



Auf dem Markt der Meinungen

Anliegen entdecken – Interessen vertreten

Partner



GrantCraft ist ein Projekt der Ford Foundation mit dem Ziel, einen Diskurs über die Praxis der Vergabe von Fördergeldern anzuregen. Nachhaltige Wirkung erreicht ein sozialer Investor nach Meinung erfahrener Förderorganisationen nicht allein dadurch, dass ihm das Themengebiet oder das Wirkungsumfeld vertraut sind. Wirksame Mittelvergabe ist vielmehr ein Handwerk. Unterschiedlichste Geldgeber haben über viele Jahre Wissen über dieses Handwerk aufgebaut. GrantCraft sammelt dieses Praxiswissen und erstellt daraus praktische Leitfäden, Fallstudien, Videos und weitere Hilfsmittel, um sozialen Investoren zu helfen, ihre Förderarbeit zu verbessern. GrantCraft bietet Geldgebern viele nützliche Hinweise, mit denen sie ihre Arbeit besser organisieren, strategischer gestalten und die Effektivität bewerten können.

www.grantcraft.org

Der vorliegende Text basiert auf der Publikation „Advocacy Funding. The Philanthropy of Changing Minds“. Die Bertelsmann Stiftung dankt GrantCraft für die großzügige Bereitschaft zur Kooperation und für die Möglichkeit, eine Adaption der Publikation für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Auf einen Blick

Stiftungen können die Welt nicht im Alleingang retten. Die großen Herausforderungen unserer Zeit wie etwa Bildung, Gesundheit, Integration oder Umweltschutz stellen eine Vielzahl von Akteuren vor gemeinsame Gestaltungsaufgaben. Auf nationaler wie auf internationaler Ebene sind sowohl öffentliche Einrichtungen und staatliche Institutionen wie Ministerien und Parlamente als auch Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützige Organisationen insgesamt gefordert. Gleichwohl ist der Beitrag von Stiftungen beträchtlich: Laut aktueller Zahlen des Bundesverbandes deutscher Stiftungen schütten Stiftungen allein in Deutschland jährlich rund zehn Milliarden Euro für gemeinnützige Zwecke aus.

Damit werden viele innovative und wirkungsvolle Projekte gefördert – und dennoch zählen Stiftungen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich meist eher zu den kleineren Akteuren. Dies zeigt ein Vergleich zwischen dem Mittelaufkommen von Stiftungen und den öffentlichen Haushalten: Den zehn Milliarden Euro, die die über 16.000 Stiftungen in Deutschland insgesamt aufwenden, steht ein jährliches Haushaltsvolumen von 665 Milliarden Euro bei Bund, Ländern und Gemeinden gegenüber. Während staatliche Mittel in Bereichen wie Bildung, Soziales, Gesundheit oder Forschung damit insgesamt den Löwenanteil ausmachen, ist der finanzielle Beitrag von Stiftungen relativ gesehen gering.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit Stiftungen mit ihren vergleichsweise bescheidenen Mitteln überhaupt eine nennenswerte Wirkungsmacht entfalten können. Ist es für Stiftungen noch zeitgemäß, einzelne Projekte und Initiativen zu finanzieren, die mitunter nur den sprichwörtlichen Tropfen auf den heißen Stein darstellen? Sicher ist es hilfreich, wenn beispielsweise eine Stiftung im Rahmen ihres Engagements für frühkindliche Bildung eine Kindertageseinrichtung bei der Anschaffung von neuem Spielzeug unterstützt. Doch was nützt dieses, wenn gleichzeitig die staatlichen Ausgaben für die frühe Bildung noch immer auf keinem angemessenen Niveau liegen? Sollen Stiftungen lediglich die schlimmsten Auswirkungen vorhandener Missstände lindern oder sollten sie nicht gleichzeitig auch die Strukturen und Ursachen von Defiziten angehen?

Stiftungen können ihre spezifischen Möglichkeiten auch dafür einsetzen, die Politik und Öffentlichkeit für ihre Anliegen zu mobilisieren, um so mit einem größeren Hebel anzusetzen. Neben der Hilfe durch die Förderung konkreter Projekte können Stiftungen auf diese Weise eine wesentlich nachhaltigere Wirkung erzielen – indem sie nämlich zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen von Menschen beitragen.

Sicher gibt es oft gute Gründe, auch weiterhin Projekte zu fördern, die Menschen – etwa Behinderten, Kindern oder alten Menschen – direkt zugutekommen. Dieser unmittelbare Zugang schließt eine grundsätzlichere Wirkung auf die Zielgruppe insgesamt keineswegs aus. Ganz im Gegenteil: Sie können die Erfahrungen aus Ihrer Projektarbeit dazu nutzen, um in der Öffentlichkeit oder bei den zuständigen staatlichen Institutionen für die Interessen „Ihrer“ Zielgruppe zu werben. Das Arsenal der Möglichkeiten ist dabei groß – es reicht von der gezielten Pressearbeit über die Bildung von Netzwerken und Kooperationen bis hin zur Forschung oder der Information politischer Entscheidungsträger¹.

Gerade Stiftungen bieten aufgrund ihrer Unabhängigkeit einen geeigneten Rahmen, um die Defizite und den Handlungsbedarf in der Gesellschaft zu identifizieren und die Anliegen gesellschaftlicher Zielgruppen zu vertreten. Die Stimme für bisher nicht öffentlich vertretene Anliegen zu erheben und für diese bei Entscheidern und Akteuren Aufmerksamkeit zu erzeugen – dieses stellt eine interessante Ergänzung zur üblichen Projektarbeit von Stiftungen dar, insofern sich dadurch deren Wirkung maßgeblich erhöhen lässt.

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Stiftungen, die über die klassische Stiftungsarbeit hinausgehen möchten, um die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld zu verändern. Dieser Band liefert Ihnen Informationen dazu, wie Sie Politik und Öffentlichkeit von Ihrem Anliegen überzeugen können. Hierzu bietet der Leitfaden einen Überblick über verschiedene Methoden, Instrumente und Voraussetzungen.

¹Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1	Interne Voraussetzungen für ein überzeugendes Auftreten	4
2	Wer muss was wissen? Zielgruppen und Botschaften	6
	Praxistipp: Rechtliche Grenzen des Engagements	7
3	Methoden und Instrumente	8
	Forschung und Analysen	8
	Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit	9
	Netzwerke und Interessenverbände	10
	Foren und Kommissionen	10
	Interessenvertretung	11
4	Was tun bei Konflikten, Konfrontation und Widerstand?	13
5	Erfolg definieren und evaluieren	15
6	Das Wichtigste im Überblick	16
	Die Perspektive von außen:	
	Wenn Stiftungen wüssten, was Partner wünschen	18

1 | Interne Voraussetzungen für ein überzeugendes Auftreten

Interessenvertretung ist ein gleichermaßen mühseliges wie langwieriges Geschäft. Der Markt der Meinungen ist hart umkämpft und es dauert mitunter lange, bis man die entscheidenden Personen von seiner Sache überzeugt hat. Und noch mehr Zeit geht meist ins Land, bis Dinge auch tatsächlich umgesetzt werden. Für Stiftungen, die rasche Rückmeldungen zu Erfolg und Wirkung ihrer Projektarbeit gewöhnt sind, bedeutet all dieses eine große Umstellung.

Doch dieses ist nicht der einzige wichtige Unterschied zur klassischen Stiftungsarbeit. Stiftungen sind keine Kritik gewohnt, schon gar keine öffentliche. Schließlich fördern sie typischerweise selbstlos Projekte für einen guten Zweck und kommen daher normalerweise in den Genuss einer wohlwollenden Presse. Eine Stiftung aber, die sich mit klaren (gesellschafts-)politischen Aussagen in der Öffentlichkeit positioniert, wird immer auch auf Widerspruch und Kritik stoßen. Im Interesse der lebendigen demokratischen Vielfalt der Meinungen kann man dieses jedoch als durchaus wünschenswert betrachten.

