

Kai Dittmann & Dr. Johanna Steiner

POLICY-HANDBUCH FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT

Werkzeugkasten für gemeinwohlorientierte politische Arbeit mit
(sehr) begrenzten Ressourcen

1. Auflage

Impressum

Gesellschaft für Freiheitsrechte e.V.

Boyenstr. 41
10115 Berlin
Telefon 030 549 08 10 – 0
Fax 030 549 08 10 – 99
info@freiheitsrechte.org
PGP/GPG Key ID FA2C23A8

Kontoverbindung

IBAN: DE 88 4306 0967 1182 9121 00
BIC: GENODEM1GLS
GLS Gemeinschaftsbank eG

Vertreten durch den Vorstand des Vereins

Prof. Dr. Nora Markard
Prof. Dr. Boris Burghardt
Dr. John Philipp Thurn
Prof. Dr. Dana-Sophia Valentiner
Felix Reda
Prof. Dr. Leonie Steinl LL.M.

V.i.S.d.P.

Malte Spitz
Boyenstr. 41
10115 Berlin

Autor*innen

Kai Dittmann
Dr. Johanna Steiner

Layout

Bernhard Leitner

Lizenz

CC BY 4.0



September 2026

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	6
1. Gebrauchsanleitung	8
2. Das Fundament gemeinwohlorientierter Policy-Arbeit.....	12
2.1. Die Entscheidung für oder gegen Policy-Arbeit	12
2.2. Das Team	18
2.3. Grundsätze ethischer gemeinwohlorientierter Lobbyarbeit	21
2.4. Resilienz	25
2.5. Rechtliche Anforderungen und Compliance.....	27
3. Von der Idee zum Gesetz	31
3.1. Problemdefinition – wo Politik ihren Anfang nimmt	32
3.2. Agenda-Setting – ein Problem wird von politischen Akteur*innen aufgegriffen.....	33
3.3. Politikformulierung – eine Forderung wird zum Vorhaben der Regierung	37
3.4. Entscheidung – Bundestag, Bundesrat und die Kunst der Kompromisse.....	41
3.5. Implementierung und Evaluation	42
4. Direkte politische Gespräche	45
4.1. Das Abgeordnetengespräch	45
4.2. Das ministeriale Arbeits- und Exekutivgespräch	55
4.3. Das Gespräch mit Minister*in/Staatssekretär*in	62
5. Schriftliche Policy- und Analyseformate	66
5.1. Das Policy-Paper	66
5.2. Der Einseiter	71
5.3. Die Studie	73
5.4. Die Umfrage.....	78
5.5. Der eigene Gesetzentwurf	81

5.6. Die Argumentationshilfe	86
5.7. Das Empfehlungspapier für Wahlprogramm/Koalitionsvertrag.....	89
5.8. Wahlprüfsteine	92
5.9. Der Bürgerbrief.....	94
6. Formelle parlamentarische Formate	99
6.1. Die Stellungnahme	99
6.2. Die Sachverständigenanhörung.....	103
6.3. Die Kleine Anfrage.....	108
6.4. Die Anfrage bei den Wissenschaftlichen Diensten.....	112
7. Policy-Arbeit in der Öffentlichkeit	119
7.1. Die Pressemitteilung.....	119
7.2. Der offene Brief	122
7.3. Der Gastbeitrag	125
7.4. Der LinkedIn-Post	128
7.5. Das Interview (eingeladen)	132
8. Veranstaltungs- und Netzwerkformate	136
8.1. Das parlamentarische Frühstück.....	136
8.2. Der Netzwerkabend	140
8.3. Der Neuabgeordneten-Workshop.....	144
8.4. Die Podiumsdiskussion	148
8.5. Der Stammtisch	153
8.6. Die Konferenz	155
8.7. Der Stand.....	157
9. Das Bündnis	161
Annex I: Policy Frameworks – praxistaugliche Theorie(n).....	167
Annex II: Beispiel Policy Screening.....	176



Annex III: Ausschreibung und Aufgabe Auswahlverfahren Referent*in Politik	181
Annex IV: Beispiel Stakeholder-Mapping	187
Annex V: Beispiel Catering	190
Danksagung und Funding	191
Über die Autor*innen.....	192

VORWORT

Politische Entscheidungen werden auch davon beeinflusst, welche zivilgesellschaftlichen Akteur*innen Interessen wirkungsvoll vertreten und ob sie Zugang zu Entscheidungsträger*innen haben. Das weiß ich durch meine Arbeit als Generalsekretär der Gesellschaft für Freiheitsrechte (GFF). Davor war ich selbst Teil des Politikbetriebs und schon damals war mir die Zusammenarbeit von Politik und Zivilgesellschaft sehr wichtig. Denn im fachlichen Austausch können beide Seiten die jeweilige Expertise nutzen, um gezielt für gemeinsame Anliegen zu streiten.

