Hans H. Th. Sandler

## ZUSAMMENFASSUNG

Dem bürgerschaftlichen Engagement obliegt es im eigenen Interesse auch selbst, noch bessere Voraussetzungen für sein gutes Wirken zu schaffen. Für das gesellschaftliche Wohl gehört dazu die erfolgreiche Vertretung seiner Anliegen für die Förderung von Synergien mit den Sektoren der Politik und Verwaltungen und der Wirtschaft. Teil des damit verbundenen Ringens ist – für andere selbstverständlich – nachhaltige Lobby-Arbeit für die jeweils drängenden themenbezogenen Gestaltungsbedarfe auf allen geeigneten Ebenen.

Dazu sind die legitimen Instrumente und Verhaltensweisen konsequenter zu entwickeln und einzusetzen. Wie können die für

erfolgreiche Interessenvertretung geltenden Spielregeln ermöglicht und kultiviert werden? Die Annahme wird belegt, dass dies realistisch ist. Die für die Umsetzung zu berücksichtigenden Dimensionen werden beleuchtet, so das dafür erforderliche Selbstverständnis, der allgemeine Handlungsbedarf, widerständige Strukturen, zu vermeidende Tendenzen, methodische Anforderungen, förderliche Erfolgsfaktoren, die Meinungsbildung, die Vertretung des Engagements nach außen, Anforderungen an den Umgang der Partner-Sektoren miteinander. Die Lobby-Arbeit ist eine Daueraufgabe. Will das bürgerschaftliche Engagement seine entsprechenden Chancen besser nutzen, kann damit sofort begonnen werden.

## 1. EINIGE VORBEMERKUNGEN

Was ist mit bürgerschaftlichem Engagement gemeint, was mit Lobby-Arbeit? Was verbindet beide Elemente miteinander?

Anzuknüpfen ist an den inzwischen weitgehend konsolidierten Engagement-Begriff, wie er sich seit der Engagement-Enquete des Deutschen Bundestages Anfang des Jahrtausends weiterentwickelt hat<sup>1</sup>.

Einzubeziehen sind für ihr mögliches Wirken in unserer Gesellschaft alle Engagement-Akteure und -Teile, von den »Graswurzelbewegungen« über die großen Organisationen bis hin zu den regionalen, landes- und bundesweiten Netzwerken einschließlich des BBE. Berührt sind nach Lage der Dinge nahezu alle Themen, die unsere demokratische Gesellschaft jeweils herausfordern.

Gerade weil wir eine demokratisch verfasste Gesellschaft erhalten wollen und niemand – in welcher Rolle auch immer – sämtliche Weisheit zur Analyse der Komplexität aller Zusammenhänge und verschiedenster Lösungsmöglichkeiten auf sich vereint, müssen überzeugende Einschätzungen, Ziele, Methoden und Lösungen erfahrungsgemäß in oft harten Interessenauseinandersetzungen angestrebt werden.

---

<sup>1</sup> Prägnante zusammenfassende Darstellungen bei Roth 2022 und Röbbke 2022. Viele Aspekte ihrer Befunde bestätigen - weitergedacht – erneut die Dringlichkeit der hier erörterten Schlussfolgerungen.

Lobbyismus hat sich nicht erst in unserem Staat als ein wesentliches Instrument strategischen Erfolges etabliert. Andere Sektoren arbeiten – wo Unterlassung nicht als Tugend betrachtet wird – routiniert daran, ihre Interessen durchzusetzen. Ein Blick beispielsweise in das Lobbyregister des Deutschen Bundestages mit seinen ca. 5.400 Einträgen vermittelt dazu für einen gewissen Ausschnitt einen kleinen und auch nur mittelbaren Eindruck. Er lässt aber erahnen, welche breite Themenfülle, welche Organisationen und welche damit verbundenen Interessen sich hier bewegen. Angesichts der allein 4.600 eingetragenen juristischen Personen, zumeist Interessenverbände und Großunternehmen, dürfte kaum ein Themenbereich unberührt bleiben. Für einen großen, weit überwiegenden Teil der qualitativ und quantitativ sehr umfassenden Aktionsfelder des so vielfältigen bürgerschaftlichen Engagements sind viele Beteiligte auch aus den Sektoren der Politik und Verwaltungen und der Wirtschaft laufend und vielfach unbemerkt dabei, die Rahmenbedingungen des Engagements in ihre Richtung zu beeinflussen, damit auch dessen Chancen zu beeinflussen, zu mindern und auch die Spielräume des Engagements einzuengen.

Auch in der Zivilgesellschaft gibt es dafür starke Beispiele einzelner Akteure. Sie nehmen auf diese Weise politische und fachliche Einflussfelder ohne erkennbare Skrupel ein. Dabei werden auf den verschiedensten Themengebieten ständig

schwierige und zum Teil auch noch eher unscharfe Problemhaushalte zunächst sondiert, erkannt, ja auch kultiviert, um dann teils konfliktär in ständiger Virulenz und Dynamik auf Lösungen zu drängen.

Klare Sprache kann dies – wie etwa in der Sozialpartnerschaft – mit erleichtern. Über weiche und harte Themen kann man sehr wohl streiten. Banalere Ziele mit wirtschaftlicher Durchsetzungskraft pflegen eher kürzere Wege zu haben. Akteure der anderen Sektoren können dabei den Erfolgsperspektiven der Zivilgesellschaft im unvermeidbaren Tauziehen zwischen den Kulturen und Zielen immer wieder auch entgegenwirken.

Wer im gesellschaftlichen Ringen Gutes durchsetzen will, hat all dies zur Kenntnis zu nehmen. Welche Beteiligten des bürgerschaftlichen Engagements mit Verantwortungsgefühl für die Sache wollten letztlich mitansehen, wie Akteure mit anderen, ggfls. gegenläufigen Anliegen und ohne Gemeinwohlorientierung die realen Kräfteverhältnisse und Gestaltungschancen in dieser Gesellschaft allein oder übermäßig bestimmen?

Gemeinwohlorientiertes Engagement ist es wert, im intersektoralen Konzert der Interessen durch die Zivilgesellschaft selbst adäquat und gleichwertig vertreten zu werden. Wer sich da ausschließt, kommt in diesem mitentscheidenden Kräftefeld einfach nicht hinreichend zur Geltung.

Auch wenn das Wort Lobbyismus in der Sicht mancher Akteur\*innen des bürgerschaftlichen Engagements aus verständlichen Gründen gemischte Gefühle auslöst: Lobby-Arbeit für ihren Bereich ist dennoch erforderlich und legitim<sup>2</sup>. Sie bedarf einer

<sup>2</sup> Siehe z.B. auch Matuschek 2021 und Zimmer 2021. Zimmer wirft dazu auch einen Blick auf allgemeine Lobbytechniken aus der Wirtschaft, z.B. über Check-

Neubewertung und der Weiterentwicklung, deren Erfolg man an den Ergebnissen wird messen müssen. Dies gilt für alle Ebenen (Röbke 2022 Ziff. 11): in Europa der EU, des Bundes, der Länder und der Kommunen. Hier haben dann die Intermediären für gemeinsame Interessen in und zwischen den Sektoren eine wichtige Rolle.

Wer sind diese Intermediären in der erforderlichen Funktionsfähigkeit für das bürgerschaftliche Engagement oder könnten es sein (näher Ziff. 10)? Die Engagierten selbst setzen sich mit Ihren Ideen und ihrer Kraft für ihre vielfältigen Initiativen im Einzelfall ohnehin ein. Sie entwickeln diese aus eigener Motivation zur Selbstwirksamkeit und setzen sie, wenn es gut läuft, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln um.

Schon bei internen initiativen- und akteursübergreifenden Anliegen brauchen die Engagierten allerdings auch die Initiative des Engagement-»Systems« insgesamt für entsprechende Rahmenbedingungen mit intersektorialem Bezug, auf die sie unmissverständlich hinwirken sollten, z.B. auch für:

- ihre Handlungsfähigkeit gezielt verbessernde Förderverfahren ohne überflüssig quälende Bürokratie,
- gemeinwohl-adäquate steuerliche Regelungen, die Willkür vermeiden, und
- sektorübergreifende Absprachen im gemeinsamen Interesse, um die oft gerungen werden muss.

Dies gilt erst recht für die Erzielung der angestrebten Außenwirkung.

---

listen (Zimmer 2021 S. 15 ff.). Der vorliegende Artikel erweitert diesen Ansatz hinsichtlich einiger für das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft darüber hinaus zu beachtender, spezifischer Aspekte. Weitergehende Hinweise in Lobby-Handbüchern stehen jedem offen und werden zusätzliche, auch allgemeinere technische Anregungen für erfolgversprechendes Vorgehen bringen.

## 2. ADÄQUATES SELBSTVERSTÄNDNIS ALS ERFOLGSVORAUSETZUNG

Ein adäquates Selbstverständnis ist Voraussetzung einer konsequenten und erfolgreichen Belegung der intersektoralen Optionen und Potenziale mit den Verwaltungen und der Wirtschaft. Schon dazu sollte sich bürgerschaftliches Engagement der Lobby-Instrumente bedienen. Das bürgerschaftliche Engagement insgesamt sollte die hier anstehenden Ergänzungen der Infrastruktur im weiteren Sinne als strategische Herausforderung für seine legitimen Ziele begreifen.

Andere Sektoren stärken und verbessern dazu ihre Exposition für Ziele, indem sie in den Interessen-Landschaften gut vorbereitet und abgesprochen, unbeirrt, geschickt und teilweise über lange Zeiträume in geeigneter Weise darauf hinwirken. Zunehmend erfinden und propagieren sie unter teilweise irreführenden Überschriften Narrative, die mit dem Kern ihrer angestrebten, vielfach keineswegs dem Gemeinwohl dienenden Ziele oft wenig, mit der Bewegung der Adressaten zur Duldung, Bahnung, Unterstützung und Handlung als mediale Transmissionsriemen, in parlamentarischer oder exekutiver Verantwortung, dafür umso mehr zu tun haben. Die Lobby-Akteure aus Wirtschaft und Verwaltung sind auf entsprechenden Gebieten ohne Scheu und oft erfolgreich unterwegs. Vor allem solche Einflussnahme wird herkömmlich als Lobby-Tätigkeit bezeichnet.

Warum sollte bürgerschaftliches Engagement, das mit seinem überzeugenden

Gemeinwohlbezug krumme Touren nicht nötig hat, dann nicht erst recht erfolgreich sein? In vieler Hinsicht bleibt jedoch der Erfolg bei der gesellschaftlichen Gestaltungsresonanz immer wieder schwächer, als die Themen und ihre Durchschlagskraft in Verbindung mit anderen Teilen der Gesellschaft es zuließen. Zugleich erscheinen andere bei der Durchsetzung ihrer weniger gemeinnützigen Ziele auf den ersten Blick noch immer zumeist erfolgreicher.

Die gegenwärtige Lage der real existierenden Engagementpolitik ist insoweit vor allem eine Schiefelage (Röbke 2022 Ziff. 2). Es geht nicht nur ums Mitmachen, sondern auch ums Mitgestalten. Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen und auszubauen, steht im Fokus der Engagementpolitik (Röbke 2022 Ziff. 11), und zwar auch nach außen im intermediären Zusammenspiel.

Was könnte nach alledem noch ein Geheimnis des Lobbyismus der Akteure aus anderen Sektoren sein, das der Zivilgesellschaft verschlossen wäre?

- Organisatorische Vorteile? Dies ist keineswegs zwingend (siehe Ziff. 7)!
- Mögliche Konkurrenzen und Eitelkeiten zwischen den gemeinnützigen Akteuren?

Warum sollten die Akteure der Zivilgesellschaft im Gemeinnutz nicht schaffen, was z.B. unter den Augen aller dem Banken-

## 2. ADÄQUATES SELBSTVERSTÄNDNIS ALS ERFOLGSVORAUSSETZUNG

sektor, der Chemieindustrie, der Versicherungswirtschaft, der Energiewirtschaft, der Gesundheitswirtschaft oder der Automobilindustrie zu ihrer gemeinsamen Durchsetzungsfähigkeit gelingt, ja bei diesen als Spezialkompetenz in Beratungs- und Kooperationsbereitschaft geradezu vorausgesetzt wird: qualifizierte Präsenz in der Sache und strategische Einigkeit, wo dies für den gemeinsamen Erfolg erforderlich ist?