Zudem kann das Agieren auf dem Markt der Meinungen nicht nur langwierig, sondern auch sehr teuer werden, etwa dann, wenn Gutachten in Auftrag gegeben werden, Anzeigen geschaltet oder Konferenzen organisiert werden müssen. Es ist daher wichtig, ein etwaiges Engagement vorab sehr genau zu prüfen und kritisch zu fragen, ob sich der Aufwand und das Risiko lohnen. Da-

bei können Sie sich an den folgenden Fragestellungen orientieren:

Passt das Engagement zur Stiftung?

Glaubwürdigkeit ist der Dreh- und Angelpunkt jedes öffentlichen Engagements. Wenn Sie eine Thematik nicht authentisch vertreten können, können Ihre Analysen und Argumente noch so gut sein – man wird sie Ihnen nicht abnehmen. Es ist daher wichtig, dass das Engagement zu den Werten und Prinzipien passt, für die eine Stiftung steht. Der Vertretung gesellschaftspolitischer Anliegen sind freilich immer natürliche Grenzen der Legitimation gesetzt: Die Rolle von Stiftungen beschränkt sich dabei auf die Forschung und Beratung sowie auf die Bereitstellung eines Diskussionsrahmens und die Kommunikation beziehungsweise Vertretung gegebenenfalls auch strittiger eigener Positionen. Die Entscheidungsfindung aber obliegt Stiftungen nicht. Diese kann nur die Aufgabe demokratisch legitimierter Gremien sein.

Ist die Bereitschaft zu längerfristigem Engagement vorhanden?

Politische Interessenvertretung ist gleichbedeutend mit dem „Bohren dicker Bretter“: Politische Entscheidungsprozesse sind extrem komplex und die Spielräume von Entscheidungsträgern oftmals überraschend eng. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse sind von zahlreichen – durch Stiftungen vielfach nicht zu beeinflussenden – Faktoren abhängig und brauchen oft sehr lange Zeit. Ein Engagement setzt daher die unbedingte Bereitschaft voraus, langfristig am Ball zu bleiben.

Ist der Rückhalt der Führungsgremien gegeben?

Es wird immer wieder Situationen geben, in denen der Vorstand einer Stiftung persönlich auftreten muss, um durch seine Anwesenheit die Bedeutung eines Anliegens zu unterstreichen. Es ist daher unbedingt notwendig, dass die Gremien einer Stiftung voll hinter dem Vorhaben stehen. Sie müssen bereit sein, die Aktivitäten zu unterstützen und gegebenenfalls auch Konflikte oder Kontroversen auszuhalten.

Ist der Wille vorhanden, in Wissen und Kontakte zu investieren?

Der Einstieg in das Geschäft der Interessenvertretung geht für eine Stiftung, die bislang Projekte für bestimmte Personengruppen gefördert hat, mit einem radikalen Umbruch bei der Mittelverwendung einher. Anstatt das Geld für Leistungen zu verwenden, die der

Zielgruppe unmittelbar zugutekommen, sind nun Investitionen nötig, die langfristig angelegt sind, unklare Erfolgsaussichten haben und zunächst möglicherweise kaum zu sichtbaren Resultaten führen. Die Investition in Wissen und Kontakte ist aber eine unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Interessenvertretung in der Öffentlichkeit oder gegenüber der Politik. Nur wenn eine Stiftung sich dieser Notwendigkeit bewusst ist, sollte sie ein Engagement wagen.

Besteht ein Konsens hinsichtlich der Ziele?

Interessenvertretung ist ein Mittel zum Zweck. Es kommt daher darauf an, diesen Zweck zu definieren, also zunächst Klarheit über die Ziele zu erlangen, die die Stiftung erreichen möchte. Je genauer Sie die Absichten Ihres Engagements benennen können, desto besser werden Sie entscheiden können, welche Methoden erfolgversprechend sind und welche Wege es gibt, diese Ziele zu erreichen. Auch hängen die Instrumente und Methoden, die zum Einsatz kommen sollen, unmittelbar davon ab, was Sie erreichen möchten. Über diese Ziele sollte innerhalb der Stiftung ein breiter Konsens bestehen.

Make or buy?

Ein weiterer Punkt, den Sie bereits im Vorfeld klären sollten, ist die Frage, ob Ihre Stiftung selbst aktiv werden soll oder ob Sie lieber andere Organisationen fördern möchten, die im Sinne der

Stiftung operativ tätig werden. Beide Modelle sind in der Praxis erprobt. Im ersten Falle haben Sie die Experten im Haus, koordinieren die Aktivitäten mit Ihren eigenen Ressourcen und stehen mit Ihrem Namen für die Anliegen ein. Alternativ dazu können Sie gezielt gemeinnützige Organisationen fördern, die sich auf Kampagnen- und Öffentlichkeitsarbeit oder die Interessenvertretung spezialisiert haben.

Die Entscheidung, ob eine Stiftung ein Projekt selbst betreiben oder die Leistung einkaufen – also andere fördern – sollte, hängt von einer Reihe von Überlegungen ab:

- Besitzt die Stiftung die nötige Expertise – sowohl inhaltlich als auch bezüglich demokratischer Meinungsbildungsprozesse?
- Verfügt die Stiftung über die Ressourcen, die es braucht, um erfolgreich zu sein? Dazu zählen neben den finanziellen Mitteln vor allem Kontakte zu Medien, Entscheidungsträgern und „Türöffnern“, aber auch ein hinreichender Bekanntheitsgrad, der Ihnen und Ihren Anliegen die nötige öffentliche Aufmerksamkeit verschafft.
- Gibt es Partner, mit denen sich eine Zusammenarbeit anbietet? Das Anforderungsprofil für mögliche Fördermittelempfänger ist anspruchsvoll: Sie müssen nicht nur Erfahrung und Sachverstand mitbringen, sondern auch in ein Netzwerk eingebunden sein und über ein glaubwürdiges Image verfügen. Vor al-

lem aber sollten Sie als Mittelgeber darauf vertrauen können, dass die Organisation tatsächlich auch in Ihrem Sinne tätig wird. Wenn es keine Organisation gibt, die diese Qualitäten mitbringt, muss eine Stiftung selbst tätig werden.

- Ist die Stiftung bereit, eine öffentlichkeitswirksame Rolle zu übernehmen und ihren Namen offen mit klaren Anliegen zu verbinden?

In der Praxis werden sich gerade kleinere Stiftungen eher dafür entscheiden, andere Organisationen und Initiativen zu fördern, anstatt selbst operativ tätig zu werden. Auf diese Weise eröffnet sich ihnen die Möglichkeit, sich durch die Übernahme anteiliger Kosten auch an größeren Kampagnen zu beteiligen, die anderenfalls ihre Möglichkeiten übersteigen würden.

Wer muss was wissen?

Zielgruppen und Botschaften

Professionelle Kommunikationsarbeit beginnt damit, seine Zielgruppe zu kennen und festzulegen, was man kommunikativ erreichen möchte. Es geht bei der Öffentlichkeitsarbeit nicht darum, eingängige Slogans zu kreieren und in der Presse möglichst zahlreiche Erwähnung zu finden. Das Ziel besteht vielmehr darin, Menschen mit maßgeschneiderten Botschaften zu erreichen, ihr Bewusstsein positiv zu verändern oder sie zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen: einer gesünderen Lebensweise, einem verantwortungsvolleren Umgang mit Rohstoffen oder einer größeren Sensibilität gegenüber wichtigen Zukunftsthemen. Die Leitfrage einer erfolgreichen Kommunikation lautet daher: Welcher Zielgruppe soll mit welchem Ziel welche Botschaft vermittelt werden?