Menschen wie Kai Dittmann und Johanna Steiner geben solche Impulse seit vielen Jahren: Sie als engagierte Referentin für Politik, er als erfahrener Leiter der Policy-Arbeit bei der GFF. Beide haben vor ihrer Zeit bei uns sowohl in Interessenvertretungen als auch im Parlament, für Parteien oder parteinahe Institutionen gearbeitet. Sie kennen das Geschäft der politischen Arbeit.

Nun richten sie sich mit ihren Empfehlungen an andere Engagierte aus der Zivilgesellschaft. Sie erklären verständlich, welche Werkzeuge dabei zur Verfügung stehen und wie sie einzusetzen sind. Dabei brechen die Autor*innen mit der Annahme, dass politische Arbeit nur mit einem großen Budget möglich sei. Sie geben viele praktische Hinweise, wie auch ehrenamtlich Aktive mit wenig Zeit und Geld sich in politische Entscheidungen einbringen können: Über Abgeordnetengespräche, mit Empfehlungspapieren oder Stellungnahmen. Politische Arbeit ist mehr als Beiwerk. Auch bei uns.

Bei der GFF kämpfen wir mit strategischer Prozessführung für den Erhalt und den Ausbau der Grundrechte. Wir erstreiten rechtliche Antworten auf Fragen, die uns alle betreffen, und stärken damit das demokratische Staatswesen. Unsere juristische Arbeit wird durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie gezielte politische Arbeit vorbereitet, begleitet und ergänzt. Wir entwickeln konstruktiv politische Lösungen,

um unsere Demokratie und unser aller Grundrechte zu schützen, und sorgen dafür, dass diese Lösungen in Politik und Gesellschaft Gehör finden. Das gelingt besonders gut im engen Austausch mit anderen Organisationen. Darauf weisen auch die Autor*innen dieses Handbuchs hin.

Die Arbeit an dem Handbuch haben die Initiative „Knowledge Rights 21“ durch ihre Förderung und auch andere Team-Mitglieder der GFF durch ihre Mithilfe ermöglicht. Ihnen allen und natürlich den Autor*innen danke ich für die Bereitschaft, Wissen und Kraft zu teilen!

Denn Bildungsinitiativen, Vereine, Verbände, Stiftungen müssen sichtbar bleiben, wenngleich es bei zunehmendem Druck nicht leichter wird. Es ist bedeutsam für ein lebendiges Miteinander, dass verschiedene Stimmen Raum bekommen. Dieses Handbuch kann sie dabei unterstützen.

Malte Spitz

GFF-Generalsekretär

1. GEBRAUCHSANLEITUNG

Nutzt dieses Handbuch als einen **Werkzeugkasten** für eure gemeinwohlorientierte Policy-Arbeit. Hier findet ihr eine Sammlung erprobter, aber auch weniger konventioneller Werkzeuge, die je nach Situation und Zeitpunkt im politischen Prozess unterschiedlich bedeutsam sind und miteinander kombiniert werden können.

Inhaltlich fokussieren wir uns auf Policy-Arbeit (oder Lobby-Arbeit, je nachdem, wie ihr euch mit dem Begriff fühlt) als einen Teilbereich von Advocacy-Arbeit. Mit Policy-Arbeit meinen wir **alle strategischen Aktivitäten, die darauf abzielen, auf politische Entscheidungen in Parlamenten, Ministerien und Parteien inhaltlich einzuwirken**, etwa durch die Platzierung von Forderungen, die Analyse politischer Prozesse oder den Aufbau von Netzwerken mit Entscheidungsträger*innen. Fragen der öffentlichen Mobilisierung oder des Campagnings stehen nicht im Mittelpunkt.