- Wegen der Qualität der Themen? Wohl kaum! Auf die langen beeindruckenden Kataloge mit begründeten Forderungen und Erwartungen des Engagementbereichs selbst sei verwiesen. Auf der Habenseite steht z.B. das im Engagement allgemein gegenwärtige Interesse an innovativen Beiträgen zu gesellschaftlichen Problemlösungen auf vielen Themengebieten aller Ebenen, die im Laufe der Geschichte die Initialzündung für viele Regelungen bis hin zu heute selbstverständlichen staatliche Verantwortungen erwirkt haben.
- Wegen des Geldes? Die Themen dürfen – sorgfältig vermittelt – zumeist für sich sprechen. Mangelt es trotzdem noch viel zu sehr am möglichen und angebrachten Selbstvertrauen, sich mit der Kraft der Gedanken und des Wortes durchzusetzen? Was berechtigt zu der Annahme, dass Bewegung auch in unserer Gesellschaft inzwischen bevorzugt durch Korruption möglich wird? Zwar gibt es das alles mitunter auch, darf aber nicht den

Blick für die eigenen Potenziale verstellen.

Das bürgerschaftliche Engagement hat eine teilweise atemberaubende Entwicklung genommen. Es verfügt auf allen Ebenen (ohne dass dies hier im Einzelnen belegt werden müsste) über wichtige und brennende Themen und personale Substanz, die zumeist in der Lage wären, den hier beschriebenen Wirkungsvoraussetzungen zu entsprechen. Es ist wegen des Stellenwertes ihrer Themen bei guter Vorbereitung auch nicht auf im Wirtschaftsbereich begegnende beträchtliche Lobbybudgets oder halbseidene Methoden angewiesen.

Wer ist außer dem Wahlvolk auch von den Zahlen her so breit aufgestellt wie die Zivilgesellschaft mit ihren ca. 30 Millionen Engagierten in mehr als 600.000 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland?

Vor allem aber verdichtet sich die strukturelle politische Überzeugung, dass ohne die Zivilgesellschaft viele Handlungsbedarfe für unser Gemeinwesen nur unvollständig erfüllbar bleiben<sup>1</sup>.

Die Akteure des bürgerschaftlichen Engagements können auf allen Ebenen und zu vielen Themen jeden Tag neu feststellen, dass falsche Bescheidenheit ohne Not schlicht zu kurz greift, mit Schaden für die guten Ziele.

---

<sup>1</sup> Näher Cernavin et al 2023 S. 82 anhand des TRIS-Projekts für die breit ansetzenden trisektoralen Anknüpfungspunkte zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft, auch mit Blick auf Verwaltung und Politik.

### 3. EIN PRÜFSTEIN: AMPEL-KOALITIONS-VERTRAG VOM NOVEMBER 2021

Der Ampel-Koalitions-Vertrag vom November 2021<sup>1</sup> ist nicht nur Grundlage der Bindung zwischen den koalierenden Parteien im Deutschen Bundestag. Neben vielen ähnlichen Dokumenten ist er auch

- als Ex-ante-Zusammenstellung des angesichts der gegenwärtigen Interessen und Erkenntnisse beabsichtigten Handlungsbildes bis 2025 mit den Ergebnissen bisheriger Interessenvertretung ein wesentliches situatives politisches Dokument.
- ein genereller Ausweis des Stellenwertes der Zivilgesellschaft in der Gesamtgesellschaft und der Bedeutung einzelner Themen- und Handlungsfelder, ihrer Akteure und gemeinsamen Organisationen auf der jeweiligen politischen Ebene.

Er spiegelt insoweit angesichts der berechtigten und nicht unbekanntenen Forderungen der Zivilgesellschaft (BBE 2021) neben viel Schatten – zumindest tendenziell deklaratorisch – doch auch einiges Licht. An vielen Stellen finden sich zu Themen der Zivilgesellschaft durchaus deren Spuren, jedoch mittelbar auch Hinweise zur aktuellen Ergebnis- und Durchsetzungsqualität ihrer fachlichen und politischen Lobbyarbeit. So mehren sich hier erneut die Schatten hinsichtlich der Umsetzung,

<sup>1</sup> Sendler 2022.1 zur Auswertung des Koalitionsvertrages unter besonderer Berücksichtigung sektorübergreifender Zusammenarbeit aus engagementpolitischer Sicht.

soweit die Zivilgesellschaft nicht gerade als Ausfallbürge gebraucht wird.

Die Analyse dieses Koalitionsvertrages lässt nämlich bei nüchterner Betrachtung erkennen, dass:

- zwar die Zivilgesellschaft in einigen Themen- und Funktionsbereichen im allgemeinen politischen Bewusstsein tendenziell bereits erfolgreicher und besser etabliert ist als in anderen,
- die Ergebnisse der Lobbyarbeit vieler anderer Interessengruppen der Gesellschaft allerdings sehr deutlich operativer und konkreter sichtbar sind,
- zugleich viele Einschätzungen, Festlegungen und Vorgaben dieses Vertrages zu den Themen, den Zielen, den angekündigten Realisierungswegen und der beabsichtigten Beteiligung der verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren einschließlich der Zivilgesellschaft konzeptionell und verfahrensbezogen unvollständig und lückenhaft sind<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Z.B. bezüglich der im Ampel-Koalitions-Vertrag vom Dezember 2021 (siehe auch Sendler 2022.1) angekündigten Beteiligungen an gesellschaftspolitischen Großprojekten wie der „Nationalen Engagementstrategie“, dem Klimaschutz, der Bildungsreform, der Bewältigung von Migrationsfragen und anderen im TRIS-Projekt (dazu Cernavin et al 2023) adressierten Themenfeldern. Mit dem eindrucksvollen Eckpunktepapier des Sprecher\*innenrates des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement „Auf dem Weg zur Nationalen Engagementstrategie 2023 ff“ vom 13. 9.22 hat hier insoweit ein Einstieg stattgefunden.

### 3. EIN PRÜFSTEIN: AMPEL-KOALITIONS-VERTRAG VOM NOVEMBER 2021

Von dem aus solchen Dokumenten ablesbaren Reputationsstatus hängt in vieler Hinsicht auch der Status quo und dann der Erfolg des Engagements in Zukunft ab. Neben der allgemeinen programmatischen Seite bietet der Vertrag also auch insoweit spannende Lektüre.

Das BBE als größtes deutsches Engagement-Netzwerk hat richtige, konstruktiv ergänzende und auch bekannte Antworten auf viele Lücken in der gesellschaftlichen Gemeinwohlorientierung (z.B. BBE 2021; Cernavin et al 2023). Diese hätten auch in diesen nur ansatzweise geeigneten« Koalitionsvertrag weitergehend einbezogen werden können.

Dies zu erkennen ist keine Lappalie, weil bis auf Putins Ukraine-Krieg mit seinen besonderen Folgen sämtliche Ende 2022 aufgetürmten Herausforderungen ein Jahr zuvor und teilweise sehr viel länger bereits erkannt waren, entsprechend mögliche Rollen des bürgerschaftlichen Engagements in diesem Vertrag in der Substanz jedoch unberücksichtigt geblieben sind. Die Politik selbst wird, allen Sonntagsreden zum Trotz, hinsichtlich der Zivilgesellschaft auf der operativen Suche nach treffender Aktualisierung bleiben (müssen).

Sie lässt allerdings mit solchen entscheidungsoperational hinreichend tragfähigen Umsetzungsvorschläge zu häufig auf sich warten.

Offensichtlich trägt der Impetus des freiwilligen Engagements für das Gemeinwohl nicht schlechthin die Kraft in sich, andere in der Interessenauseinandersetzung innerhalb und zwischen den Sektoren zu konstruktivem Handeln und zur Unterstützung der vielfältigen Anliegen hinreichend zu überzeugen. Entsprechender Bedarf an strategischer Verbesserung für die Zivilgesellschaft ist also zu erkennen.

Die Zivilgesellschaft wäre durchaus in der Lage, besser als bisher ihre Interessen zu vertreten. Zu voller Wirksamkeit in der Breite wird sie jedoch nur durch systematischere Entwicklung der Meinungsbildung zu ihren übergreifenden Interessen und deren konsequenterer Vertretung kommen. Dies dürften potenzielle Partner auch erwarten, die ihrerseits ebenfalls unterstützende, auch intersektorale Infrastruktur zwischen den Verwaltungen, den Akteuren der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft systematisch benötigen. Dann wird Innovation für mehr Kreativität und Koproduktion intensiver möglich.

## 4. WAS IST ZU VERANLASSEN?

Die Verantwortlichen und Interessierten des bürgerschaftlichen Engagements sollten sich an den Maßstäben der professionellen, nicht missbräuchlichen Lobbyarbeit orientieren. Insoweit ist Lobbyarbeit legitimer und wesentlicher Bestandteil der Durchsetzung eigener Interessen. Sie würde beides, die interne und intersektorale Perspektive, eröffnen, dann systematisch und gemeinsam mit Verwaltungen und Unternehmen Synergien zu suchen und zu finden.

Wie jeder andere Sektor sollte und könnte bürgerschaftliches Engagement gemeinsam:

- seine Beiträge zur rechtzeitigen und fundierten Meinungsbildung bis hin zu realistischen operativen Schlussfolgerungen selbstverständlich angehen,
- gut vorbereitet in die allgemeine Meinungsbildung einflechten, und
- seine Positionierungen, wie auch die Wege und Bedingungen ihrer Durchsetzung laufend überprüfen und justieren.

Dabei kommt es nicht auf die subjektive Haltung allein an, sondern vor allem auf nüchterne Erfolgsbilanzen:

- Was wollte und will man?
- Was hat man erreicht?
- Sollten die dem Status quo zugrundeliegenden Einschätzungen ergänzend oder korrigierend verändert werden?

Die z.B. zum Ampel-Koalitions-Vertrag erwähnten Indizien zu Licht und Schatten sollten steter Anlass sein, über Perspektiven nachzudenken und notwendige Schritte zu unternehmen.

Das bürgerschaftliche Engagement kann angesichts seiner Mission, seiner Botschaften und der daraus resultierenden segensreichen Rolle in dem angedeuteten Umfeld gewinnen, wenn es durch seine gekürten Intermediäre proaktiv gestaltet und geschickt repräsentiert wird und so die Adressaten überzeugt.

Die Zivilgesellschaft kann und sollte dazu auch die vorhandenen Strukturen und Intentionen der anderen erkennen und daraus lernen. Das gilt in gleicher Weise für die Bedingungen, unter denen engagementschädliche Widerstände überwunden werden können.

Bürgerschaftliches Engagement sollte für seine guten Intentionen übergreifend und bewusst notfalls auch in den Ring etwaiger Auseinandersetzungen steigen. Oder es verliert die mit der unverzichtbaren Trisektoralität verbundenen Chancen auf mehr Wirkung gerade in kritischen Zeiten. Denn Schwäche pflegt hier bestraft zu werden.

Ziel der Lobbyarbeit gegenüber den anderen Sektoren ist die wunschgemäße Aufnahme der zivilgesellschaftlichen Botschaften, Absichten und Forderungen in

#### 4. WAS IST ZU VERANLASSEN?

den Strom der fachlichen und politischen Entscheidungen. Diese könnten dann zunehmend von der Politik, den Verwaltungen und der Wirtschaft unterstützt werden.

Zu alledem sind oftmals widerständige Strukturen ersichtlich; nach Möglichkeit ist ihnen gezielt entgegenzuwirken, um sie zu überwinden. Abträgliche Tenden-

zen sind zu erkennen, zurückzudrängen, ja zu vermeiden. Allgemeingültige methodische Erwartungen sind zu erfüllen. Auf die Meinungsbildung und Vertretung ist besonderes Augenmerk zu richten. Weitere Bedingungen des Erfolges sind zu berücksichtigen. Und die Schlussfolgerungen daraus sind als Bausteine umfassender Handlungskonzepte zu setzen. Dies wird im Folgenden eingehender beleuchtet.

## 5. WIDERSTÄNDIGE STRUKTUREN

Auf die Anliegen der Zivilgesellschaft wartet unter den Verantwortlichen in den Sektoren der Politik und Verwaltung und der Wirtschaft mit ihrem oft kurzatmigen Bewältigungs-Getümmel letztlich kaum jemand von sich aus mit adäquater Begeisterung. Viele Beteiligte der anderen Sektoren sind angesichts der Komplexität und des Kräftebedarfs ihres eigenen Tätigkeitsfeldes für Kooperation zunächst eher begrenzt aufgeschlossen. Wenn es nicht um Symbolpolitik, u.U. um engstirnige Eigeninteressen oder das Stopfen von Haushaltslücken geht, ist deshalb der Vorrat sachgerechten Wohlwollens leider oft eher klein.