Welche Zielgruppen möchten Sie erreichen?

Die Zielgruppenanalyse ist in der Kommunikationsplanung der wichtigste Schritt. Je genauer Sie bestimmen können, wen Sie erreichen möchten, um Ihre Ziele zu verwirklichen, desto besser: So können Sie sowohl Ihre Botschaften als auch die gewählten Informationskanäle zielgruppengerecht gestalten, um Streuverluste zu vermeiden.

Je nachdem, welches Ziel Sie sich gesetzt haben, kann Ihre Zielgruppe größer oder kleiner sein. Nehmen wir zum Beispiel an, Sie haben es sich mit Ihrer Stiftung zur Aufgabe gemacht, Nichtraucher vor den schädlichen Folgen des Passivrauchens zu schützen. Eine mögliche Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, wäre eine Aufklärungs-

kampagne über die Folgen des Passivrauchens. Diese Kampagne könnte sich an aktive Raucher richten, um sie für das Anliegen der Nichtraucher zu sensibilisieren. Sie könnten aber auch versuchen, die Nichtraucher dazu zu bewegen, entschiedener für ihre Rechte einzutreten. Auch Jugendliche, die selbst noch gar nicht rauchen, wären für die Botschaft „Nichtrauchen ist für Nichtraucher der beste Schutz“ eine lohnende Zielgruppe. Falls Sie sich dafür entscheiden würden, dieselbe Botschaft über Multiplikatoren zu verbreiten, kämen als Zielgruppe beispielsweise Eltern, Lehrer, Journalisten oder Ärzte in Frage.

Sie könnten freilich auch eine ganz andere Strategie wählen und versuchen, die Gesetzgebung zum Nichtraucherschutz in Richtung rigiderer Schutzvorschriften zu beeinflussen. Genau dieser Weg ist in den vergangenen Jahren in vielen Ländern – auch in Deutschland – mit Erfolg beschritten worden: Die einschlägigen gesetzlichen Regelungen wurden dementsprechend verschärft und sogar mancherorts zu einem heißdiskutierten Wahlkampfthema. Hätte sich Ihre Stiftung in dieser Richtung engagieren wollen, wären insbesondere die Abgeordneten in den Landtagen Ihre Zielgruppe gewesen, da die Gesetzgebung zum Nichtraucherschutz in Deutschland weitgehend Ländersache ist. Doch auch die Mitarbeiter der Ordnungs- und Gesundheitsämter hätten sich als Adressaten empfohlen, da sie für die Umsetzung und Einhaltung der

gesetzlichen Richtlinien zuständig sind.

All diese Personengruppen – ob Raucher, Nichtraucher, Jugendliche, Lehrer, Eltern, Mediziner, Politiker oder Verwaltungsbeamte – haben unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten. Diese betreffen die Sprache und die bevorzugten Medien, aber auch die jeweilige Fähigkeit und Bereitschaft, neue Informationen aufzunehmen. An diesen Gewohnheiten sollten Sie Ihre Kommunikationsmaßnahmen ausrichten – denn Passgenauigkeit ist die Voraussetzung für jede erfolgreiche Kommunikationsarbeit.

Was soll bei der Zielgruppe bewirkt werden?

Kommunikation ist kein Selbstzweck. Ganz im Gegenteil soll sie bei ihren Adressaten einen Effekt erzielen und diese nach Möglichkeit für ein bestimmtes Ziel gewinnen. Daher ist es wichtig, diese Effekte und Zielsetzungen von vornherein klar zu definieren: Was möchten Sie bei Ihrer Zielgruppe erreichen?

Betrachten Sie Ihre Kommunikationsmaßnahmen immer durch die Brille des Empfängers! Versetzen Sie sich in seine Lage: Was weiß er bereits? Welche Interessen hat er? Welche Haltung hat er zu Ihnen und Ihrem Projekt? Welche Handlungsspielräume stehen ihm zur Verfügung? Was könnte ihn zu dem gewünschten Verhalten motivieren?

Ich möchte ...	Der Empfänger soll anschließend ...
informieren.	etwas wissen .
Verständnis wecken und Vertrauen schaffen.	etwas verstehen und zustimmen .
Verhalten ändern oder zu einer bestimmten Handlung motivieren.	etwas tun .

Welche Botschaft möchten Sie transportieren?

Wenn Sie wissen, mit wem Sie reden und was Sie bei den Empfängern erreichen möchten, müssen Sie als Nächstes entscheiden, welche Botschaften Sie vermitteln wollen. Dazu ist es hilfreich, die entsprechende Information für jede Zielgruppe konkret in ein oder zwei Sätzen zu formulieren. Versetzen Sie sich wieder in die Lage Ihrer Empfänger und überlegen Sie, was bei diesen ankommen soll.

Wählen Sie eine prägnante und anschauliche Formulierung, die deutlich macht, was für den Empfänger wichtig ist und was Sie an Inhalten bei ihm platzieren wollen – unter Umständen müssen Sie komplexe Zusammenhänge auf leicht verständliche Formeln reduzieren. Dabei ist es sinnvoll, stets mit einer einfachen Botschaft zu beginnen. Eine ausführlichere Erklärung von Hintergründen oder detailliertere Zusammenhänge können Sie bei Bedarf später immer noch nachliefern.

Praxistipp

Rechtliche Grenzen des Engagements

Anders als in den USA, wo vor allem die Lobbying-Aktivitäten von Stiftungen sehr strikten Regelungen unterliegen, gibt es in Deutschland keine speziellen Restriktionen, die den Spielraum von Stiftungen im Bereich der Meinungsbildung einschränken. Solange sich die Arbeit einer Stiftung im Rahmen ihrer Satzung bewegt, sind ihren Aktivitäten nur wenige Grenzen gesetzt. Selbstverständlich werden diese aber dort überschritten, wo der Gemeinwohlgedanke verletzt wird, also etwa dann, wenn bestimmte Bevölkerungsgruppen diskriminiert werden oder gar rechtswidrige Aktivitäten wie beispielsweise Volksverhetzung oder Ähnliches betrieben werden.

Die Finanzierung politischer Parteien ist Stiftungen überdies grundsätzlich untersagt.

3 | Methoden und Instrumente

Vielen mag es als selbstverständlich erscheinen – gleichwohl wird es mitunter gern übersehen: In der Demokratie werden Entscheidungen keineswegs allein auf Grundlage wohlabgewogener Argumente und fundierter Informationen getroffen. Daher reichen schlagkräftige und gute Argumente für die wirksame Interessenvertretung allein nicht aus. Es kommt im demokratischen Diskurs vielmehr darauf an, Menschen für seine Argumente zu gewinnen, seine Position mithilfe von Meinungsführern in der Zielgruppe zu verankern und damit letztlich die relevanten Entscheider sowie Mehrheiten für die eigene Sache zu gewinnen. Dieses Ziel lässt sich mit verschiedenen Instrumenten erreichen – je nachdem, welche Anliegen Sie bei welcher Zielgruppe platzieren wollen.

Die im Folgenden vorgestellten Ansätze lassen sich auf verschiedenen Ebenen anwenden. Auch wenn diese Beispiele meist von Stiftungen oder Initiativen stammen, die bundesweit tätig sind, können diese Methoden und Instrumente grundsätzlich auch auf lokaler oder regionaler Ebene zum Einsatz kommen. Die Umsetzung in einem kleineren Rahmen bietet sogar den Vorteil, dass Aufwand und Umfang der Aktivitäten meist geringer sein werden, ohne dass dieses ihre Wirkung schmälern muss.