Arbeitet mit diesem Handbuch als praxisorientiertem Wegweiser: Im Mittelpunkt steht weniger der formal korrekte Ablauf als die Frage, wie Gesetzgebungsverfahren im politischen Alltag tatsächlich funktionieren und an welchen Stellen ihr wirksam ansetzen könnt. Deshalb fokussiert sich das Handbuch im Zweifel nicht auf rein formale Zuständigkeiten, sondern auf die gelebte Praxis.

Policy-Arbeit hat gewisse Schnittmengen mit anderen Bereichen der Organisationsarbeit. Daher findet ihr mitunter klassische Werkzeuge der **Öffentlichkeitsarbeit**, wie etwa ↱ [Pressemitteilungen](#) oder ↱ [offene Briefe](#), in unserem Werkzeugkasten. Wir haben nur solche ausgewählt und näher beschrieben, die unserer Ansicht nach auch für das Erreichen von Policy-Zielen genutzt werden können. Um beim Bild des Werkzeugkastens zu bleiben: Wir leihen uns quasi die Küchenschere und nutzen sie für die Gartenarbeit.

Zudem sei angemerkt, dass wir uns auf Policy-Arbeit auf der **Bundesebene** konzentrieren. Hier und da gehen wir auch auf die Besonderheiten auf Landes- und EU-Ebene ein, wenn uns dies geboten erscheint.

Außerdem müssen wir festhalten, dass wir aus der Perspektive einer NGO schreiben, die sich in den vergangenen Jahren organisatorisch stark entwickelt hat. **Nicht jede zivilgesellschaftliche Organisation hat ein eigenes Policy-Team oder eine eigene Kommunikationsabteilung.** Viele arbeiten auch mit ehrenamtlichen Strukturen. Wir haben uns bemüht, auch und gerade für kleine zivilgesellschaftliche Organisationen mit knappen Ressourcen hilfreiche Tipps zu geben.

Das Handbuch richtet sich an **Einsteiger*innen** ohne Vorkenntnisse ebenso wie an **erfahrene Policy-Praktiker*innen**, die sich inspirieren lassen wollen. Hauptzielgruppe sind **gemeinwohlorientierte Organisationen**, die mit begrenzten Ressourcen eine möglichst hohe politische Wirkung erzielen möchten. Entsprechend ist es bewusst modular und niedrigschwellig gestaltet und ermöglicht auch einen thematischen Quereinstieg.

Den Werkzeug-Kapiteln vorangestellt sind zwei Kapitel, die euch dabei helfen sollen, eure eigene Arbeit fundiert einzuordnen. Im Kapitel [⚓ Das Fundament gemeinwohlorientierter Policy-Arbeit](#) behandeln wir Fragen zur Themenauswahl, zur Zusammenarbeit im Team sowie zu ethischen und rechtlichen Aspekten. Danach beschreiben wir den idealtypischen politischen Prozess [⚓ von der Idee bis zum fertigen Gesetz](#). Unser dringender Rat: **Lest beide Kapitel!** Bevor ihr als Handwerker*in beherzt in den Werkzeugkasten greift, solltet ihr die Grundlagen eurer Arbeit reflektieren und verstehen. Sonst drohen Unfälle.

Jedes **Werkzeug-Kapitel** ist nach demselben, schnell überblickbaren Schema aufgebaut:

- Zeitpunkt im politischen Prozess,
- Kurzbeschreibung,

- Zielgruppe,
- Inhalt,
- Form,
- Checkliste.

Unser Handbuch ist kein Lehrbuch, das man von vorne nach hinten durcharbeiten muss. Es ist so aufgebaut, dass ihr gezielt auf das zugreifen könnt, was zu eurer konkreten Fragestellung passt – sei es eine bestimmte Phase im politischen Prozess, ein bestimmtes Veranstaltungsformat, ein bevorstehender Termin oder ein praktisches Problem, das ihr lösen möchtet. Die **Checklisten** sollen euch die praktische Arbeit erleichtern, vor allem, wenn ihr mit dem ein oder anderen Format selbst noch keine Erfahrungen gemacht habt. Um die Policy-Arbeit anschaulicher zu machen, haben wir den oben skizzierten Inhalt um **Infoboxen** ergänzt. Hier findet ihr nützliche Profi-Tipps, Beispiele aus unserer GFF-Praxis und weiterführende Informationen.