Zudem geht es immer auch um wirtschaftliche, administrative und politische Macht. Vernünftige Ziele mit altruistischen Motivationsanteilen pflegen dem vor allem in komplexeren Angelegenheiten im Prioritätenkatalog untergeordnet zu werden.

Und die Akteur\*innen bürgerschaftlichen Engagements unterschätzen immer wieder die Mechanismen und Voraussetzungen, unter denen sich tragende Meinungen in unserer Gesellschaft bilden, mögen die eigenen Motive noch so treffend und ehrenwert sein.

Zugleich ist auch bei starken Intentionen eine oft prekäre Finanzierung mitunter Anlass für gefühlte eigene Zerbrechlichkeit. Gleichzeitig wird allerdings die Monetarisierung des Engagements beklagt.

Hier ist zu fragen, welchen Stellenwert für nachhaltig erfolgreiches Wirken finanzielle Schwäche jenseits der Infrastruktur, also bei Einzelthemen hat.

Daraus erwachsende Schwachstellen lösen bei der gedanklichen, inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung effizienter Lobbyarbeit Fragezeichen und auch manche Tücken aus, die oft nur durch zielorientierte und starke Vernetzung im Vorfeld überwunden werden könnten. Einfacher erscheinendes isoliertes Vorgehen wird oft gemeinsamer Strategie vorgezogen. Dabei darf es nicht bleiben. Wer Ärger über diesen Zustand empfindet, sollte auch die Kraft zu seiner Überwindung aufbringen können. Am Anfang der Vorbereitung stehen als Schlüsselfragen unter anderem:

- Ist man bereit, wo sachnotwendig erforderlich, die trisektorale Perspektive einzubeziehen?
- Ist man auf diese Weise geneigt, die anderen Akteuren in Staat und Wirtschaft leicht vorgeworfene Symbolpolitik auch im eigenen Verhalten zu überwinden?
- Ist man bereit und fühlt man sich in der Lage, unverbindlichen Diskurs zugunsten tragfähiger Handlungsabsprachen zu überwinden?
- Fühlt man sich willig bzw. in der Lage, über den Status quo des eigenen Wirkungsbereichs hinaus zu denken und zu handeln?

## 5. WIDERSTÄNDIGE STRUKTUREN

Ist man bereit, ggfls. auch in eine kontroverse strategische Diskussion einzutreten, der dann auch Handeln folgen muss?

- Will man sich überhaupt mit anderen Beteiligten des bürgerschaftlichen Engagements in der notwendigen Konsequenz über die Themen und Ziele einig werden, wie dies Voraussetzung für Synergie mit anderen ist?
- Inwieweit ist man bereit, dazu bisherige eigene Ansätze im Interesse des gemeinsamen Erfolgs und der Stärkung der Zivilgesellschaft offen und ggfls. auch kritisch zu betrachten?
- Ist man zumindest bereit, unter breiterer Beleuchtung des Für und Wider der eigenen Pläne, im Interesse der gemeinsamen Durchsetzung für gemeinsame Stärke, auf einzelne „nice to have“-Aspekte zu verzichten?
- Hat man sich schon mit der Frage beschäftigt, inwieweit es bereits eine hinreichende allgemeine Verhaltens- und Kooperationskultur gibt?
- Sind überhaupt schon in hinreichender Flächendeckung – auch bei anderen intern und extern – das Handwerkszeug und der Wille vorhanden, auch hinsichtlich naturgemäß paralleler oder gegensätzlicher Interessen und Konkurrenzen in und zwischen den Sektoren offensiv und ohne Scheuklappen die programmatische Grundlage für eine Durchsetzung der Engagement-Interessen zu schaffen?
- Was wäre ggfls. zu tun, diese in Wechselwirkung mit den anderen Sektoren und orientiert an konkret anstehenden intersektoralen Problemlösungen zu entwickeln?
- Könnten daraus gemeinsame Initiativen in der erforderlichen Stärke angestoßen werden?

Je mehr dieser Fragen positiv beantwortet werden können, desto größer ist die Wahr-

scheinlichkeit, von anderen im Konzert der Interessen ernst genommen zu werden.

Dieser auf strukturelle Widerstände deutende Fragenkatalog ist keineswegs vollständig. Und längst nicht alle damit verbundenen Aspekte können im Folgenden hinreichend beleuchtet werden. Ohnehin ist jeder Blick über den Tellerrand, jede Kommunikation und jede Suche nach neuen Wegen auch für dazu Entschlossene eine Entdeckungsreise. Wer auf die damit verbundene Bereicherung verzichtet, begibt sich entsprechender Chancen. Erfahrung zu mehr „gewinnt“ nur, wer sie „macht“. Diese Erfahrung wird umso ertragreicher sein, je bewusster man sie anstrebt.

Als Anregung mag es deshalb hilfreich sein, aus Sicht der Zivilgesellschaft vier Felder näher zu betrachten:

- zu vermeidende Tendenzen in Diskussion und Verhalten der Beteiligten der Zivilgesellschaft und insbesondere der Engagierten (Ziff. 6),
- die erwartete Qualität der eingesetzten Herleitungsmethoden, der Formulierung strategisch nach außen tragfähiger Themen und Ziele (Ziff. 7),
- die förderlichen Ordnungsfaktoren im Lobby-Prozess und die Erfüllung ihrer Erfolgsvoraussetzungen (Ziff. 8),
- die institutionell zu ermöglichende sektorinterne Meinungsbildung (Ziff. 9) und die legitimierte Vertretung der Ergebnisse nach außen (10),
- die grundsätzlichen Fragen, damit die anderen Sektoren überhaupt die gewollten Ansprechpartner im Engagement finden, ohne die sie mit der Zivilgesellschaft gar nicht zielgenau interagieren können, weil der berechenbare, legitime Partner für Problemlösungen letztlich gar nicht greifbar wird (Ziff. 11),
- weitere Bedingungen des Erfolges (Ziff. 12).

## 6. ZU VERMEIDENDE TENDENZEN

Auch wohlmeinende Vorarbeit mündet nicht selten in schwaches bis wirkungsloses Tun. Ein Blick auf die Lebenswirklichkeit der Zivilgesellschaft bietet ohne Anspruch auf Vollständigkeit eine Reihe von Beispielen, was zu vermeiden wäre. Die folgende Aufzählung solcher Beispiele ist nicht unbedingt erschöpfend:

- Hehre gebietsinterne Gedanken und diskussionsfreudige, tiefgründige, aber unverbindliche Diskurse und erst recht unverbindliche individuelle Impressionen bleiben ohne klares operatives Fazit. Nach aller Erfahrung pflegen sie zu versanden.
- Es besteht eine mangelnde interne Klarheit der Meinungsbildung.
- Ein isoliertes, schön klingendes, vielleicht sogar sorgfältig vorbereitetes, aber weiches »memorandum of understanding« entsteht. Bleibt es dabei, hilft dies schließlich für sich nur in wenigen Fällen weiter.
- Ein sich selbst beruhigendes Gefühl herrscht vor, dass schon die Menge der zivilgesellschaftlichen Engagierten und ihrer Organisationen mit ihren guten Intentionen ausreichen, so dass man sich deshalb ggfls. sogar »Fremdeln« ohne Zugehen auf die anderen leisten kann. Selbst wenn andere fremdeln, ist jedoch eigene Offensive gefragt.
- Der Irrtum besteht, dass die eigene Überzeugung mit daran knüpfenden Zielsetzungen auch in den Augen der anderen Akteure – mit deren ggfls. völlig unterschiedlichen Kulturen, Aufgaben, Erfahrungen und Interessen – ohne Weiteres vorauszusetzen oder schnell zu erreichen ist. Erst recht gilt dies, wenn sich die Argumentation zur Werbung für Gemeinsamkeit in Hinweisen auf eine ruhmreiche Vergangenheit erschöpft. Daran wird dann die Erwartung geknüpft, dass das eigene Interesse und die damit verbundene Einschätzung eine Idee zum Selbstläufer machen muss.
- Oder es folgt umgekehrt der Umschlag in mangelndes Selbstbewusstsein gegenüber stärkeren Vertretern anderer Sektoren und Interessen. Eine Erscheinungsform dafür ist die stillschweigende oder ausdrückliche, jedenfalls fatale Forderung nach gleicher »Augenhöhe«. Sie wird von den Partnern bei einem vernünftigen Thema nicht erwartet. Und sie führt bei diesen auch nicht zu Respekt. Vielmehr wird sie als irritierend und störend empfunden, weil naturgemäß jeder bevorzugt verlässliche und starke Partner suchen wird. Sie schwächt den eigenen Stellenwert und die Durchschlagskraft in Verhandlungen von vornherein, weil schon die derart erklärte Erwartung letztlich diese Augenhöhe eher torpediert.
- Sie kann natürlich ein Zeichen realistischer Selbsteinschätzung zu den eigenen Forderungen, den Chancen zu ihrer Verkörperung oder vielleicht auch zu unterlegener institutioneller Stärke

- oder schwacher persönlicher Vorbereitung sein. Jedenfalls dürfte dies als devot empfunden werden. „Augenhöhe“ legt den Schluss „Gewogen und als zu leicht befunden“ in den unvermeidlichen Interessenauseinandersetzungen von vornherein nahe. Sie ist deshalb eine schlechte Ausgangsbasis für ernstzunehmende und erfolgreiche Verhandlungen und einer der Gründe, warum die tragfähige Handlungsverständigung z.B. mit Vertreter\*innen der Politik, Verwaltungen oder Unternehmen häufig auch scheitert.
- Ähnliches gilt für Klagen über die zu geringe eigene Beachtung durch andere.
  - Die lediglich das eigene Arbeitsfeld berücksichtigende interne Vorbereitung findet ohne frühe, je nach Thema rechtzeitige Abklärung mit anderen Interessen sektorintern oder -übergreifend statt. Daraus kann eine Fehleinschätzung zur Sicht der Adressaten angesichts deren eigener Interessen und zu jeweils Erfolg verheißenden Strategien und Kontakt-Zeitpunkten folgen.
  - Unprofessionell schwammige, unübersichtliche Formulierungen ohne erkennbare operative Griffigkeit und Perspektive werden verbreitet, die gerade einflussreichere Adressaten schnell wegzulegen pflegen.
  - Es kommt zu kompromisshaften Formulierungen mit für andere Akteure in der Folge unklaren oder widersprüchlich wirkenden Zielsetzungen und Handlungsappellen, die schon die eigene Positionsschwäche erkennbar werden lassen und deshalb einen tragfähigen Interessenabgleich oft eher verhindern.
  - Eine unabgestimmte Vielstimmigkeit im Innern (die allerdings für einzelne Themen bei guter Koordinierung auch einmal eine wesentliche unterfütternde Grundlage bilden kann) wirkt ohne Verständigung über die Außenargumentation und die Einhaltung der verabredeten Regeln in aller Regel nach außen abträglich.
  - Dies gilt erst recht für nach außen dringenden Streit, der erfahrungsgemäß jeden Einfluss erschwert.
  - In anderer Hinsicht nicht hinreichend durch rechtzeitige, kraftvolle Hinwirkung vorbereitete Forderungen verfehlen ihr Ziel ebenso wie Aktionen erst im letzten Augenblick, die unvorbereitet aus dem Stand gemacht werden.
  - Forderungen werden aufgestellt, auf deren Realisierung die sie erhebenden Akteure nach Lage der Dinge aus eigener Kraft selbst erfolgreich hinwirken könnten oder die gar auf ihrem angestammten Handlungsfeld liegen. Diese deuten dann eher auf beunruhigende Desorientierung und eigene Schwächen als auf legitimen Bedarf an Kooperation zur Unterstützung hin.
  - Fehleinschätzungen zu den Zuständigkeiten oder Kräfteverhältnissen unterschiedlicher Beteiligten im Adressat\*innenbereich sind verbreitet und führen zu einem Einstieg in falsche Hierarchieebenen oder Zuständigkeitslinien (bei Parlament und hauptamtlichen Verwaltungsspitzen auf allen Ebenen, aber auch bei anderen Akteuren).
  - Mit unrealistischen Einflussnahme-Erwartungen befrachtete Kontakte nach dem Motto »Ich kenne da jemanden« zeugen von taktischer oder gar strategischer Fehlorientierung und sprechen sich als Unbedarftheit zumeist mit fataler Breitenwirkung schnell herum.
  - Zum Thema Anerkennung: Der eigene Einsatz sollte Ausdruck der persönlichen oder institutionellen Überzeugung seiner Sinnhaftigkeit, auch mit Bedeutung für andere, und der erkennbaren Freude an dieser Tätigkeit sein. Nicht bestellte ehrliche und substanzielle Anerkennung kann dann Be-

## 6. ZU VERMEIDENDE TENDENZEN

lohnung sein, über die man sich freuen darf. Dies gilt auch für Gruppen und Organisationen. Im Übrigen kommt Anerkennung, wenn die Lobby-Arbeit gut gemacht wird, in der Regel mit erfolgreichem Engagement von selbst.