Forschung und Analysen

Spätestens seit den PISA-Studien der OECD wissen wir, welche politische und gesellschaftliche Wirkung wissenschaftliche Untersuchungen entfalten

können. Die PISA-Studien sind vermutlich die bekanntesten und meistzitierten Studien in Deutschland. Sie haben bei einem breiten Publikum ein neues Problembewusstsein für die Struktur und Qualität unseres Bildungssystems geweckt und in der Politik zu einem tiefgreifenden Umdenken bei bildungspolitischen Fragen geführt.

Nicht zuletzt das PISA-Beispiel führt nachdrücklich vor Augen, dass Forschungsarbeit bei der erfolgreichen Interessenvertretung und Herbeiführung von Veränderungen außerordentlich hilfreich sein kann. Dieses gilt gleich in mehrfacher Hinsicht. Eine wissenschaftliche Analyse des Problems liefert zum einen auf der inhaltlichen Seite oftmals wichtige Hinweise für mögliche Lösungsansätze.

Aber auch für die operative Arbeit können wissenschaftliche Studien wichtig sein, etwa insofern dabei die zentralen Akteure benannt werden, die für die Sache gewonnen werden müssen. Schließlich erhöht eine wissenschaftliche Fundierung immer auch die Glaubwürdigkeit und Seriosität eines Vorhabens. Sie tun daher also gut daran, Ihre Aktivitäten zur Meinungsbildung mit einer wissenschaftlichen Studie zu beginnen. Diese Studie können Sie als Stiftung entweder selbst durchführen oder bei externen Partnern oder Dienstleistern in Auftrag geben. Unter Umständen kann es auch bereits ausreichen, schon vorhandene Untersuchungen und Analysen zu bündeln, auszuwerten und auf Ihr Anliegen hin zuzuspitzen.

Forschung – auch das zeigt PISA – kann aber auch selbst ein wichtiges Kommunikationsinstrument sein. Eine Studie mit interessanten oder sogar überraschenden Ergebnissen sichert Ihnen öffentliche Aufmerksamkeit und verbessert die Möglichkeiten, Ihre Botschaften bei der Zielgruppe zu platzieren. Dadurch, dass Sie mit wissenschaftlichen Fakten die Datenbasis für eine bestimmte Problemlage liefern, werden Sie automatisch als Experte wahrgenommen. Eine Studie allein verändert zwar noch keine Politik – aber sie kann als Türöffner für Sie und Ihr Anliegen dienen.

Es ist müßig zu betonen, dass Studien, die Sie für Ihre Arbeit verwenden, den üblichen wissenschaftlichen An-

sprüchen und Gütekriterien genügen müssen. Das gilt für deren methodische Qualität ebenso wie in puncto wissenschaftlicher Neutralität. Eine einseitig angelegte pseudowissenschaftliche Untersuchung mag zwar die „gewünschten“ Ergebnisse liefern, doch sie wird kaum Zustimmung für Ihre Positionen generieren. Ganz im Gegenteil würden Sie damit nur Ihre Glaubwürdigkeit untergraben und Ihrem eigenen Anliegen letztlich einen Bärendienst erweisen. Wissenschaftliche Forschung muss, wenn es darum geht, Politiker, Journalisten oder andere Meinungsbildner zu gewinnen, einerseits penibel den selbstverständlichen wissenschaftlichen Qualitätskriterien entsprechen. Andererseits ist aber das Ziel der Forschung hier ein spezielles: Es geht im Kontext der politischen Kommunikation nicht um den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, sondern darum, fundierte Empfehlungen zu geben, um Organisationen, Netzwerke und wichtige Einzelpersonen für ein bestimmtes Anliegen zu gewinnen und im Idealfall zu mobilisieren.

Falls Sie Forschungsaufträge vergeben, sollten Sie daher von Beginn an deutlich machen, dass es bei diesen nicht etwa um Grundlagenforschung geht. Die Studien sollten vielmehr:

- die Problemstellung genau analysieren,
- den Handlungsbedarf und Kriterien für gute Lösungsansätze benennen,
- verschiedene Handlungsoptionen identifizieren,

- die Akzeptanz und Umsetzbarkeit der Optionen bewerten,
- einen Lösungsvorschlag für das Problem skizzieren.

In ihrer Machart und dem Erscheinungsbild sollten solcherlei anwendungsorientierte Studien ihrem Zweck angepasst sein. Anders als wissenschaftliche Arbeiten, die sich nur an ein akademisches Fachpublikum richten, sollten sie gut lesbar und grundsätzlich auch für Laien verständlich sein. Dieses bedingt häufig eine entsprechende textliche Überarbeitung einer Studie sowie eine Anreicherung durch Schaubilder, Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse und eine insgesamt ansprechende, leicht zugängliche Aufmachung.

Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist der klassische Weg, auf dem sich beispielsweise eine Studie bestimmten Zielgruppen vermitteln lässt. Dieses geschieht zumeist in Form einer Kampagne. Im Unterschied zu laufender PR-Arbeit, die regelmäßig über Aktivitäten berichtet, ist eine Kampagne dadurch bestimmt, dass sie erstens eine klare Botschaft transportiert und zweitens zielgerichtet und damit zeitlich begrenzt ist. Darüber hinaus nutzen Kampagnen in der Regel eine Vielzahl von Kanälen, um ihre Zielgruppe zu erreichen – etwa das Internet, die Printmedien, Rundfunk und Fernsehen oder auch die klassische

Plakatwerbung. Schon aufgrund dieser Bandbreite der eingesetzten Kommunikationswege bedürfen Kampagnen der sorgfältigen Planung. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die verschiedenen Maßnahmen sich ergänzen und ineinandergreifen, um die maximale Wirkung zu erzielen. Kampagnen können, doch sie müssen nicht notwendigerweise darauf abzielen, politische Entscheidungen zu beeinflussen.

Zu den unabdingbaren Erfolgsfaktoren der Kampagnenarbeit zählt die persönliche Glaubwürdigkeit desjenigen, der ein Anliegen vertritt. Wenn Sie in der Öffentlichkeit bestehen möchten, muss erkennbar werden, warum Sie sich engagieren. Wichtig ist es auch, nicht allein auf ein einzelnes Medium zu vertrauen. Erst der richtige Mix aus verschiedenen Kommunikationskanälen und Formaten bietet die beste Voraussetzung, um Menschen zu erreichen. Dieser Mix will allerdings gut geplant sein. Die kompetente Planung gehört somit zu den wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen der Kampagnen- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Abstimmung und passende Taktung der verschiedenen Instrumente ist ein komplexer Vorgang, bei dem viel Aufwand und Erfahrung nötig sind, damit die Aktionen ineinandergreifen.

Auch eine weitere grundsätzliche Erkenntnis will berücksichtigt sein: Selbst die besten, interessantesten und verdienstvollsten Inhalte verkaufen sich nicht von selbst! Es bedarf immer wieder eines neuen Nachrichtenwertes,

um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu gewinnen.

Netzwerke und Interessenverbände

Interessen müssen organisiert werden, um handlungsmächtig zu werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei Netzwerke und Verbände. Sie bieten Menschen, die an der Lösung eines bestimmten Problems interessiert sind, eine gemeinsame organisatorische Basis und helfen ihnen dabei, ihre Ansichten zu bündeln und zu artikulieren. Die Bildung von Netzwerken kann daher ein sehr effektives Mittel sein, um Themen und Botschaften auf die politische Agenda zu setzen.