Außerdem findet ihr **gelb markierte Infoboxen** zu unserer GFF-Policy-Arbeit an der Thematik **E-Lending**, also die elektronische Ausleihe digitaler Medien durch Bibliotheken. Die GFF hat sich zum Ziel gesetzt, dass die digitale Ausleihe von Büchern rechtlich geregelt wird, um so den Zugang zu Wissen für alle zu gewährleisten. Öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken würde es so möglich, ihrem gesellschaftlichen Auftrag auch im digitalen Zeitalter gerecht zu werden. Wir hoffen, mithilfe dieses Beispiels möglichst praxisnah zeigen zu können, dass für eine erfolgreiche Policy-Arbeit meist ein strategisches Zusammenspiel verschiedener Werkzeuge nötig ist.

Nicht jedes Werkzeug ist für jede Organisation, jedes Thema oder jeden Zeitpunkt im politischen Prozess geeignet. Entscheidend ist daher nicht, möglichst viele Instrumente gleichzeitig zu nutzen, sondern **die richtigen auszuwählen und sinnvoll zu kombinieren**. Gleichzeitig gilt: Policy-Arbeit lässt sich nicht vollständig in Regeln oder Abläufe übersetzen. Neben strategischer Planung braucht es immer auch

situatives Gespür. Politisches Timing, persönliche Kontakte und Erfahrungswissen spielen eine große Rolle und entwickeln sich oft erst mit der Zeit.

Unser Handbuch ist ein **Work in Progress**¹: Wir haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. An vielen Punkten kann man über unsere Einschätzungen, was die politische Wirksamkeit einiger Instrumente angeht, sicher streiten. Und genau das wollen wir: mit euch diskutieren, Feedback erhalten und selbst von anderen Erfahrungen und Perspektiven lernen. Dementsprechend ist dieses Buch – das werdet ihr an der ein oder anderen Stelle merken – auch eine herzliche Einladung zum Austausch. Nutzt für Rückmeldungen jeder Art gern unser [digitales Feedback-Formular](#). Wir werden euren Input in regelmäßigen Abständen auswerten und in das digitale Handbuch einarbeiten.

¹ Wenn ihr auch gerne Fußnoten lest und unsere Arbeit am Handbuch weiter unterstützen wollt, freuen wir uns über Spenden an die GFF: <https://freiheitsrechte.org/mitmachen/einzelspenden>. Schreibt uns auch gerne unter handbuch@freiheitsrechte.org und wir halten euch über die nächste, aktualisierte Version auf dem Laufenden.

2. DAS FUNDAMENT GEMEINWOHLORIENTierter POLICY-ARBEIT

Gemeinnützige Organisationen sind für demokratische Entscheidungsprozesse im Politikbetrieb unerlässlich. Durch ihre Arbeit mit Menschen und Lebensrealitäten liefern sie fundierte Analysen und tiefe Einblicke in gesellschaftliche Entwicklungen, die politischen Entscheidungsträger*innen in dieser Tiefe meist verwehrt bleiben. Zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten die Anliegen von Bevölkerungsgruppen, um ihren Bedürfnissen Gehör zu verschaffen. Die politische Arbeit ist damit ein unverzichtbarer Kern ihres Handelns. So vielfältig wie die Landschaft und Strukturen gemeinnütziger Organisationen sind, so vielfältig sind auch ihre Policy-Ansätze. Bevor wir tiefer in die Werkzeuge politischer Arbeit einsteigen, wollen wir zunächst wichtige Grundlagen der gemeinwohlorientierten Policy-Arbeit klären.

Versteht dieses Kapitel als Grundlage für die Anwendung der in den folgenden Kapiteln beschriebenen Policy-Werkzeuge. Das beste ⚓ [Policy-Paper](#) oder der spannendste ⚓ [Netzwerkabend](#) sind wenig wert, wenn man sich nicht mit den „richtigen“ Themen beschäftigt, das Team und die Zusammenarbeit nicht stimmen oder das eigene Handeln den Standards verantwortungsvoller Politik-Arbeit widerspricht.