Passt dazu jedoch der vielgehörte Ruf nach Anerkennung oder ist dieser nicht vielmehr Ausdruck oder zumindest Indiz eigener Zweifel? Bürgerschaftliches Engagement entgegen seinen Neigungen sollte man – ggfls. zugunsten der Wahl einer anderen Tätigkeit – selbst kritisch überdenken. Die Erwartung pauschaler Summenanerkennung des Engagements ist zumindest zweischneidig. Wird sie – oft unwürdig flach – präsentiert und in Sonntagsreden vermeintlich erfüllt, mag es manchen Menschen ggfls. Genugtuung geben und die Seele laben. Doch kann ein solcher Ruf nicht eher ein Indiz dafür sein, dass man den Status des Engagements schon in den eigenen Augen abgewertet hat? Jedenfalls macht ein solche Anerkennung nach aller Erfahrung aus Sicht anderer Sektoren, in deren Hände man sich damit begibt, von diesen abhängig. Man verliert damit auch ein Stück innere Freiheit, die für das Engagement wesentlicher Teil des Selbstgefühls und auch ein Ausgangspunkt der Kooperationsperspektive ist und bleiben muss.

Mit mangelnder Anerkennung nicht zu verwechseln ist eine andere Seite von engagierten Hilfeangeboten. Es besteht immer ein Risiko, dass diese im Ergebnis auch einmal nicht angenommen werden. Weltverbesserung gegen die Empfindung der Adressaten kann schwierig sein. Darüber wird man dann entsprechend nachdenken.

Gefühlte fehlende Anerkennung gibt es im Übrigen überall in der Gesellschaft und bei vielen Anlässen. Sie sollte auch im Zusammenhang mit Engagement zumeist eher ein Anlass sein, die eigene Einschät-

zung oder sein Handeln wohlberaten zu überprüfen und ggfls. zu justieren.

Von alldem zu unterscheiden ist die auf Impuls aus dem öffentlichen Leben verliehene verdiente individuelle Auszeichnung für herausragende Leistungen, Wirkungen und Verdienste als echte Anerkennung.

➤ Nicht zuletzt wird die Bedeutung der Mitgliederstruktur der das Engagement vertretenden Verbände, Netzwerke und Organisationen für die Vertretung von Engagement-Interessen unterschätzt.

Alle diese Beispiele sind der Praxis entnommen. Die benannten Tendenzen sind bereits in der Exposition klimatisch mit entscheidend dafür, ob Lobbyarbeit der konkret Beteiligten in dem angestrebten Sinne und Umfang im Einzelfall oder strukturell wirksam und erfolgreich sein kann.

Verhalten aus diesem kritischen Katalog ist fast immer unzureichend und mit Langzeitfolgen rufschädigend, aber durchaus verbesserungsfähig und sogar weitgehend vermeidbar. Besonderheiten der Zivilgesellschaft – so etwa die Betonung eigener Motivation und ein dadurch vielleicht ausgelöstes reduziertes Maß an Organisations- und Koordinationsaffinität – setzen zwar teilweise gewisse Grenzen. Doch erfolgreiche Beispiele bieten Anlass zur Zuversicht, selbst wenn manche im Wirtschaftsbereich übliche Methoden für die Zivilgesellschaft schon deutlich vor der Korruptionsgrenze nicht mehr in Betracht kommen dürften.

Diese Beispiele sind deshalb unter möglichst (selbst)kritischer Betrachtung zu vermeiden. Dann wird sich die Exposition gegenüber dem Status quo deutlich verbessern. Dies bestimmt auch die weiteren Bedingungen und Chancen des Erfolges (Ziff. 7 bis 9).

## 7. METHODISCHE ERWARTUNGEN

Es genügt dazu nicht, substanzielle Erwartungen aus der Rolle der Zivilgesellschaft in den verschiedensten sektorübergreifend interessanten Feldern lediglich zu deklarieren oder partiell anzusprechen. Eigene Überzeugungen brauchen vielmehr den auch andere Akteure überzeugenden Nachweis von Ort, Zeitpunkt und Adressaten. Das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft insgesamt und seine entsprechenden Netzwerke sind insoweit zunächst begründungs- und belegpflichtig, mit präzisiertem Blick auf das jeweilige Thema und die dazu tragenden Einschätzungen, Ziele, Forderungen und Appelle. Dieses anspruchsvolle Ziel erreicht sich nicht von selbst, braucht vielmehr als Teil professionellen Freiwilligenmanagements im weiteren Sinne entsprechende Qualifizierung auch durch Aus- und Fortbildung. Schon ein entsprechend qualifizierendes Studium mit entsprechendem Curriculum in der erforderlichen Breitenwirkung durchzusetzen ist Teil lobbyistischer Überzeugungsarbeit.

Der Status quo der Zivilgesellschaft, getrieben vom gemeinwohlbezogenen Motor eigener Motivationen, ist zunächst das sich laufend wandelnde Ergebnis der geordneten, jedenfalls möglichst übersichtlich zu machenden Aufsummierung von vielen Millionen individuellen Erwägungen, Initiativen und Prozessen. Gerade dadurch wird Engagement in wachsendem Maße zu einer tragenden Säule der Gesellschaft. Digitalisierungsinstrumente bieten sich hier zur gezielten Unterstützung an.

Erfolg setzt schon in der Vorbereitung bei den Entscheider\*innen des eigenen oder anderer Sektoren selbst oder ihren einflussreichsten Berater\*innen, erst recht in der Umsetzung fast immer einen strategischen Atem voraus, mit längeren Vorläufen je nach Thema und Anliegen. Dieser strategische Atem sollte von der Fachebene überzeugt und erhellend gestützt und begleitet werden können.

Die Prinzipien der Gemeinwohlorientierung und des Eigensinns werden durch ein solches Vorgehen nicht infrage gestellt, Initiativen nicht unerwünscht beeinflusst oder begrenzt. Vielmehr wird damit deren Realisierung in der Gesellschaft erst entsprechend ihren Potenziale ermöglicht. Dies setzt allerdings voraus, dass der nüchterne Blick nicht auf dem Altar irrealer Wünsche geopfert und dass ein Schritt nach dem anderen gegangen wird.

Unter adäquater Kommunikationsroutine zur Anbahnung tragfähiger Kontakte mit künftigen Partnern sollten hier bereits Schritte stattfinden, die den Boden späterer Entscheidungen mit aktuellen Interessenbezügen bereiten. So

- erhält man einen frühen Eindruck zu den sonst später ohnehin zu erwartenden Fragen der anderen, deren Beantwortung dem Engagement obliegt,
- erschließt man neue Betrachtungs- und Verständnishorizonte,
- können laufende Veränderungen maß-

## 7. METHODISCHE ERWARTUNGEN

- geblicher Parameter ggfls. schon in der Vorbereitung aufgenommen werden,
- nehmen – wenn es gut läuft -potenzielle Adressaten späterer Durchsetzungsbemühungen Vorschläge zum Thema bereits in ihre Vorstellungswelt auf,
  - könnten sie gar um entsprechende Beiträge des bürgerschaftlichen Engagements bitten. Bei anderen Sektoren reicht dies bis zur informellen, akzeptierten Vorbereitung und Begleitung von Gesetzgebungs- und sonstigen parlamentarischen, normierenden oder anderen Entscheidungen,
  - können die Akteure der Zivilgesellschaft und erst recht ihre Partner in den anderen Sektoren dafür gewonnen werden, das jeweilige übergreifende oder themenspezifische Handlungsfeld über den Einzelfall hinaus zielführend, d.h. auch unter Beachtung methodischer Wirksamkeits-Prämissen und -Kontrolle, zu entwickeln,
  - können die eigenen Einschätzungen zur Frage systembezogener Rahmenbedingungen und daran anknüpfender Machtkalküle fortentwickelt werden,
  - können Vernetzungen nachhaltiger angebahnt werden.

Insoweit würde das Engagement in gewissem Maße in Vertrauensvorleistung treten. Allerdings setzt dies ein verlässliches Augenmaß dazu voraus, wem man vertrauen will und kann. Zum Geschick gehört es deshalb auch:

- allgemeine Sichtbarkeit zur Unzeit zu vermeiden,
- die Einflusskanäle ggfls. offen zu halten,
- archimedische Punkte synergetischen Beistands von anderer Seite nicht unbedingt erkennen zu lassen,
- zu vermeiden, beim potenziellen Partner oder nicht wohlmeinenden Dritten verdeckte Vorbehalte zu züchten und Widerstände zu erzeugen,

- Gelegenheit zum Missbrauch der gegebenen Informationen in der Absicht, die intendierten Engagementziele früh zu beschädigen, möglichst auszuschließen.

Deshalb sollte im Zuge dessen sorgfältig überlegt werden, welche Erwägungen und Ziele, die insgesamt tragend sind, wann offengelegt werden können. Und man kann auch bewusst in Stufen vorgehen, ohne gleich alles zu wollen und dann an der Lücke zwischen Wollen und Können verzweifeln zu müssen. Jede in unserer Gesellschaft kraftvoll wirkende Interessengruppe hat einen langen Weg hinter sich. An diese Erkenntnis darf dann nach und nach das Erfolgsgefühl anknüpfen.

Zu beobachten ist allerdings, wann auf unbedingte Offensive umgeschaltet werden muss, wenn es in rauer See darum geht, die Gunst der Stunde beherzt zu nutzen. Nur so konnte etwa Bundeskanzler Helmut Kohl 1989 trotz beträchtlicher Widerstände auf der Weltbühne die Wiedervereinigung erreichen. Auf Ebene der hier im Vordergrund stehenden Trisektoralität könnte ein Anlass für offensives Vorgehen z.B. bei der Arbeit an Landes- oder Bundes-Engagement-Strategien erkennbar werden. Auch angesichts der Besonderheiten des Engagements sind hier Führungsentscheidungen gefragt, die allerdings adäquaten Regeln folgen müssen (näher Ziff. 8).

Jedenfalls sind die anderen Sektoren vom Mehrwert der Engagement-Kraft und -Kompetenz für die Lösung von Problemen im gemeinsamen Interesse zu überzeugen. Eine oder mehrere nur gemeinsam zu bewältigende Herausforderungen sind herauszufiltern. Der Lösungsbeitrag der Zivilgesellschaft ist jeweils zum leichteren Verständnis in eine Erzählung, auch in gute Beispiele – im Geiste der angestreb-

ten gemeinsamen Strategie eingebunden – zu verdeutlichen.

Der Mechanismus des Ineinandergreifens der Sektoren als eine Erfolgsvoraussetzung ist überzeugend darzulegen. Herauszuarbeiten sind die Bedingungen der Funktionsfähigkeit des Konzepts einschließlich zunächst sektorinterner und darauf bauend sektorübergreifender, ineinandergreifender Infrastruktur mit Verständigung auf Ziele, Methoden, Verfahren oder Informationen nach den akzeptierten Wirkungsanforderungen. Wenn alle Prämissen stimmen, müssen daraus zwingend die Gewährleistung themenbezogener sektorübergreifender Handlungs- und Entscheidungskompetenz und die Gewährleistung dieser Infrastruktur folgen.

Hier bietet sich – bezogen auf die zur Kooperation stehenden Engagementfelder – bei möglicher Überkomplexität von Gesamtlösungen ein schrittweises Vorgehen mit zunächst wenigen Erzählungen an. Nach und nach ist dann Vervollständigung leichter möglich. Bei der Infrastruktur sind dabei auch hinsichtlich unterschiedlicher Themen eher keine Brüche zu erwarten. Denn die sektorübergreifende Kooperationslogik bei ähnlicher Beteiligungszusammensetzung, aus der die Instrumente folgen müssen, wird sich immer wieder ähnlich darstellen und letztlich zusammengeführt werden müssen und können. Dies gebietet schon die große Interferenz zwischen den die Gesamtschau tragenden Anlässen und Ausgangssituationen, den vertikalen und horizontalen Rahmenbedingungen, den isoliert nicht entscheidbaren Einzelthemen, den Beteiligten, den kultivierenden Instrumenten und sonstigen naheliegenden Gesichtspunkten. Ihr ist schrittweise durch Verfahrenskonventionen zu entsprechen, die sie handhabbar machen helfen. Unvermeidbare, letztlich zu entscheidende Präferenzhierarchien

können die Auswahl als Leitmarken konkret und systematisch sammeln und ordnen helfen.