Neben der integrierenden Wirkung bei der Zusammenführung und Organisation Gleichgesinnter kommt Netzwerken auch die Funktion eines Sprachrohrs nach außen zu. Durch Aktionen, Kampagnen, Presseaktivitäten und Expertisen versuchen Netzwerke üblicherweise die Öffentlichkeit und Politik von ihren Anliegen zu überzeugen. Die Tatsache, dass sich dadurch

Interessen sehr effektiv organisieren lassen, können sich Stiftungen zunutze machen, um eine öffentliche Debatte zu bestimmten Themen anzustoßen. Die Bildung oder Unterstützung eines Netzwerkes, das betroffenen oder interessierten Organisationen eine gemeinsame Plattform bietet, kann daher ein sehr wirksamer Weg der Interessenvertretung sein – auch und gerade auf lokaler oder regionaler Ebene.

Eine solche Unterstützungsarbeit wird selten Projektcharakter haben. Netzwerke benötigen nicht so sehr Gelder für bestimmte Projekte und Vorhaben, sondern müssen vor allem ihren laufenden Betrieb finanzieren. Sie benötigen Räumlichkeiten, Büroausstattung, Mittel zur Abdeckung von Sach- und Fahrtkosten, Treffen und Konferenzen sowie für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Vor allem aber brauchen schlagkräftige Netzwerke qualifizierte Mitarbeiter, die die Koordination nach innen gewährleisten und die Anliegen nach außen vertreten können. Für Stiftungen eröffnet sich mit der Beteiligung an den Over-

head-Kosten von Netzwerken eine gute Möglichkeit, um gesellschaftlichen Anliegen eine hörbare Stimme zu verleihen.

Foren und Kommissionen

Eine der Kernkompetenzen von Stiftungen ist es, Menschen zusammenzuführen. Stiftungen sind unabhängig und können daher einen geschützten Raum bieten, wenn es darum geht, Vertreter unterschiedlicher Positionen an einen Tisch zu bringen. Während Netzwerke vor allem Gleichgesinnte zusammenführen, schaffen Foren und Kommissionen den nötigen Raum, in dem sich unterschiedliche Positionen annähern und Konsenslösungen gefunden werden können. Das verbindende Element ist in diesem Fall nicht die gleiche Auffassung, sondern die gemeinsame Einsicht, dass ein Problem gelöst werden sollte.

In der Praxis kann die Arbeit in Foren und Kommissionen ganz unterschiedliche Gestalt annehmen. Stellen Sie sich vor, es gäbe in Ihrer Stadt eine Kontroverse um den Ausbau der örtlichen Kinderbetreuung. Die verschiedenen Parteien sind sich bereits über die Frage uneinig, wie viele Einrichtungen und Plätze überhaupt benötigt werden. Auch die möglichen Standorte sind umstritten: Verschiedene Quartiersvereine und Stadtteilgruppen haben ein großes Interesse daran, dass gerade in ihrem Viertel die Kinderbetreuung ausgebaut wird. Die Firmen in der Stadt wiederum möchten, dass ihre Anstrengungen

*»Wo die Regierenden regelmäßig auf
die Ratschläge verschiedenster
Interessengruppen achten, ist auch die
Politik von hoher Qualität.«*

Ulrich von Alemann, Politologe

beim Aufbau von Betriebskindergärten gewürdigt werden. Die Kirchen und Wohlfahrtsverbände schließlich wollen ihre Interessen als Träger gewahrt wissen, während Elterninitiativen und Kinderläden darauf drängen, neue pädagogische Ansätze zu verwirklichen.

Diese komplexe Problemlage wird eine Stiftung allein nicht auflösen können. Aber sie kann den verschiedenen Interessengruppen einen neutralen Rahmen bieten, um sich zu treffen, Positionen auszutauschen und Kompromissmöglichkeiten auszuloten. Eine Stiftung kann somit eine wertvolle Rolle spielen – nicht als Partei, wohl aber als Vermittler, Moderator und Experte, der die Diskussion durch Analysen und Informationen versachlicht und voranbringt. Während Stiftungen also die notwendige Problemlösungsplattform bieten können, sind Foren und Kommissionen sehr hilfreich und effektiv, wenn es darum geht, inhaltliche Anliegen auf politischer Ebene zu forcieren.

Interessenvertretung

Politik ist in der Demokratie ein extrem komplexer Prozess, bei dem Mehrheiten organisiert und vielfältige Rücksichten genommen werden müssen. In den seltensten Fällen wird es daher gelingen, einzelne Top-Entscheider von einer Sache zu überzeugen und allein damit bereits Änderungen zu bewirken. Interessenvertretung zielt vielmehr darauf ab, über viele Kanäle Mehrheiten zu organisieren. Dabei wird dieses sowieso schon schwierige Unterfangen

durch die Tatsache, dass gleichzeitig eine Unzahl von Interessenvertretern dieses versucht, nicht eben einfacher. Die Regierungen, Verwaltungsspitzen und Parlamente auf Bundes- und Landesebene sind von professionellen Lobbyisten förmlich umlagert. Verbände, Berater und Interessenvertreter werben intensiv um die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen von Entscheidungsträgern und deren Umfeld. So stehen beispielsweise den derzeit 622 Abgeordneten des Deutschen Bundestages über 2000 offiziell registrierte Interessenvertreter gegenüber. Und diese Zahl bildet aufgrund der Freiwilligkeit der Registrierung längst noch nicht das gesamte Spektrum des Lobbyismus im Bundestag ab. Im Wettbewerb der Meinungen und Interessen bleibt es daher kaum aus, dass von anderen Interessengruppen nicht selten auch Positionen vertreten werden, die in direkter Konkurrenz zu Ihrem Anliegen stehen.

Eine wesentliche Voraussetzung zur erfolgreichen Vertretung von Interessen – nämlich profunde Sachkenntnis in den jeweiligen Sachthemen – bringen die meisten Stiftungen mit. Um gute Argumente aber auch politisch wirksam werden zu lassen, bedarf es darüber hinaus einer intimen Kenntnis politischer Entscheidungsprozesse. Die zentrale Herausforderung besteht darin, ein Argument zur richtigen Zeit an die richtigen Personen zu bringen. Um dieses leisten zu können, werden Sie unter Umständen professionelle Hilfe in Anspruch nehmen müssen.

Es gibt mehrere Erfolgsfaktoren für eine effektive Interessenvertretung. Zunächst gilt es, ein geeignetes Zeitfenster zu finden, denn auch die beste Idee verhallt ungehört, wenn sie zur Unzeit propagiert wird. Wenn beispielsweise ein Gesetz, gegen das Sie Stellung beziehen wollen, erst vor kurzem novelliert wurde, werden Ihre Argumente zumindest bei den Vertretern der dabei mehrheitsbildenden Parteien auf wenig Gegenliebe stoßen. Zudem gilt: Kurz vor Wahlen ist die Reformbereitschaft von Parlamentariern grundsätzlich eher schwach ausgeprägt – mithin erweist sich auch diese Zeit als ein nicht sehr günstiges Zeitfenster, um politische Veränderungen anzustoßen.

Ebenso wichtig wie der passende Zeitpunkt sind die richtigen Ansprechpartner. Sie müssen geeignete Personen identifizieren, die im Hinblick auf Ihre Themen in der Lage sind, Veränderungen herbeizuführen. Dabei werden Sie jedoch selten gleich zu den Entscheidern vordringen. Daher ist es umso wichtiger, deren Umfeld anzusprechen – also etwa die Mitarbeiter von Abgeordneten, sonstige Meinungsführer oder einflussreiche Personen in den Wahlkreisen.

In jedem Falle sollten Sie sich darum bemühen, sich in Ihre Ansprechpartner hineinzusetzen. Wenn Sie Ihr Anliegen wirkungsvoll platzieren möchten, müssen Sie genau einschätzen können, was Ihr jeweiliger Gesprächspartner an Informationen benötigt und welchen Entscheidungszwängen er unterliegt.