2.1. Die Entscheidung für oder gegen Policy-Arbeit

Ausgangspunkt: Knappheit als Normalzustand

Ihr arbeitet in einer gemeinnützigen Organisation mit begrenzten Ressourcen: Geringes Budget, Personalknappheit, wenig Zeit, (zu) viele Verantwortlichkeiten. Das ist kein Sonderfall, sondern der Normalzustand gemeinwohlorientierter Policy-Arbeit.

Entsprechend werdet ihr mit deutlich mehr Themen, politischen Problemen und Reformbedarf konfrontiert sein, als realistisch bearbeitet werden kann.

Die zentrale strategische Herausforderung lautet daher nicht: Welche Themen sind wichtig? Sondern: **Welche wenigen Themen bearbeiten wir und welche lassen wir bewusst liegen?**

Grundsätzlich gilt: **Ein bisschen Policy-Arbeit ist oft schlechte Policy-Arbeit.** Gute Policy-Arbeit zeichnet sich durch Wiederholung, Präsenz, Verlässlichkeit und den Aufbau von Sachverstand und Vertrauen aus. Wer zu viele Themen gleichzeitig bespielt, riskiert, keines davon wirklich wirksam zu vertreten.

Strategie heißt vor allem: Entscheiden, was man nicht tut

Vor diesem Hintergrund ist Strategie in der Policy-Arbeit oft eines: die **bewusste Entscheidung gegen bestimmte Themen**. Priorisierung ist kein technischer Nebenschritt, sondern ein zentraler Bestandteil wirksamer Interessenvertretung.

Die folgenden Leitfragen helfen euch dabei, systematisch zu entscheiden, ob ein Thema aktiv bearbeitet werden sollte.

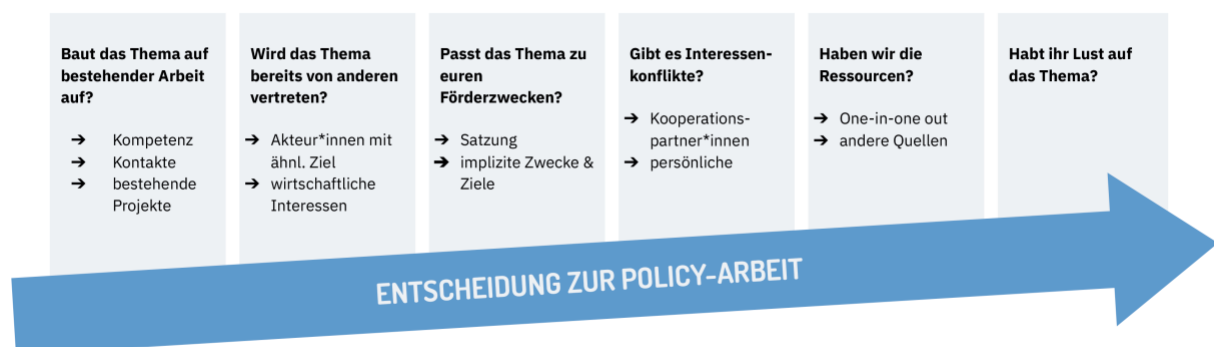


Abbildung: Leitfragen für eine Entscheidung für oder gegen Policy-Arbeit.

Zentrale Entscheidungsfragen zur Themenauswahl:

1. Baut das Thema auf bestehender Arbeit auf?

In der Regel definieren gemeinnützige Organisationen ihre Arbeitsschwerpunkte entlang ihres Mandats. Zur Bearbeitung der Themen wird häufig auf die Wirkungsorientierung und -logik zurückgegriffen (gute Ressourcen sind z. B. das [Kursbuch Wirkung](#) von Phineo und speziell im Bereich der Advocacy-Arbeit das [Handbuch zur Wirkungsorientierung](#) von Brot für die Welt). Eure Arbeit ist deutlich effizienter und wirkungsvoller, wenn sie auf bereits vorhandenen Ressourcen aufsetzt:

- vorhandene fachliche **Kompetenz**,
- etablierte politische **Kontakte**,
- bestehende **Narrative** (also sinnstiftende Erzählungen, die politische Themen einordnen und verständlich machen), Publikationen und andere Vorarbeiten,
- **laufende Projekte** mit inhaltlicher Nähe.

Je stärker ein Thema an Vorarbeiten anschließt, desto geringer sind die Einstiegskosten und desto höher die Erfolgchancen (bei gleichem Aufwand).