Störende Aspekte sind mit unverstelltem Blick unter den Bedingungen ihrer Überwindbarkeit einzubeziehen. Sie können, taktische und strategische Erwägungen fundierend, durchaus zu angebrachten „Wenns“ und „Abers“ führen. Diese kennzeichnen dann zwar vielleicht Hürden, lassen aber als Bedingungen des Erfolgs zumeist nicht auf Aussichtslosigkeit schließen.

Alle diese Prozesse ins Ziel zu führen wird nur gelingen, wenn der Engagementbereich konsistent auftritt und den Partnern Irritationen aus Vielstimmigkeit und internem Streit erspart bleiben. Dies wiederum setzt die möglichst eindeutige Legitimität des Auswahlprozesses und seiner Organisatoren und Ergebnistransporteure und -verfechter aus der Sicht dann noch nicht berücksichtigter Themenfelder und ihrer Beteiligten voraus. Das könnte etwa durch entsprechende kompromisshafte oder mehrheitliche Entscheidungen von Netzwerken geschehen, an denen mitzuwirken niemandem verwehrt ist (näher allgemein Ziff. 8).

Leitend müssen dafür allererst klare und sorgfältig bedachte Oberziele und diesen dienende Teilziele erarbeitet werden, nach Themen und den für den angestrebten Entscheidungs- und Gestaltungserfolg zu beteiligenden sektorinternen und sektorübergreifenden Partnern. Dazu bedarf es insgesamt gründlicher und rechtzeitiger Vorbereitung der Antworten auf die folgenden Fragen, damit man erkennt,

- was man will,
- warum man es will.
- was zur realistischen Hoffnung berechtigt, andere dafür gewinnen zu können.

## 7. METHODISCHE ERWARTUNGEN

- welche Expertise für die Schritte bis zum Ziel erforderlich sind.

Deren Ergebnisse könnten sich z.B. graphisch-schematisch-kursiv in Form einer Pyramide von der obersten erforderlichen Zielebene zu den in absteigender Reihenfolge unverzichtbaren Eingangs-, Zwischen- und Teilzielen darstellen lassen; und auch in der Gegenrichtung von unten nach oben.

Solche Ziele dürfen sehr wohl ambitioniert sein. Kein großes Ziel ist leicht erreichbar. Allerdings ist trotz gewisser Fluktuation über die Zeit die gewonnene Lobby-Kompetenz auf geeignete Weise personell zu perpetuieren, wie dies in anderen Sektoren unter deren Bedingungen ebenfalls unverzichtbar ist.

Die danach ernsthaft angestrebten Ziele der Arbeit und Wirkung in dieser Gesellschaft sind maßgeblich für die einzusetzenden Methoden. Diese können ihrerseits anspruchsvoll sein und müssen ggfls. in den Händen der Akteure mit Blick für die Realitäten erst noch entwickelt werden.

Ein naheliegender Aspekt dieses Vorbereitungsprozesses wird besonders gerne unterschätzt. Neben der Leitung durch eigene Überzeugungen, Wünsche und Ziele sollte die kritische und nüchterne Reflexion der eigenen Expertise zu allen auftauchenden Fragen selbstverständlich sein. Für den gesamten Sondierungsprozess ist in kritischer Prüfung der vorhandenen Kompetenz und in Übersicht die erforderliche Fach- und systembezogene Expertise zu überdenken und ggfls. zu ergänzen. Und es ist gut, sich seiner Grenzen bewusst zu werden und zu bleiben; dies erleichtert, sie zu überschreiten und den eigenen Blick zu weiten. Das gilt für jede Organisation und jedes Temperament, erst recht die eher introvertiert veranlagten. Bei vielen Initiativen müssen die Akteurinnen bisherige

eigene – vielleicht bisher nicht bewusste – Grenzen überschreiten. Dies ist nicht nur für neue Handlungsziele erforderlich, sondern macht zumeist zugleich stärker. Auch insoweit gilt: Zur Interessenvertretung befähigende Erfahrungen „gewinnt“ man nur, wenn man sie „macht“, und zwar möglichst bewusst.

Ergänzende Erkundigungen ab einem frühen Zeitpunkt bis hin zu Erfahrungsaustausch mit Beratungscharakter müssen nichts kosten. Letztlich können sie aber faktisch und strategisch erfolgsentscheidend werden. Die Bewusstmachung wichtiger Klärungsbedarfe muss dann auch das die Handlungsspielräume beeinflussende Umfeld umfassen. Dies macht dann den Unterschied zwischen Füchsen und Schafen. Denn ein Geheimnis späteren Erfolges pflegt auch in den Reserven zu liegen, nicht in der Reserviertheit. Sie erweitern die Kompetenzen ebenso wie die Optionen für B-, C- bis X-Pläne.

Einzusetzen sind auch die wissenschaftlich abgesicherten klassischen, qualifizierten und repräsentativen Erhebungs- und Entwicklungsmethoden und Beteiligungsformen, zu denen die in der Zivilgesellschaft insoweit Verantwortlichen den Weg finden sollten. Dies gilt grundsätzlich und für nahezu alle praktischen Schritte jeweils auch aus der zu erwartenden Sicht potenzieller Partner. Hier entscheidet sich, wie interessant in deren Augen die Engagementseite mit ihren Anliegen überhaupt und auch im konkreten Fall sein kann.

Erforderlich ist insbesondere Folgendes:

- die vollständigere Bestandsaufnahme der gewachsenen Praxis der Zivilgesellschaft und der Erwartungen der anderen Sektoren. Angesichts dieser vielfältigen Landschaft darf zum Bestand und zu den möglichen Schnitt-

stellen nichts Wesentliches übersehen werden. Das gilt für die Themen, die möglichen Ziele, die Methoden, die konkret eingesetzten Instrumente, die Netzwerke und die potenziellen Partner und Adressaten. Diese Bestandsaufnahme kann zunächst bei der Zivilgesellschaft selbst beginnen und ist dann gezielter und ergebnisoffen auf die Felder der anderen Sektoren mit ihren Eigendynamiken zu erstrecken.

- die Bestandsaufnahme absehbarer zukünftiger Bedarfe und möglicher Lösungsansätze einschließlich der Frage, welche Beiträge das bürgerschaftliche Engagement dazu leisten könnte, auch damit es nicht den Anschluss an lebendige Entwicklungsprozesse in den anderen Sektoren nach und nach wieder verliert.
- die konsolidierte Vorstellung desjenigen Anteils, den der Engagement-Sektor nachvollziehbar und sichtbar mit auch qualitativem Mehrwert für die Partnersphäre leistet und künftig leisten kann und will, mit den Erfolgsbedingungen und den adäquaten Instrumenten, für konkrete Ziele.
- die sorgfältige an der Realität orientierte Prüfung der für einen Erfolg geeigneten Wege.

Auch hier sind die Chancen der Digitalisierung für die Sammlung und Aufbereitung von Informationen (zu Beispielen Sandler 2022.2 und 2022.4) strukturell und systematisch besser zu nutzen.

Diese umfassenderen Bestands- und Perspektiv-Aufnahmen durch die Zivilgesellschaft sind so transparent und ansprechend zu strukturieren, dass sie verwertbare Ergebnisse mit einer gewissen Repräsentativität typisierter Erscheinungsformen erbringen können. Bisherige einschlägige Studien und Diskursergebnisse sind zu berücksichtigen, Ambitionen hinsichtlich operativer Handlungsoptionen jedoch auszubauen. Darauf könnten zu gegebener Zeit das weitere praktische Handeln im Einzelfall, etwaige politische Forderungen und Empfehlungen der Vertretungen des bürgerschaftlichen Engagements aufbauen.

Solche Bestands- und Perspektivtaufnahmen durch die Zivilgesellschaft sind auch Teil jener Bringschuld des Engagementsektors, die ihm niemand abnimmt. Sie ist als erste Realisierungsstufe der vorstehend beschriebenen Entwicklungsziele so strukturiert aufzubauen, dass ihre Ergebnisse möglichst widerspruchsfrei sind. Diese müssen qualifizierte Grundlage der weiteren Schritte zum Abgleich für die Umsetzung sein können, von der dauerhaften praktischen Belebung der Abstimmungskulturen ggfls. bis zur Schaffung dafür erforderlicher, ergänzender infrastruktureller Instrumente, von einzelnen konkret vorbereiteten Schlüsselgesprächen bis zur geschickten vorausgehenden und begleitenden Öffentlichkeitsarbeit im weiteren Sinne (Röbke 2022 Ziff.3).

## 8. FÖRDERLICHE ORDNUNGSFAKTOREN IM LOBBY-PROZESS

Das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft hat unzweifelhaft beträchtlichen Nachholbedarf bei der flächendeckenden Herstellung der Handlungsfähigkeit im Verhältnis zu anderen Bereichen des trisektoralen gesellschaftlichen Gefüges in grundsätzlichen, übergreifenden Fragen. Die anderen Sektoren sind dazu für die Alltags-Praxis ihrer Kulturen mit Einrichtung ihrer Infrastrukturen schon lange organisatorisch, rechtlich, finanz- und verfahrenstechnisch beträchtlich durchgeregelt und -organisiert. Der Prozess stellt intern wie extern auch Ordnungsanforderungen und muss insoweit ebenfalls anderen Sektoren geläufigen professionellen Maßstäben folgen. Der Engagementsektor kann sich dann im Idealfall mit den anderen Sektoren zu einem Wirkungsdreieck zusammenfinden.

Warum und wie bedarf es vor diesem Hintergrund auch bei der Organisation von interner Meinungsbildung, der Vertretung nach außen und zum gedeihlichem Gegenüber auf der jeweiligen Handlungsebene der Sorgfalt? Nur dann sind interne und externe Legitimation für hinreichende Stabilität der Interessenvertretung zu erwarten. Zielorientierte und zugleich nachhaltig gangbare Wege zwischen den Interessensphären, jedoch zu gemeinsamer Wirkung, sind zu bahnen.

Wie ist die Praxis dafür zu gestalten? Dafür sind auch organisatorische Strukturen zu schaffen, um tragfähige Meinungsbildung

im Innern und legitimierte Vertretung nach außen transparent werden lassen. Wegen oft gegenläufiger Motivationen, Selbstverständnisse, fachlicher Meinungsunterschiede und operationaler Zuständigkeitswünsche der aktiv beteiligten Personen, Gruppen, Organisationen und Stellen drohen hier beträchtliche Untiefen. Deshalb gilt es zu bedenken:

- Wer sich beteiligen will, muss die Gelegenheit dazu erhalten. Sonst verliert der ganze Prozess seine Legitimation. Fliehkräfte können die Wirkung nach außen schmälern oder gar vereiteln.
- Strukturierter, offener und verwendungsbezogener Austausch unterschiedlicher Meinungen aller Beteiligungswilligen aus dem Engagement in kritischen und vielleicht konfliktären Fragen zum jeweiligen Thema auf der jeweiligen Ebene erhöht die Tragfähigkeit der Ergebnisse, auch angesichts ggfls. individuell unerwünschter Ergebnisse.

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich der Tarifpartner. Es liegt nur auf den ersten Blick von der Lobbyfrage der Zivilgesellschaft weiter entfernt, besonders hinsichtlich der Sphärentrennung und der Stabilisierung auch unter konfliktärer Meinungsbildung im Engagementsektor und mit den anderen Sektoren. Es weist vielmehr gerade an der Schnittstelle zwischen Arbeitswelt und Engagementfreiheit (Cernavin et al 2023 S. 82) mit beträchtlichen Parallelen

## 8. FÖRDERLICHE ORDNUNGSFAKTOREN IM LOBBY-PROZESS

und Überschneidungen ähnliche Relevanz auf. Das Beispiel legt einige Verfahrenselemente sowohl für die interne Meinungsbildung als auch für den Abgleich mit den anderen Beteiligten nahe und stabilisiert zugleich die Ergebnisse.