Vor allem sollten Sie sich bewusst machen, welches eigene Interesse Ihr Ansprechpartner daran haben könnte, sich Ihrer Sache anzunehmen und sie gegebenenfalls zu vertreten.

Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen können Sie die Instrumente planen, mit denen Sie Ihr Anliegen in den politischen Prozess einspeisen möchten. In der Praxis werden dabei sinnvollerweise häufig mehrere Methoden mitei-

nander kombiniert, so dass sich schriftliche Formate (beispielsweise Briefings, Positionspapiere und Gutachten) und persönliche Begegnungen (etwa Referate, Tagungen, Kaminingespräche, Fachkolloquien oder bilaterale Gespräche) ergänzen. Wichtig ist es dabei, unterschiedliche Kanäle zu nutzen und die verschiedenen Zielgruppen jeweils passgenau zu bedienen: kurze und prägnante Briefings für Entscheider, ver-

ständliche und ausgewogene Informationen für deren Mitarbeiter und Umfeld sowie „nachrichtliche“ und griffige Formulierungen für die Medien.

Da die Präsenz eines Themas in den Medien und der Öffentlichkeit für Politiker ein zentrales Relevanzkriterium ist, bietet es sich in aller Regel an, die Aktivitäten auf der politischen Ebene durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu flankieren.

»Eines stand von Anfang an fest: Interessenvertretung ist ein völlig natürlicher Bestandteil in einer Demokratie.

Dass Bürger oder Organisationen versuchen, Entscheidungen zu beeinflussen, von denen sie potenziell betroffen sind, halte ich für selbstverständlich.«

Siim Kallas, Vizepräsident der Europäischen Kommission

Was tun bei Konflikten, Konfrontation und Widerstand?

4 |

Klassischerweise bemühen Stiftungen sich darum, ihren Ideen mehr Verbreitung zu verschaffen und für Menschen Verbesserungen zu erreichen. Dabei sind sie nur selten Widerstand oder Kritik ausgesetzt. Ein Engagement zur Meinungsbildung vollzieht sich jedoch auf einer anderen, nämlich grundsätzlich kontroversen Ebene und birgt damit die Gefahr der Konfrontation in sich. Jede Initiative, die Veränderungen anstrebt, findet ihre natürlichen Gegner in Gruppen, die das vermeintlich Bewährte bewahren wollen. Überdies ist es angesichts der Vielfalt von Interessen und Auffassungen innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft unvermeidlich, dass es fast immer verschiedene Einschätzungen und mögliche Lösungen ein und desselben Problems gibt. Für jeden Interessenvertreter bedeutet dies, dass er seine Vorstellungen zumeist gegen andere durchsetzen muss.

Da die Situationen und Ausgangsbedingungen in jedem Einzelfall sehr unterschiedlich sein können, gibt es keine Patentrezepte. Einige Leitlinien können Ihnen aber dabei helfen, Konfrontationen angemessen zu begegnen.

Legen Sie Schmerzgrenzen fest

Auseinandersetzungen und eine schlechte Presse sind Stiftungen im Allgemeinen nicht gewöhnt. Falls sich aber abzeichnet, dass Konflikte dieser Art ins Haus stehen, ist der interne Rückhalt bis in die Vorstandsebene von großer Bedeutung. Gerade wenn es Probleme gibt, ist es wichtig, dass die Verantwortlichen einer Stiftung mög-

lichst schon zuvor festgelegt haben, bis zu welchem Punkt sie bereit sind, die Auseinandersetzung zu suchen. Das bezieht sich zum einen auf die Frage, welches die inhaltlichen Essentials sind, hinter die zurückzufallen sich für die Stiftung verbietet. Zum anderen müssen aber auch die Risiken einer öffentlichen Debatte offen angesprochen werden und es sollte klar sein, ob und bis zu welchem Punkt man willens und in der Lage ist, die öffentliche Debatte oder gar eine etwaige Negativpresse auszuhalten. Durch diese frühzeitigen Festlegungen wird der Verhandlungsspielraum für Gespräche mit Partnern abgesteckt und die Position nach außen gestärkt.

Finden Sie die Balance zwischen Konfrontation und Kompromiss

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, auch in strittigen Fragen eine Einigung herbeiführen zu können, besteht darin, die Befindlichkeit seines Gegenübers zu erkennen und nachzuvollziehen. Denn völlig unabhängig von Sachfragen und der Stichhaltigkeit der Argumente bestimmt letztlich immer der Faktor Mensch den Erfolg von Verhandlungen. Es gilt, ausgewogene Kompromisse zu erzielen, die keiner Seite das Gefühl vermitteln, der „Verlierer“ zu sein oder gar „das Gesicht zu verlieren“.

Einerseits wird es inhaltliche Punkte geben, auf deren Einhaltung Sie bestehen müssen – allein schon deshalb, weil auch Sie Ihr Gesicht wahren müssen. Nur wer klare Positionen vertritt

und bereit ist, dafür zu streiten und mitunter auch einen gewissen Druck aufzubauen, wird als Gesprächspartner ernst genommen. Andererseits können Sie selbstverständlich nicht erwarten, alle Ihre Anliegen durchzusetzen – das liegt im Wesen des Kompromisses. Wie stünde schließlich Ihr Verhandlungspartner gegenüber seiner Organisation und der Öffentlichkeit da, wenn seine Vorstellungen nicht auch angemessen berücksichtigt würden? Planen Sie also Punkte ein, an denen Sie nachgeben können, und bauen Sie in Ihre Verhandlungsposition „Sollbruchstellen“ ein, an

denen Sie auch Ihrem Gegenüber Erfolge zubilligen.

Bilden Sie Allianzen

Es wäre geradezu leichtsinnig, sich ohne einen Kreis verlässlicher Partner in eine Konfrontation zu wagen – bemühen Sie sich deshalb von Anfang an um Verbündete! Sachkundige Partner können Ihnen fachlichen Rückhalt geben und Sie mit nützlichen Informationen versorgen, die sie über ihr Netzwerk gewonnen haben. Gerade wenn Sie auf Probleme und Widerstand stoßen, ist es von größter

Bedeutung, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und die Taktik des weiteren Vorgehens zu diskutieren. Nicht zu unterschätzen ist auch die symbolische Bedeutung von Partnern. Jede Organisation und Einzelperson, die hinter Ihrem Anliegen steht, erhöht Ihre Legitimation und stärkt damit Ihre Verhandlungsposition. Insbesondere dann, wenn Sie Partner gewinnen können, die über die verschiedenen Lager hinweg besondere Glaubwürdigkeit, Bedeutung oder Autorität haben, werden sich Ihnen Türen und neue Verhandlungsspielräume eröffnen.

*»Ein Abend, an dem sich alle Anwesenden
völlig einig sind, ist ein verlorener Abend.«*

Albert Einstein

Erfolg definieren und evaluieren

5 |

Da Aktivitäten der Meinungsbildung für Stiftungen ein noch eher ungewöhnliches Tätigkeitsfeld darstellen, ist es besonders wichtig, über die Wirkungen und Ergebnisse gerade dieses Engagements Rechenschaft abzulegen. Damit eröffnet sich für Stiftungen ein unter Umständen äußerst effektiver Weg, um ihre Ziele zu erreichen. Die Analyse von Fehlern und Erfolgsfaktoren schafft eine gute Grundlage, um zukünftige Aktivitäten noch besser planen zu können.

Leider ist es bei der Arbeit vieler Stiftungen rein inhaltlich bedingt nicht immer ohne weiteres möglich, Ergebnisse und Erfolge klar zu benennen oder gar messbar zu machen. Dies gilt insbesondere für Aktivitäten im Bereich der Interessenvertretung, bei denen es naturgemäß oft sehr schwierig ist, Ursache und Wirkung in einen eindeutigen kausalen Zusammenhang zu bringen. Trotzdem lohnt es sich, darüber nachzudenken, welche Erfolge ein Projekt vorzuweisen hat und wie man seine Wirkungen – wenn überhaupt – erfassen kann. Dazu hat es sich bewährt, drei Analyseebenen zu unterscheiden:

- die Leistungen (Output),
- die Ergebnisse (Outcome),
- die Wirkungen (Impact).