2. Wird das Thema bereits von anderen vertreten?

Eine weitere zentrale Frage ist: **Gibt es bereits (etablierte) Akteur*innen mit ähnlicher Zielrichtung**, die dieses Thema vertreten – möglicherweise sogar besser oder wirkmächtiger als ihr?

Dabei sind zwei Konstellationen zu unterscheiden:

- **Ergänzende Stimmen sind sinnvoll**, etwa, um gesellschaftliche Breite zu zeigen, unterschiedliche Perspektiven einzubringen oder den politischen Druck zu erhöhen.

- **Doppelte Arbeit ist wenig sinnvoll**, wenn ein Thema bereits professionell und kontinuierlich vertreten wird und eure zusätzliche Stimme kaum Mehrwert erzeugt.

Relevant in dieser Abwägung kann auch sein, wenn die eigene Position zu einem politischen Sachverhalt ohnehin durch **starke wirtschaftliche Interessen** getragen wird. In solchen Fällen erhält die Position oft ausreichend politische Aufmerksamkeit. Eine Stimme aus der Zivilgesellschaft kann zwar legitimierend oder korrigierend wirken, sie ist aber nicht in jedem Fall erforderlich.

In der Praxis: Open Source in der öffentlichen Verwaltung

Wenn befreundete Organisationen wie die Open Knowledge Foundation oder Wikimedia, IT-Fachverbände und öffentliche Digitalakteur*innen bereits für offene Software und Standards eintreten, bringt eine zusätzliche GFF-Stimme ohne entscheidenden, grundrechtlichen Ansatz wenig Mehrwert.

3. Passt das Thema zu euren Förderzwecken?

Für steuerbegünstigte, gemeinnützige Organisationen ist die thematische Ausrichtung nicht nur eine strategische, sondern auch eine rechtliche Frage. Es ist zwingend notwendig, den Bezug zwischen den bearbeiteten Themen und den eigenen satzungsmäßigen Förderzwecken klar herzustellen, intern nachvollziehbar zu dokumentieren und bei Bedarf auch nach außen verständlich zu machen.

Eine solche Klarheit schafft nicht nur Rechtssicherheit, sondern erleichtert auch interne Abstimmungen und stärkt die eigene Glaubwürdigkeit gegenüber externen Akteur*innen.

4. Gibt es Interessenkonflikte – institutionell oder persönlich?

Policy-Arbeit muss glaubwürdig sein. Daher sollte systematisch geprüft werden:

- Steht das Thema in Konflikt mit anderen Projekten, Partnerschaften, Geldgeber*innen oder strategischen Zielen der Organisation?
- Erschwert es bestehende Kooperationen erheblich, die auf anderer Ebene gut funktionieren?
- Gibt es persönliche Interessenkonflikte, die – auch nur dem Anschein nach – problematisch sein könnten?

Scheinbare Widersprüche lassen sich manchmal auflösen, können jedoch mit erheblichem Kommunikations- und Abstimmungsaufwand verbunden sein. In manchen Fällen ist es strategisch klüger, auf ein Thema zu verzichten, um Netzwerke belastbar zu halten.

5. Haben wir die Ressourcen oder: Was lassen wir dafür liegen?

Die Ressourcen der meisten Policy-Teams in zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen sind knapp. Wir müssen uns also ehrlich fragen: **Was sind wir bereit, nicht mehr zu tun, um dieses Thema bearbeiten zu können?**

Als Grundprinzip empfiehlt sich eine strikt umgesetzte **One-in-one-out-Regel**: Für jedes neue Thema wird mindestens ein anderes pausiert oder beendet.

Alternativ könnt ihr prüfen, ob:

- zusätzliche interne Ressourcen mobilisiert werden können
oder
- externe Mittel, Projektfinanzierungen oder Kooperationen realistisch verfügbar sind.

Diese Optionen gehen jedoch meist über kurzfristige Entscheidungen hinaus.

6. Habt ihr (noch) Lust auf das Thema?

Ein oft unterschätzter, aber zentraler Faktor ist die **Motivation im Team**. Policy-Arbeit ist Beziehungsarbeit und fordert Frustrationstoleranz und Ausdauer. Themen, für die niemand wirklich brennt, werden selten gut vertreten.