Die Stärke der Tariffreiheit und der Gegnerfreiheit der Tarifpartner liegt dort in dem offenen gleichberechtigten Interessenabgleich zwischen den Tarifparteien. Würden die Arbeitgeber zugleich die Interessen der Gewerkschaften vertreten wollen oder umgekehrt, wäre das Tarifsysteem zum Scheitern verurteilt. Harte Auseinandersetzungen zwischen den Tarifparteien sind prägend. Im immer wieder erneuerten Verständnis des Gegenübers bringen die Tarifpartner ihre je eigenen Interessen ein, die sie mit empfindlichen Methoden bis hin zum Arbeitskampf durchzusetzen versuchen dürfen, solange der andere sich nicht auf die Einigung einlässt. Dies wird er gerade bei komplexen Regelungsthemen jedoch nur tun, wenn die Einigung letztlich auch noch seinem Interesse entspricht. Das Balance-Ergebnis ist dann das wertvolle Produkt im gemeinsamen Interesse. Selbst in derart harten Auseinandersetzungen liegt das Geheimnis der Tragfähigkeit der Ergebnisse gerade im konfliktären Interessenabgleich. Dabei sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände nur so stark wie die beteiligten Einzelakteure, ihre Mitglieder, um deren Interessen es geht.

All dies gilt wegen seiner weniger eingreifenden Instrumente erst recht für die stabil anzustrebende trisektorale Kooperation des bürgerschaftlichen Engagements. Auch hier kann es harte unterschiedliche Interessen geben, schon bei der Vorbereitung der Meinungsbildung des Engagement-Bereichs und dann zwischen den Sektoren der Politik und Verwaltungen, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft.

An die Stelle des Verfahrensdrucks des Tarifrechts tritt der trisektorale, thematisch forcierte Lösungsdruck. Hier kommt es auf die qualifizierte Überzeugungsarbeit auf dem Lobby-Wege an.

- Interne Achtsamkeit und Geschlossenheit zur Durchsetzung dominierender Interessen und externe Vertretungsstärke bedingen sich gegenseitig.
- Die Mitgliederstruktur und die Zusammensetzung der Vertretungen nach außen können das Fundament für Überzeugungskraft und Lobbyerfolg bei den verabredeten Zielen legen. Besonderes Augenmerk sollte der Mitgliederstruktur auf Seiten der Engagement-Vertreter gelten.

Im Potenzial ihrer Schubwirkung liegt ein Schlüssel des Erfolgs. Die Kraft zur Interessenvertretung kann umso stärker werden, je mehr Mitglieder ein Verbund oder Netzwerk in der ganzen Breite hat und je stärker der Druck von deren Interessen nach außen deutlich gemacht werden und Gehör beanspruchen kann und erwarten lässt. Eine Klientel der Mitglieder, die nicht auf die nach Quantität und Qualität erforderliche Breite und Tiefe verweisen kann oder sich aus anderen Gründen (wegen defizitären Lobby-Verständnisses) schon in der Kommune oder auf Landesebene gesellschaftlich weniger durchsetzt, wird die zumeist begleitend auch landes- oder bundespolitisch erforderliche Überzeugungskraft nicht stärken können. Eine Interessenvertretung, die starke Themen durchsetzt, wird dann auch bei weniger prioritären Themen eher erfolgreich sein. Damit wird zugleich ihre Attraktivität für potenzielle Mitglieder weiterwachsen – und umgekehrt. Dies spricht für eine entsprechend offensive Mitgliederpolitik solcher Zusammenschlüsse ebenso wie dafür, eine dann konsequente und professionell überzeugende Interessenvertretung mit Leben zu erfüllen.

## 8. FÖRDERLICHE ORDNUNGSFAKTOREN IM LOBBY-PROZESS

Hier werden häufig typische Fehler gemacht. Eigensinn und Gemeinwohlbezug in gemeinsamer Anstrengung werden miteinander gegeneinandergesetzt. Netzwerke nehmen ihren Zulauf eher als gegeben hin oder begnügen sich mit der Quantität der Mitgliederzahlen, ohne die thematische Qualität und Vertretungsstärke gezielt auszubauen.

Für

- die Meinungsbildung über all dieses (Ziff. 9), insbesondere welche Ziele seitens des Engagements intern oder extern bewusst gemeinsam verfolgt werden sollen,
- die Zusammenschau der vorliegenden Erfahrungen zur Klärung, wer für was Abstimmungspartner auch mit den anderen Sektoren ist (Ziff. 10), und
- die Vorbereitung auf dort vermutlich anzutreffende Interessenlagen und Handlungsmöglichkeiten (Ziff. 11)

ist engagementintern ein – ggfls. netzwerkähnliches – Zusammenspiel auf der jeweiligen Ebene erforderlich. Ausgangspunkt muss eine ordnende Strukturierung der Meinungsbildung, der Vertretung und auch der Umgangsweise im Gegenüber mit den anderen Sektoren sein.

Ein sorgfältiges Kalkül ist unter all diesen Aspekten, bis hin zum berechenbaren Um-

gang mit einmal getroffenen Absprachen, eine unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiche Interessenvertretung durch die Zivilgesellschaft. Sie wird die Pfade dorthin immer wieder auf ihre Weise finden müssen<sup>1</sup>.

Die Wege dazu sind von der Konstruktion her einfach. Für die sektorinterne Meinungsbildung und dann deren Vertretung in Verhandlungen jeder Art genügen z.B. Netzwerke. Es sind allerdings einige Bedingungen zu beachten: Für alle grundsätzlich oder themenbezogen Interessierten muss die Beteiligung mit Sitz, Wort und Stimme möglich sein. Jedoch haben sich alle nach außen an kompromisshaft oder mehrheitlich gefundene Ergebnisse zu halten. Das bedarf allerdings interner Kooperation und Führung zugleich. Diese Führung sollte fachlich getragene weitblickende Inspiration unter Beachtung der hier zusammengestellten Rahmenanforderungen sichern. Kraft besserer Einsicht sollte dies mit breiter Akzeptanz gelingen. Nur so werden die sektorinterne Berechenbarkeit in der Region und ebenso die sektorübergreifende Stabilität gefördert. Solche Netzwerke werden auch zunehmend als sinnvoll erkannt und angestrebt.

---

<sup>1</sup> Siehe z.B. insoweit die zu den kommunalen Bildungslandschaften (Sendler 2022.2) und dem Verhältnis von Bürger\*innenräten und Zivilgesellschaft (Sendler 2022.3) entwickelten sehr konkreten Anregungen zu vielen der hier abstrakt behandelten Aspekte.

## 9. MEINUNGSBILDUNG

Leitvorstellung der Engagementpolitik ist: Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft bilden einen intermediären Sektor, der sich von Wirtschaft, Staat und Privatsphäre abgrenzt, aber zugleich die verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren verbindet und als Öffentlichkeit ins gemeinsame Gespräch bringt (Röbke 2022 Ziff. 3). Dies speist sich auch insoweit aus vielfältigen Motiven, individuellen Prägungen und biographischen Gelegenheiten (Roth 2022 Ziff. 1). Es braucht ein breites Betrachtungsspektrum, den Willen zur Durchsetzung und eine hinreichend kohäsive Basis. Eine Vielfalt von Strukturen kann durchaus tonangebend sein. Freiwillige wollen zunehmend mitreden, statt nur auszuführen (Roth 2022 Ziff. 3). Bürgerschaftliches Engagement ist dafür

gegenüber den anderen Sektoren als eigenständige, unentgeltliche und freiwillige Tätigkeit zu profilieren (Röbke 2022 S. Ziff. 5). Dies gilt intern für Teilgebiete untereinander wie auch gegenüber anderen Sektoren.

Darauf ist unter Berücksichtigung der methodischen Erwartungen (Ziff. 7) und der förderlichen Ordnungsfaktoren (Ziff.8) die die Lobby-Arbeit vorbereitende Meinungsbildung – auch mit vermutlich häufigen Kompromiss- oder Mehrheitsentscheidungen unter den Beteiligten – auszurichten. Sie kann von Einzelthemen über Themenbündelungen zu deren Zusammenschau und daraus erkennbaren Gestaltungsprinzipien als Leitlinien künftiger Themen- und Lobby-Planungen führen.

## 10. VERTRETUNG DES ENGAGEMENTBEREICHES

Akteure auf allen Seiten der Trisektoralität, die erfolgreich auf die Mitwirkung von Freiwilligen setzen wollen, müssen deren Stimme und den Inhalt eindeutig hören können. Und die Beteiligten des Engagements werden ihre für dieses Ziel erforderliche Vertretung nach entsprechender Meinungsbildung als im weitesten Sinne innerverbandliche Demokratie (Roth 2022 Ziff. 4) deshalb begrüßen.

Dies gilt für jede Art von Intermediären. Einzelne Akteure sind dazu nicht ohne Weiteres legitimiert und werden auch vom Gegenüber im Zweifel gegen andere solche Einzelgänger ausgespielt werden. Die Verwaltungen und die Wirtschaft haben den kollektiven intermediären Apparat seit langem nicht nur organisiert. Sie haben es auch – oft virtuos – verstanden, damit umzugehen. »Intermediäre Vertretung« dieser Sektoren auf allen Ebenen wird dort selbstverständlich praktiziert. Dies sollte der Zivilgesellschaft ebenfalls gelingen. Es liegt aber auch im Interesse der anderen Sektoren, die ja legitimierte

und verlässlich Partner für gemeinsam angestrebte Synergien brauchen.

Deshalb soll es auch schon kommunale Spitzenpolitiker oder Intermediäre der Wirtschaftswelt gegeben haben, die in Erkenntnis dessen die Zivilgesellschaft der Region und auf Landesebene aufgefordert haben, endlich für diese Sprachfähigkeit zu sorgen.

Vor allem die Vielfalt der Akteure ist dabei zu nutzen und sichtbar zu machen (Röbke 2022 Ziff. 9), auch zu deren gemeinsamem Ziel.

Was bedeutet das praktisch? Wer unter den Beteiligungswilligen sollte aufgrund einer Mehrheitsentscheidung für die Zivilgesellschaft aus dieser heraus die Lanze brechen? Doch jemand, der in grundsätzlichen Fragen der intern akzeptierte Ansprechpartner mit zugleich externer Akzeptanz für die Intermediäre der Wirtschaft und Verwaltung ist oder es werden kann!

## 11. ZUM GEGENÜBER DER SEKTOREN

Alle Seiten werden in ihrer jeweiligen Identität aus freien Stücken zueinander finden müssen. Grundsätzlich muss jeder aus der Sicht der in seiner Verantwortung stehenden Interessensphäre an der Synergie mitwirken können<sup>1</sup>. Für erfolgreiche Interessenvertretung im Gegenüber ist deshalb eine klare gedankliche und verfahrenstechnische Trennung der Sphären zwischen den Interessen der drei Sektoren mit den dort Handelnden unabdingbar. Beim Eintritt in sektorübergreifende Kooperationsanläufe wurde und wird vielleicht von manchen noch immer gerne das eigene Vorverständnis unberechtigt absolut gesetzt - zwischen allen internen und externen Partnern.

Auch in diesem Zusammenhang gilt: Wer die operativen Aspekte der nachhaltig erforderlichen Lobbyarbeit auf den adäquaten Pfaden und Ebenen (auch mit dadurch etwa ausgelösten Dynamiken) unterschätzt, nicht hinreichend darauf vorbereitet ist (Ziff.7) oder aus anderen Gründen Hindernisse nicht hinreichend konkret bewältigt und Chancen nicht nutzen will oder kann, muss hinter dem möglichen und eigentlich verdienten Erfolg in der Sache zurückbleiben. Und er kann in der überall notwendigen Zusammenarbeit für wichtige Ziele vom potenziell einflussreichen Mitgestalter zum vielleicht gerne

gesehenen, aber im entscheidenden Augenblick sehr schnell nicht mehr hinreichend gehörten Bittsteller werden.

So wird im Verhältnis zu den Unternehmen diesen teilweise –mitunter gar mit »Pflichten«-Zuschreibung – einseitig Engagement-Charakter zugesprochen; das kann jedoch, von Ausnahmen abgesehen, nur scheitern (7).

Oder die häufigen Verweise der Verwaltungen auf vermeintlich im staatlichen Interesse starre Regelwerke, garniert mit „Haftungsrisiken“, werden zu schnell hingenommen. Stattdessen sollten die berechtigten Erwartungen der Bürger\*innen auf den rechtlich letztlich wohlverstanden sogar geforderten fachlichen und politischen Mehrwert unter Nutzung vorhandener Spielräume mit legitimen Kompromissbestrebungen in den Einzelfällen und -themen überzeugend erfüllt werden.