Die Bewertung der Leistungen eines Projekts nimmt all das in den Blick, was im Projektkontext im weitesten Sinne an „Produkten“ hervorgebracht wird. Hierbei geht es um quantifizierbare Fakten: Wie viele Workshops haben stattgefunden und wie viele Personen

aus der Zielgruppe haben teilgenommen? Wie viele Publikationen und Gutachten wurden erstellt? Wie oft und in welchen wissenschaftlichen Veröffentlichungen wurden diese Gutachten zitiert? Wie war die mediale Resonanz? Welche Zeitungen haben berichtet oder Pressemitteilungen aufgenommen?

Informationen wie diese sind gerade für Stiftungen, die Projekte im Bereich der Meinungsbildung durchführen, wichtig. Doch über den Erfolg und die Wirkung eines Projekts sagen sie noch wenig aus. Die Frage nach dem Output liefert aber wichtige Indikatoren dafür, ob ein Projekt wie geplant durchgeführt wurde, denn die hier analysierten Aktivitäten sind in der Regel bereits in der ursprünglichen Projektplanung festgelegt worden. Wenn der geplante und der tatsächliche Output nicht deckungsgleich sind, so muss dies keineswegs einen Misserfolg signalisieren. Wohl aber sollte es die Frage aufwerfen, warum von der Planung abgewichen wurde.

Die Analyse der Ergebnisse geht demgegenüber einen wichtigen Schritt weiter und fragt danach, was die Leis-

tungen und Produkte eines Projekts bei der Zielgruppe auslösen. Denn eine Publikation etwa bleibt für sich genommen so lange relativ folgenlos, wie sie nicht die richtigen Personen erreicht und Eingang in deren Denken und Handeln findet. Gerade dann, wenn die Zielgruppe überschaubar ist und die Aktivitäten zum Beispiel auf die Mitglieder eines Parlamentsausschusses abzielen, ist es am besten möglich, den Outcome einzuschätzen.

Die am schwierigsten zu erfassende Ebene ist die der Wirkungen. Gerade Stiftungen neigen mitunter gerne dazu, sehr simple Wirkungszusammenhänge für ihre Projekte zu unterstellen. Dieses wird der Realität jedoch kaum gerecht, da der Zusammenhang von Ergebnissen und Wirkungen in Wahrheit meist äußerst komplex ist. Denn die Frage nach möglichen Impacts zielt auf nichts Geringeres als die gesamtgesellschaftliche Wirkung ab – also den Effekt über eine begrenzte spezifische Zielgruppe hinaus. Das können etwa ökonomische Veränderungen oder sich wandelnde Wertvorstellungen in der Gesellschaft sein. Auf dieser Ebene lassen sich naturgemäß nur in sehr seltenen Fällen klare Kausalwirkungen belegen.

Ganz gleich, auf welcher Ebene Sie mit Ihrer Evaluation ansetzen – in jedem Fall gilt es die wichtigste Regel jeder Evaluation zu beachten: Je genauer Sie von Anfang an benennen, was Sie erreichen möchten, desto besser werden Sie später beurteilen können, was Sie tatsächlich geschafft haben.

6 | Das Wichtigste im Überblick

Glaubwürdiges Engagement entfalten

Engagieren Sie sich nur dann für eine Thematik, wenn Sie dies auch glaubhaft tun können! Die Inhalte, die Sie vertreten, müssen hinsichtlich der vertretenen Kultur und Werte zu Ihnen passen. Nur wenn diese Passung erkennbar wird, kann Ihr Engagement authentisch und in sich stimmig sein.

Langen Atem haben

Interessenvertretung ist ein langwieriges Geschäft – kurzfristige Erfolge gibt es dabei selten zu feiern. Bedenken Sie, dass gesellschaftliche Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse zumeist längere Zeiträume in Anspruch nehmen und allein schon deshalb viel Geduld gefragt ist.

Operative Durchführung klären

Nicht alles kann und muss man selbst machen. Das Engagement von Stiftungen muss sich nicht immer auch in eigenen operativen Aktivitäten niederschlagen. Oftmals ist es mindestens ebenso sinnvoll, externe Partner zu fördern, die im Sinne und im Auftrag einer Stiftung handeln.

Die Zielgruppe definieren

Am Beginn jeder Kommunikation steht die Frage, wen man als Zielgruppe erreichen will. An der Beantwortung dieser Frage macht sich die gesamte Ausrichtung Ihrer Kommunikationsarbeit sowie die Wahl der geeigneten Informationskanäle fest.

Klare Botschaften vermitteln

Was haben Sie Ihrer Zielgruppe zu sagen? Je genauer Sie diese Frage beantworten können, desto besser. Sinnvoll ist es, sich dabei mit klaren und prägnanten Formulierungen auf leicht verständliche Kernbotschaften zu konzentrieren.

Positionen wissenschaftlich flankieren

Stützen Sie sich zur Untermauerung Ihrer Positionen auf wissenschaftliche Expertise. Begleitende Studien können für die erfolgreiche Interessenvertretung sehr hilfreich sein. Die wissenschaftliche Analyse kann eine solide Faktenbasis für Problemstellungen schaffen, Lösungsoptionen aufzeigen und die Glaubwürdigkeit Ihres Anliegens erhöhen.

Mit Kampagnen an die Öffentlichkeit treten

Wer zu einem bestimmten Zeitpunkt eine zielgerichtete Botschaft in der Öffentlichkeit platzieren will, verdichtet seine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu einer Kampagne. Dabei wird die Zielgruppe mit einem abgewogenen Mix verschiedener Kommunikationskanäle und -formate angesprochen. Auch hier gilt: Glaubwürdigkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung.

Netzwerke knüpfen

Netzwerke bieten eine gute Möglichkeit, um die Interessenvertretung organisatorisch zu bündeln. Sie wirken nach

innen integrierend und können nach außen als Sprachrohr fungieren, um Politik und Öffentlichkeit für ein Anliegen zu gewinnen. Für das Funktionieren von Netzwerken bedarf es kontinuierlicher Ressourcen.

Menschen zusammenbringen

Stiftungen können Menschen und Positionen zusammenbringen. Sie schaffen einen Raum für die Arbeit von Kommissionen, in dem unterschiedliche Vorstellungen diskutiert und zu einem Konsens geführt werden. Als neutraler Vermittler, Moderator, Ideen- und Informationsgeber kann eine Stiftung damit als Lösungsplattform fungieren.

Politische Entscheider für seine Sache gewinnen

In der Demokratie geht es darum, im Wettstreit um die bessere Idee Mehrheiten für seine Anliegen zu organisieren. Dabei sind politische Meinungsbildungsprozesse komplex und langwierig. Entscheidend für den Erfolg der Interessenvertretung ist daher die Wahl der richtigen Ansprechpartner sowie passender Zeitfenster.

Konfliktgrenzen setzen

Wer Positionen vertritt, wird nicht immer nur auf Zustimmung stoßen. Eine gewisse Konfliktbereitschaft und -fähigkeit ist daher unerlässlich. Wichtig ist es jedoch, sich dabei der Risiken einer möglichen Auseinandersetzung bewusst zu sein und die eigenen inhaltlichen Essentials abgesteckt zu haben.