Umgekehrt kann es strategisch sinnvoll sein, ein Thema zu bearbeiten, für das hohe intrinsische Motivation besteht, selbst wenn objektiv einzelne Gründe dagegensprechen. Begeisterung ist kein Ersatz für Strategie, aber ein bedeutsamer Wirkfaktor.

In der Praxis: Entscheidung treffen als Prozess

Es ist sinnvoll, diese Leitfragen in einen **halb-formalisierten Entscheidungsprozess** zu überführen. Ziel ist es, Entscheidungen über neue Themen **transparent, konsistent, nachvollziehbar und ressourcenschonend** zu treffen.

Ein solcher Prozess kann langfristig die Ressourceneffizienz erhöhen, Diskussionen strukturieren, Übergaben oder die Einbeziehung von Kolleg*innen vereinfachen und implizite Entscheidungen explizit machen.

Gleichzeitig solltet ihr darauf achten, den Prozess **nicht zu überbürokratisch und zu starr zu gestalten**. Politische Arbeit lebt auch von Reaktionsfähigkeit und politischem Timing.

Bei der GFF besteht der Prozess im Allgemeinen aus:

1. **Vorbesprechung** im Policy-Bereich und ggf. mit engen Partner*innen,
2. **Policy-Screening** mit Kolleg*innen aus allen Arbeitsbereichen der Organisation, z. B. Kommunikation, Legals und ggf. einem Vorstandsmitglied (ein Beispieldokument findet ihr [hier](#)),
3. Regelmäßige Fortschrittsbesprechung im **Jour Fixe**.

2.2. Das Team

Falls ihr eine eigene Policy-Abteilung in eurer Organisation habt oder eine aufbauen wollt, macht euch am besten frühzeitig Gedanken über eine sinnvolle Struktur der Zusammenarbeit.

Neben **fachlichen und strukturellen Kenntnissen zum Politikbetrieb** profitiert ein Policy-Team von Mitgliedern mit analytischen Fähigkeiten, Kommunikationsstärke,

Netzwerkkompetenz und Organisationstalent. Wichtig ist zudem eine Mischung aus Erfahrungsebenen: Erfahrene bringen Kontakte und Prozesswissen ein, während weniger erfahrene Kolleg*innen oft neue Perspektiven und Ideen beisteuern. Die eigene Ausbildung und der Aufbau neuer Policy-Kompetenz sind sinnvoll und oft notwendig. Sie sollten jedoch nicht isoliert erfolgen. Ein funktionierendes Policy-Team hält idealerweise **Erfahrungsträger*innen**, die implizites Wissen, politische Einschätzungen und Arbeitsweisen weitergeben können. Das verkürzt Lernkurven, reduziert Fehlentscheidungen und stabilisiert die Arbeit insgesamt.

Ein wichtiger Teil von Policy-Arbeit ist das Verständnis des politischen Entscheidungssystems. Wie funktioniert das System formal, aber vor allem auch informell? Mindestens ein Teammitglied sollte daher über **einschlägige Erfahrung im politischen Betrieb** verfügen – also zuvor beispielsweise in einem Abgeordnetenbüro, einem Ministerium oder in Parlamentsfraktionen gearbeitet haben. Solche Erfahrung erhöht die Arbeitseffizienz erheblich: Informationen, Einschätzungen und Zugänge lassen sich oft mit wenigen Kontakten erschließen. Zudem erhöht die Kenntnis von Gepflogenheiten und Arbeitsprozessen – etwa, an welchem Tag einer Sitzungswoche man in einem Parlamentsbüro anrufen sollte oder wann man besser eine E-Mail schreibt – die Wirkung des ganzen Teams.