Dazu sind die eigenen Vorverständnisse und die des Gegenübers miteinander zu reflektieren und ggfls. zu justieren, ganz wie dies selbst in der hohen Rechtsstrenge der Auslegung von Vorschriften bis hin zur Rechtsprechung selbstverständlich sein sollte (Esser 1970).

Für die Allgemeinheit geltende Gesetze und sonstige Regelungen kennen über Ermessensspielräume hinaus unbestimmte Rechtsbegriffe, beides Instrumente, die gezielt Entscheidungsspielräume ermög-

<sup>1</sup> Siehe Sendler 2019 S. 7 ff. und S. 19, mit Blick auf bisherige Erfahrungen und naheliegende Lösungskorridore am Beispiel der Kooperation zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen.

## 11. ZUM GEGENÜBER DER SEKTOREN

lichen. Und es finden sich Entscheidungsgrundlagen, bei deren Setzung der aktuelle Klärungsbedarf noch nicht bekannt war und deshalb nicht ausdrücklich geregelt werden konnte. Zumeist verbieten es diese nicht, vernünftige Auslegungen und Lösungen vorzunehmen, wenn nicht ausdrücklich das Gegenteil geregelt ist. In solchen Regelungssituationen können die gesicherten Methoden der Rechtsauslegung für einen oder eine Gruppe von Einzelfällen wichtig werden<sup>2</sup>. Sie stehen jedem Gesetzesanwender offen, solange der Text dies nicht ausdrücklich verbietet.

Die „teleologische“, den vom Normgeber verfolgten Regelungszweck besonders in den Vordergrund stellende Auslegung kann im insgesamt geltenden Methodenkanon für die Verhandlungssituationen unter Beteiligung des bürgerschaftlichen Engagements eine besondere Rolle spielen. Geht es doch in der Rechtsauslegung für hier anstehende Anlässe vermutlich überdurchschnittlich häufig um zum Teil neue und unbewältigte Problemlagen, die Ermöglichung aktueller sinnvoller gesellschaftlich relevanter Zielerreichung bei zugleich nachhinkender Rechtssetzung und direktem Umsetzungsdruck. Dass Verwaltungen mit der Bevölkerung, einzelnen Bürger\*innen oder Gruppen, Entscheidungen nicht treffen sollten, die gemeinwohlorientierte Lösungen von erkannten Problemen dienen können, ist als Grundsatz zumindest der deutschen Rechtsordnung nicht bekannt. Denn Gesetze sollen auch zeitgemäß sinnvolle und nach der Verfassung mögliche Lösungen begleiten, nicht deren Findung verhindern.

<sup>2</sup> Anknüpfend an das jeweils vorhandene, vielleicht in Richtung Konstruktivität veränderbare Vorverständnis (Esser 1070) können grundsätzlich alle Auslegungsmethoden in Betracht kommen. Zum aktuellen Überblick mit weiteren Nachweisen z.B. [https://de.wikipedia.org/wiki/Auslegung\\_\(Recht\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Auslegung_(Recht)), Zugriff 24.11.22.

Eine insoweit entsprechend selbstbewusste Haltung der Engagement-Beteiligten und -Vertreter mit Augenmaß, insbesondere gegenüber wahlabhängigen Funktionsträgern, entspricht also zugleich den Grundprinzipien der Rechtsordnung, der Grundanlage des bürgerschaftlichen Engagements und dem Handlungsrahmen öffentlicher Funktionsträger. Sie sollte allerdings beiderseitig das Gesicht der Partner nach Möglichkeit wahren, ohne das Ziel aufzugeben. Und die für die Funktionen des Staates oder der Kommune selbstverständlich vorhandenen verfassungsrechtlichen Grenzen sind zu beherrzigen. Zwischen gesetzlich begründeten Letztentscheidungsrechten staatlicher und kommunaler Funktionsträger und der adäquat vorbereitenden Diskussion zwischen den jeweiligen Vertretern der Sektoren ist zu unterscheiden, in der zumeist die Chance zur sachgebotenen Perspektiverweiterung bis hin zur Synergie für beide Seiten liegt.

Hier eine – rechtlich ggfls. erfolgreich zulässige – Klage prüfen zu wollen, sollte allenfalls im Notfall das letzte Mittel sein. Ein Prozess wäre zumeist das Ende der Synergie im Bestreben um die Nutzung deutlich vorhandener weitergehender Verhandlungsspielräume, wenn ihn nicht beide Beteiligten wollen, z.B. seitens des Engagements für die Durchsetzung eines Rechtsspielraumes, seitens der Kommune zur Abklärung von Haftungsrisiken.

Gegen das beschriebene Gebot der Sphärentrennung zwischen den Sektoren verstoßen mitunter auch Praktiken im Verhältnis Verwaltungen/ Zivilgesellschaft. Eine Kommune ist nicht etwa nur deshalb bereits »engagiert«, weil sie:

- Freiwilligenberatung mit Vorgaben »fördert«, wenn diese auch nur den Verdacht aufkommen lassen können,

## 11. ZUM GEGENÜBER DER SEKTOREN

den Eigensinn im Ergebnis zu kanalisieren oder gar zu beschränken,

- mit weisungsgebundenem Personal selbst „Engagementberatung“ betreibt,
- ein Referat für das Management von zum Verwaltungsvollzug erteilten kommunalen Aufträgen an Beteiligte der Zivilgesellschaft im Rahmen von deren Fördererwartung beschäftigt,
- Engagement zum Lückenbüßer oder Ausfallbürgen bei Versäumnissen staatlichen Handelns machen (Roth 2022 Ziff. 12). Menschen engagieren sich unabhängig von staatlichen Zielformulierungen und ökonomischer Verwertungslogik (Roth 2022 Ziff. 4).

Kommunen „unterstützen“ vielmehr – klarer formuliert – „das Engagement“, wenn:

- sie jedenfalls auf ihrer Ebene für gute Rahmenbedingungen in der sektorübergreifenden Kooperation mit der ihr autonom gegenüberstehenden Zivilgesellschaft sorgen, also die Bürger\*innen in ihrer anderen Rolle, mit ihrer gemeinwohlbezogenen Eigenmotivation ernst nehmen,
- kommunalpolitische Funktionsträger Impulse etwa durch entsprechenden Anstoß über eine Anregung oder Aufforderung setzen, damit die Beteiligten auf Engagementseite im Interesse ihrer Verhandlungsfähigkeit für gemeinsam interessierende gesellschaftlichen Lösungen durch verlässliche intermediäre Vertretungsstrukturen im Engagement Kooperationsvoraussetzungen schaffen,
- von sich aus konkret themenbezogene Initiativen zu Verabredungen für die Lösung von Problemen ergreifen oder entsprechende Vorschläge des bürgerschaftlichen Engagements mit Lösungswillen aufgreifen.

Dem Vernehmen nach hat es dies zumindest auch auf Länderebene bereits

gegeben. Das käme übrigens Politikern und Verwaltungsspitzen nicht nur im einzelnen Themenfall, sondern auch für das wahlrelevante Klima generell zugute, als ein Zeichen, die Bürger\*innen und ihr Engagement als Partner ernst zu nehmen. In vielen Kommunen ist dies leider bisher nicht verstanden.

Gründe dafür können liegen in der:

- trügerischen Hoffnung auf die Unangefochtenheit ihres Politik-Managements in demokratiefremder Obrigkeitsattitüde, nach dem befremdlichen Motto „Wir sind gewählt, nicht die Bürger\*innen“,
- Verkennung der in der Engagementbeteiligung bei der Meinungsbildung liegenden Chancen für ein gedeihliches Miteinander von Obrigkeit und Bevölkerung,
- Angst vor kritischen und selbstbewussten Bürger\*innen.

Am Abbau dieser und ähnlicher Haltungen zu arbeiten ist vielleicht langwierig, hilft aber, den erfolgreichen Weg zu finden und kann deshalb die Kooperationsatmosphäre für Synergie im Ergebnis nachhaltig verbessern.

Und der Engagement-Sektor könnte z.B. Hinweise zu guten bundesweiten Beispielen engagementpolitisch erfolgreicher Kommunen geben, brauchte dazu aber verlässliche Informationen – ggfls. auf Digitalisierungsbasis.

Ansätze für all dies könnten im Laufe der Zeit – untereinander abgestimmte – Engagementstrategien auf kommunaler, Landes- und Bundesebene (BBE 2022) sein.

Von getrennten Sphären, Kulturen, Zielen und Rollen auszugehen, diese gegenseitig für stabile Ergebnisse zu fördern und zu

## 11. ZUM GEGENÜBER DER SEKTOREN

respektieren, dient also gerade der angestrebten Synergie. Es erfordert allerdings Rahmenbedingungen für wechselseitige Handlungsfähigkeit im Interesse der Erfüllung der jeweils eigenen Rolle zur gebündelten Stärkung aller beteiligten Sektoren für die gemeinsam angestrebten Ziele. Hier sind die Unternehmen und Verwaltungen, insbesondere die Kommunen, zwar in vieler Hinsicht formal, institutionell und strukturell zunächst einmal bereits besser ausgestattet. Doch werden sie viele ihrer Aufgaben ohne vernünftige Zusammenarbeit mit den Akteuren der Zivilgesellschaft nicht erfüllen können<sup>3</sup>. Die gegenseitige Anerkennung verbessert die Ergebnisse und zugleich das Lebensgefühl des Wahlvolks.

Die Akteure der Zivilgesellschaft können und wollen zur Erhaltung ihrer kreativen

---

<sup>3</sup> Dies gilt für viele große Themen quer durch die Gesellschaft (z.B. Cernavin et al 2023 S. 82 f; BBE/ OM 2019).

Freiheit darauf nicht in gleicher Weise zurückgreifen. Das macht ihre Stärke bei Themen und Motivation aus, erfordert aber auch spezifische Anstrengungen, um die erkannten Defizite in der intersektoralen Aktionsfähigkeit auszugleichen. Bürgerschaftliches Engagement braucht für mehr Wirksamkeit zur im Alltag multifunktionalen, multithematischen und verlässlichen Unterstützung insbesondere nachhaltigere Infrastrukturen (Röbke 2022 Ziff. 10) und einen Sinn für Außenwirkung.

Die Richtung geht dabei in der kreativen Perspektive eher von unten nach oben, für den erforderlichen bundesweiten Zusammenhalt aber auch umgekehrt. In ihrer Organisation und regionalrelevanten Nutzenbildung muss die Umsetzung dann jedoch an die örtlichen Verhältnisse anknüpfen (Röbke 2022 Ziff. 11; Cernavin et al 2023 Ziff. 5).

## 12. WEITERE BEDINGUNGEN DES ERFOLGS

An die bisher detaillierter beschriebenen Aspekte wird angeknüpft. Vieles pflegt In der Praxis weniger von persönlichen Sympathien als vielmehr davon abzuhängen, ob ein Thema oder der ganze Prozess in eine Vertrauens- oder eine Machtbalance zwischen der propagierenden Interessenvertretung und dem Entscheider\*innen-Adressaten eingebracht werden kann. Sie kann über das entsprechende aktuelle Thema aufgebaut, oder aber über andere thematische Anlässe oder frühere Gelegenheiten gefördert worden sein. Auch dies unterstreicht den Bedarf an langem Atem.

Es setzt in der Sphäre der fordernden Interessenvertreter\*innen mitunter auch Druckpotenzial voraus, das der Adressat versteht und ernst nehmen muss. Damit ist ein ganzer Strauß von Möglichkeiten angesprochen – je nach den eigenen Stärken und den zur Verfügung stehenden Instrumenten der Fordernden und Adressaten.

Solches Druckpotenzial kann sich zum Beispiel ergeben, wenn mit dem Thema greifbare wirtschaftliche oder gesellschaftliche Mehrwerte verbunden sind; oder wenn sich in den Augen der betreffenden Partei/ Organisation oder der umworbenen Wähler\*innen oder sonstigen Stakeholder positive Aufmerksamkeit und positive Bedeutung erwarten lassen. Günstig kann es auch wirken, wenn die vom Engagement erhobenen Forderungen die Durchsetzung allgemein priorisierter anderer Themen

mittelbar oder unmittelbar unterstützen können. Die Akzeptanz beim potenziellen Kooperationspartner kann auch gefördert werden, wenn aus der Ablehnung breitere negative Reaktionen über die Presse (offene Kritik) und/ oder aus der Bevölkerung (Wahlverhalten) zu erwarten wären.