Abgewogene Kompromisse suchen

Es gilt, Kompromisse zu finden, die der eigenen Position gerecht werden, ohne dabei auf der anderen Seite „Verlierer“ zurückzulassen. Definieren Sie im Vorfeld genau, wo Ihre Schmerzgrenze liegt, hinter die zurückzuweichen sich inhaltlich verbietet. Bauen Sie in Ihre Position verhandlungstaktische Rückzugslinien ein.

Partnerschaftlichen Rückhalt sichern

Gemeinsam ist man stärker. Insbesondere bei konfliktträchtigen Themen ist es geradezu zwingend, sich der Unterstützung von Bündnispartnern zu versichern. Der fachliche und ideelle Rückhalt durch sachkundige und im Idealfall über alle Lager hinweg respektierte Partner gibt Ihrer Position mehr Gewicht.

Erfolg messen

Es ist nicht einfach, den Erfolg von Interessenvertretung zu evaluieren. Die Ergebnisse sind oft schwer quantifizierbar und kausale Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig. Da Aktivitäten der Meinungsbildung für Stiftungen aber gleichermaßen ungewohnt wie wirkungsvoll sein können, lohnt es sich, Fehler und Erfolgsfaktoren sorgsam zu analysieren.

»Demokratie ist auf allen Ebenen beschwerlich, auf der staatlichen wie auf der gesellschaftlichen. Die privaten wie politischen Stiftungen machen es sich mehr und mehr zur Pflicht, tatwillige Bürger und Bürgerinnen über Möglichkeiten und Formen eines von ihnen geplanten gesellschaftlichen Engagements zu informieren.«

Jutta Limbach, ehemalige Präsidentin des Goethe-Instituts

Die Perspektive von außen

Wenn Stiftungen wüssten, was Partner wünschen

Viele Stiftungen in den USA erfragen gezielt die Einschätzung ihrer „Kunden“, also der Fördermittelempfänger, um ihre Prozesse und Abläufe zu verbessern. Die folgenden Hinweise beruhen auf einer Auswahl von Rückmeldungen, die US-Stiftungen von Partnern bekommen haben, die sie bei Meinungsbildungs-Aktivitäten gefördert haben. Die Antworten sind durchaus auf die Arbeit deutscher Stiftungen übertragbar.

- Vertrauen Sie Ihrem Partner und vergeben Sie keine zweckgebundenen Zuwendungen. Wenn das Ziel darin besteht, eine öffentliche Debatte anzustoßen, ergeben sich dafür normalerweise sehr schnell unterschiedliche Gelegenheiten. Nur Zuwendungen, die die Empfängerorganisation je nach Bedarf verwenden kann, geben die nötige Flexibilität, um Chancen dann zu nutzen, wenn sie sich bieten.
- Verlangen Sie von den Empfängern keine größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit, als sie auch unter Stiftungen üblich ist. Viele Stiftungen verlangen von Fördermittelempfängern, dass sie alle beteiligten Organisationen an einen Tisch holen, um die Aktivitäten zu koordinieren und abzustimmen. In der Praxis ist diese Erwartung oft unrealistisch und steht einem konsequenten Handeln im Wege.
- Bleiben Sie am Ball. Die Erfahrung zeigt, dass es Jahre dauern kann, bis die Interessenvertretung Erfolge zeitigt. Politik verändert sich nur langsam. Wenn Ihre Stiftung keinen langen Atem mitbringt, sollte sie von einem Engagement absehen.
- Erwarten Sie keine sofortigen, mit Zahlen und Fakten belegbaren Erfolge. Oftmals wird der Erfolg einer Initiative nicht in einer konkreten Gesetzesänderung bestehen. Das heißt jedoch nicht, dass das Projekt kein Erfolg war. Stiftungen sollten lernen, dass es auch von Wert ist, eine Debatte voranzubringen, die Öffentlichkeit für bestimmte Themen zu sensibilisieren, Unterstützung und Netzwerke aufzubauen und eine Botschaft zu platzieren.
- Begeben Sie sich nicht immer gleich in die „große Politik“. Oft ist es effektiver, an der Basis zu beginnen und vor Ort zu mobilisieren, um so die Grundlage für ein Engagement auf höherer Ebene zu legen.
- Beziehen Sie Stellung. Machen Sie zu Beginn der Zusammenarbeit klar, wo Ihre Erwartungen, aber auch Ihre Grenzen liegen. Was genau möchte die Stiftung mit der Zuwendung erreichen und wie weit darf oder soll der Empfänger der Mittel gehen, um das Ziel zu verwirklichen?

Methodisches Wissen für soziale Investoren

Neben der vorliegenden Ausgabe sind in der Reportreihe bislang zehn weitere Titel erschienen. Alle Bände sind kostenlos zu beziehen oder auch als Download im Internet unter www.ratgeber-stiften.de zu finden.



Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

Spenden will wohlüberlegt sein. Zehn Vorschläge zeigen, wie die Wirkung eines jeden eingesetzten Euros erhöht werden kann. Herausgeber: DZI, panta rhei Stiftungsberatung und Bertelsmann Stiftung.



Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Mit Förderanträgen sind hohe Erwartungen auf Seiten der Antragsteller verbunden. Eine nachvollziehbare Kommunikation von Förderentscheidungen kann konstruktiv für beide Seiten sein.



Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

Verantwortungsbewusste Stiftungen planen das Ende einer Förderung von vornherein mit ein. Ein gelungener Ausstieg aus einer Förderbeziehung kann unterschiedlichen Modellen folgen und setzt bestimmte Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen voraus.



Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt ist ein Förderwettbewerb ein wirkungsvolles Instrument, um einen Überblick über Aktivitäten in einem Themenfeld zu bekommen, aber auch, um Öffentlichkeit für ein Thema herzustellen.



Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

Eine neue Organisation aufzubauen kann ein sehr spannender und effektiver Weg sein, ein Problem gezielt anzugehen. Die finanzielle Unterstützung einer Start-up-Organisation benötigt detaillierte Vorbereitung.



In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Eine fundierte Umfeldanalyse liefert nicht nur bei der Erkundung neuer Themenfelder einen guten Überblick, sondern hilft auch bei der Qualitätsentwicklung eigener Angebote.



Engagement mit Wirkung Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

Soziale Investoren können nur dann wirkungsorientierte Förderentscheidungen treffen, wenn sie wissen, welche Handlungsansätze und gemeinnützigen Organisationen nachhaltige Wirkung entfalten.



An einem Strang ziehen Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

Lange Zeit waren Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen keine Selbstverständlichkeit. Heute setzt sich dagegen immer mehr die Erkenntnis durch, dass nur durch die Zusammenarbeit beider Sektoren ein Optimum an Wirkung zu erzielen ist.



Nachmachen erwünscht Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Der Transfer erfolgreicher Projekte bietet viele Vorteile: Vorhandene Ressourcen werden besser genutzt und die Qualität sowie die gesellschaftliche Wirkung erhöht. Drei bewährte Transfermethoden bieten jeweils ganz spezifische Vorzüge.



Gut gemeint – schlecht gemacht Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

In der Stiftungswelt mangelt es häufig an objektivierbaren Erfolgskriterien und bisweilen auch an der Bereitschaft, Misserfolge publik werden zu lassen. Dabei ist gerade für die Arbeit von Stiftungen eine offene Fehlerkultur vonnöten.

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement wesentlich zum gesellschaftlichen Fortschritt beitragen.

Impressum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 81-81999
info@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Bettina Windau

Verfasser

GrantCraft
The Ford Foundation
New York, USA

Übersetzung

transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH
Reutlingen

Redaktion

Dr. Karsten Timmer,
panta rhei Stiftungsberatung,
Mannheim/Bielefeld

Lektorat

Jörg Franke

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

Bildnachweis

(c) PhotoAlto / Eric Audra

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Bettina Windau

Telefon +49 5241 81-81138

Telefax +49 5241 81-681138

bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de