Grundsätzlich vorauszusetzen sind ohnehin notwendige rechtzeitige und in sich schlüssige und auch sonst (ohne Stockfehler im Verhalten) überzeugende Sachbemühungen auf allen Ebenen und ihren Netzwerken und ebenso eine qualifizierte interne Gremienarbeit zur Problemlösung, Meinungsbildung und Durchsetzung.

Das Thema und die Aktion sollten:

- von der eigenen, quantitativ und qualitativ unterlegten Überzeugung der Richtigkeit und Bedeutung und vom eigenen inneren Engagement und entsprechender Empathie getragen sein,
- auf einer hinreichend tieferen Analyse der Interessen berührter gesellschaftlicher Gruppen nach Ziff. 7 sowie der potenziellen informellen Netzwerke und Kooperationspartner nach Ziff. 8 beruhen,
- ein wichtiges Anliegen in den Augen der Adressat\*innen betreffen,
- auch operativ auf klare und verständliche Ziele gerichtet sein,
- Vorteile für möglichst viele Beteiligte im Entscheidungsraum auf der Stirne tragen,

## 12. WEITERE BEDINGUNGEN DES ERFOLGS

- Adressat\*innen einen Mehrwert für eigene Interessen oder Bedeutung in den Augen anderer, auch ggfls. vorhandener Konkurrenten versprechen können,
- so formuliert werden können, dass die Adressat\*innen dann auf konkrete Formulierungen zurückgreifen und die Forderung einfach transportieren und platzieren können, wenn sie das Anliegen weitergeben oder selbst vertreten und umsetzen,
- in allen Schritten und Phasen durch alle Handelnden mit konsistentem Verhalten intern und extern die strategische Gradlinigkeit, Verlässlichkeit und Wiedererkennbarkeit des Senders fördern (Marke, Erzählung),
- auf entsprechende Einordnung der Beteiligten im erarbeiteten Gesamtinteresse angelegt sein und bauen können, anderenfalls deren Isolierung drohen könnte,
- ggfls. in einem gewissen Mainstream liegen, an den angeknüpft werden kann, damit nicht vermeidbar und aufwendig neue Schneisen der Meinungsbildung zu schlagen sind, vielmehr ähnliche oder parallel bereits entschiedene Vorgänge einbezogen werden können,
- Ergebnis immer wieder schonungsloser Prüfung auch des Umfeldes und kluger Konzeption sein,
- durch aktuelle und später zu erwartende Argumentationsketten künftige Überzeugungskraft stützen,
- nach Möglichkeit geeignet sein, durch Handeln selbst von langer Hand die Initiative zu ergreifen und sich nicht auf andere verlassen zu müssen, allerdings ggfls.
- über paralleles Lobbying verschiedener, erst recht sektorverschiedener Interessenvertreter\*innen in dieselbe Richtung vorangetrieben werden können,
- auf informelle Netzwerke ähnlich Interessierter zurückgreifen können (auch wenn sie ggfls. erst aufgebaut werden müssen),
- konsistente Argumentationsketten auch der an den Forderungen beteiligten Interessen ermöglichen, die in der Umsetzung hemmende Widersprüche und Konflikte der Promotoren möglichst ausschließen,
- soweit vermeidbar nicht Gegenstand von unangenehmen Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen, vielleicht sogar gegensätzlichen Interessen werden,
- nicht in erster Linie auf isolierte Projektförderung, sondern auf gemeinsam tragfähig angegangenes engagiertes Handeln gerichtet sein, z.B. eine nachhaltige Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen,
- insoweit mit den zur Verfügung stehenden oder erreichbaren politischen Entscheidungs-, Umsetzungs- und insbesondere auch Haushaltsmitteln bewältigbar erscheinen,
- durch voraufgehende aktuelle Information (Lektüre, Erkundigung) zu Fachfragen, Interessenlagen, Zuständigkeit usw. der Adressat\*innen vorbereitet sein,
- zu Beginn über Kontakt zur klaren Zuständigkeit auf der richtigen Ebene und durch die zutreffende Ebene durch persönliche Ansprache transportiert werden können. Allerdings ist hier zwischen direkter und vorbereitender Ansprache zu unterscheiden, die sich beide je nach Thema und Situation anbieten können. Eine schlichte, empfehlende Anbahnung durch Dritte, auch einer niedrigeren Hierarchiestufe, kann ggfls. angemessen sein, wenn man diese zu ihrer Rolle im Adressatenbereich richtig einschätzen kann,
- auf den ersten Blick, aber auch allgemeiner und vor allem für die Adressat\*innen begreifbar sein, sie

## 12. WEITERE BEDINGUNGEN DES ERFOLGS

nicht überfordern und vielmehr erwarten lassen, das Thema, die damit verbundenen Ziele und die erforderlichen Schritte ohne großen Aufwand auch ihren sektorintern erforderlichen Mitstreitern und eigenen Vorgesetzten begreifbar machen zu können,

- möglichst, auch insoweit vorbereitet, gleichzeitig mit den Augen der Gesprächspartner\*innen betrachtet, gedacht und besprochen werden,
- die Prinzipien und die Vorgehensschritte des sog. »Harvard-Konzepts«<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe Fischer et al 2009, aktuell zusammengefasst

idealtypisch für jede Art der hier erwähnten Verhandlungen anwenden (mit den Forderungen a. sachlich diskutieren, Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln, b. auf Interessen hinter den Forderungen fokussieren, c. vor einer Entscheidung Alternativen entwickeln, d. objektive Entscheidungskriterien entwickeln).

---

von Jennifer Lapp, <https://blog.hubspot.de/sales/harvard-konzept>. Dieses Konzept verwendet zwar einen anderen Wortschatz, trifft aber – angelegt auf alle Verhandlungssituationen, auch die hier erwähnten – zu.

## 13. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Anhand dieser Schwerpunktbetrachtungen bieten sich folgende Schlussfolgerungen an.

Erfolg des bürgerschaftlichen Engagements:

- kann auch mit der unverzichtbaren Lobby-Arbeit realistisch nur für klare Ziele angestrebt werden,
- setzt zunächst eine Verhaltenskultur voraus, in der die Akteure auch aus der Zivilgesellschaft an sich und ihre Mission glauben und den Willen zur Durchsetzung haben,
- verlangt, dass mit hoher Qualität die Argumentations- und Handlungsketten vorbereitet werden, einschließlich der Werbung mit Nutzen für das Gegenüber,
- braucht Geschlossenheit der Meinungsbildung und Vertretung.

Dies setzt professionelle Maßstäbe voraus. Die hier gesammelten Überlegungen betreffend die Wege zum gewünschten Erfolg. Sie

- mögen banal erscheinen, knüpfen aber an die Erfahrungs-Quellen auch zu Defi-

ziten der weithin gängigen Praxis an. Ihre Anlässe sind mitten aus dem täglichen, pulsierenden Leben gegriffen. Ihre Beherrschung kann der praktischen Vernunft folgen und ist auch kein Hexenwerk,

- dienen nicht der Kritik an der oft aufopferungsvollen Arbeit einzelner Funktionsträger und Organisationen, sondern der besseren Vorbereitung und erfolgreicherer Durchsetzung erkannter Lobbyziele,
- beleuchten die Positionierung zur Stärkung der möglichen Durchsetzungskraft. Der anstehende ständige Prozess kann ab sofort eingeleitet werden kann, mit Politik und Verwaltungen z.B. schon bis rechtzeitig vor den nächsten Kommunal-, Landtags- oder Bundestagswahlen oder anderen Entscheidungssituationen in den Partnersektoren, auch in Fortsetzung bereits eingeleiteter Initiativen (z.B. BBE 2022),
- sind für Vertiefungen und Ergänzungen offen,
- setzen ohnehin die situative Reflexion und ggfls. Anpassung voraus.

Das bürgerschaftliche Engagement hat die Wahl, den Status quo zu perpetuieren oder aber:

- das Engagement-Management in Denken und Handeln zu ergänzen,
- sich in die Lage zu versetzen, andere von sinnvollen gemeinsamen Zielen und Instrumenten zu überzeugen, dazu
- den sinnvollen Einsatz der eigenen Kraft in die Synergie mit anderen legitim zu denselben Themen arbeitenden Akteuren zu realisieren und damit
- die eigene Wirkung und den Nutzen für die Adressaten beträchtlich zu steigern.

## LITERATUR

- BBE/ OM 2019: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und Offensive Mittelstand (Hrsg.): Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region. Leitfaden zur Förderung der Synergien, Berlin und Heidelberg 2019.
- BBE 2021: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): Zivilgesellschaft und Bundestagswahl, BBE-Dossier Nr. 9, Berlin 2021.
- BBE 2022: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement: Stellungnahme „Auf dem Weg zu einer nationalen Engagementstrategie 2023 ff.“, Eckpunktpapier des Sprecherrates vom 13.9.2022.
- Cernavin et al 2023: Cernavin, Oleg/ Embacher, Serge/ Sendler, Hans: Infrastrukturen der Engagementförderung trisektoral entwickeln. In Klein, A./ Sprengel, R/ Neuling, J (Hrsg.): Engagementstrategien und Engagementpolitik, Jahrbuch Engagementpolitik 2023, S. 82.
- Esser 1970: Esser, Josef: Vorverständnis und Methodenwahl in der Rechtsfindung, Frankfurt/M 1970.
- Fischer et al 2009: Fischer, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt/M 2009.
- Matuschek 2021: Matuschek, Katrin: Akademie Management und Politik, Lobbying für die gute Sache, Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen, hgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn 2021, S. 3.
- Röbbke 2022: Röbbke, Thomas: Moderne Engagementpolitik in 11 Thesen. In: BBE-Newsletter 16/2022.
- Roth 2022: Roth, Roland: Bürgerschaftliches Engagement und sein Eigensinn. Der Stoff, aus dem die Demokratie ist. Einige Thesen. In: BBE-Newsletter 11/2022.
- Sendler 2019: Sendler, Hans: Recherchebericht Synergie Unternehmen/ Zivilgesellschaft. BBE-Arbeitspapier Nr. 9, Berlin 2019.
- Sendler 2022.1: Sendler, Hans: Trisektorale Infrastruktur im Lichte des Ampel-Koalitionsvertrages vom Dezember 2021. In: BBE-Newsletter 3/2022.
- Sendler 2022.2: Sendler, Hans: Bildungs-Engagement besser beleuchten. In: BBE-Newsletter 9/2022.
- Sendler 2022.3: Sendler, Hans: Bürger\*innenräte und Zivilgesellschaft. In: BBE-Newsletter 16/2022.
- Sendler 2022.4: Sendler, Hans: Trisektoraler Bedarf an digitalen Informations- und Interaktions-Plattformen. In: BBE-Dossier Nr. 10, Digitales Europa und Zivilgesellschaft, 2022, S. 44.
- Zimmer 2021: Zimmer, Annette, , Akademie Management und Politik, Lobbying für die gute Sache. Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen, hgg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2021, S. 4 ff.

## BBE-NEWSLETTER ONLINE

### BBE-NEWSLETTER

Der BBE-Newsletter informiert 14-tägig über Engagementpolitik und -debatte in Deutschland, interessante Publikationen und Veranstaltungen sowie Aktuelles aus dem BBE. In monatlichen Themenschwerpunkten vertiefen AutorInnen aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zivilgesellschaftliche Themen.

 [www.b-b-e.de/newsletter](http://www.b-b-e.de/newsletter)

### BBE EUROPA-NACHRICHTEN

Die BBE Europa-Nachrichten zu Engagement und Partizipation in Europa bieten monatlich Informationen und Hintergrundberichte zu europäischen Fragen der Engagementpolitik und -förderung, Gastbeiträge namhafter EuropaexpertInnen sowie Hinweise auf internationale Beteiligungsverfahren.

 [www.b-b-e.de/eunewsletter](http://www.b-b-e.de/eunewsletter)

### INFOLETTER

Der Infoletter informiert anlassbezogen über Aktivitäten zur Vorbereitung und Durchführung der »Woche des bürgerschaftlichen Engagements«, hält über Neuigkeiten, Termine, Aktionen und Materialien der Kampagne »Engagement macht stark!« auf dem Laufenden und stellt Engagement-Projekte vor. Zusätzlich erscheinen zu den drei jährlichen Themenschwerpunkten SonderInfoletter, die die Schwerpunkte inhaltlich begleiten und fachlich untersetzen.

 [www.engagement-macht-stark.de/downloads/infoletter/](http://www.engagement-macht-stark.de/downloads/infoletter/)

### NEWSLETTER-ABO

 [www.b-b-e.de/newsletter-abo](http://www.b-b-e.de/newsletter-abo)