Menschen, die im Policy-Bereich tätig sind, sollten mit den Inhalten, die die eigene Organisation vertritt, natürlich gut vertraut sein. Immerhin sind sie es häufig, die Forderungen gegenüber der Politik bei Fach- oder Hintergrundgesprächen vertreten. Voraussetzung im politischen Betrieb ist es, sich flexibel und schnell in neue Themenbereiche einarbeiten zu können und damit grundsätzlich sprechfähig zu sein. Detailwissen zu den einzelnen Themenfeldern und Gesetzesvorhaben müsst ihr euch kontinuierlich aneignen. Gleichzeitig sollte die **eigene Erwartung an die vermeintlich notwendigen Kenntnisse nicht unerreichbar hoch sein**: Man muss nicht in Bibliothekswissenschaften promoviert haben, um Forderungen aus Perspektive der Bibliotheken im politischen Raum wirksam vertreten zu können. Vor ⚓

[Sachverständigenanhörungen](#) ist eine gezielte Vorbereitung mit der Unterstützung von Fachreferent*innen der eigenen Organisation oder Kooperationspartner*innen unabdingbar. Gute Policy-Arbeit braucht eine gute organisationsweite und -übergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Entscheidend für den Erfolg ist der Zugang zu Wissen, Netzwerken und Entscheidungsprozessen. Daher werben wir für den Grundsatz: **Lieber ein kleines, gut bezahltes Team** als ein größeres Team mit unterdurchschnittlicher Vergütung. Einen guten ersten Überblick über die Gehaltsstruktur im NGO-Sektor liefert der [NPO-Gehaltsreport](#). Eine angemessene Vergütung ist ein wichtiger Faktor für wirksame Policy-Arbeit: Sie trägt dazu bei, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, langfristig zu binden und ihnen die nötigen Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Oft zeigt sich, dass eine gut vergütete Teilzeitstelle wirkungsvoller sein kann als eine niedrig bezahlte Vollzeitstelle, auch weil der Mehrwert der Policy-Arbeit weniger in permanenter Präsenz liegt als in gezielten Interventionen. Mit wachsender Erfahrung

und einem gut entwickelten Netzwerk lassen sich relevante Informationen zudem deutlich schneller und gezielter erschließen, was die Effizienz der Arbeit weiter erhöht.

Bevor ihr einen Policy-Bereich aufbaut, solltet ihr mit Geschäftsführung und Vorstand gemeinsam klären, welches Profil tatsächlich gebraucht wird: Soll die Person vor allem politische Prozesse beobachten und analysieren, Kontakte aufbauen, konkrete Gesetzgebung beeinflussen,

Bündnisse koordinieren oder öffentlich kommunizieren? Benötigt sie dafür vor allem

Policy-Bereich aufbauen
FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND VORSTAND

1 Ziel und Auftrag

- ☐ Welche politischen Ziele?
- ☐ Analyse, Lobbyarbeit, Netzwerke oder Kommunikation?

2 Wissen und Fähigkeiten

- ☐ Welche Kenntnisse sind unverzichtbar?
- ☐ Was ist Pflicht, was nur wünschenswert?

3 Rolle und Ressourcen

- ☐ Welche Verantwortung und Spielräume?
- ☐ Welche Zeit, Mittel und Unterstützung?

4 Anbindung und Erfolg

- ☐ Wer arbeitet eng mit der Stelle?
- ☐ Welche Ergebnisse sind nach sechs oder zwölf Monaten sichtbar?

ERGEBNIS
Ein realistisches, priorisiertes Stellenprofil

Abbildung: Checkliste Stellenprofil
Policy-Person.

fachliche oder juristische Expertise, strategisches Urteilsvermögen, Netzwerk- und Kommunikationsstärke oder Erfahrung im Aufbau neuer Strukturen? Ebenso wichtig sind klare Entscheidungen zu Verantwortlichkeiten, Entscheidungsspielräumen, Ressourcen und der Anbindung an Geschäftsführung, Fachbereiche und Kommunikation. Aus diesen Prioritäten sollte ein realistisches Stellenprofil entstehen, statt möglichst viele Anforderungen in einer einzigen Rolle zu bündeln. Ein Beispiel für eine ⚓ [Stellenausschreibung und eine mögliche Arbeitsaufgabe](#) der GFF für das Auswahlverfahren findet ihr im Anhang.

2.3. Grundsätze ethischer gemeinwohlorientierter Lobbyarbeit

Ausgangspunkt: Das strukturelle Problem von Lobbyarbeit

Bevor wir über die Policy-Arbeit von gemeinwohlorientierten Organisationen im Besonderen sprechen, ist es für uns wichtig, über den übergeordneten Berufszweig zu sprechen: Die Mindestanforderungen für den gesamten Bereich der (auch nicht-gemeinwohlorientierten) Politikberatung finden sich etwa im [Code of Conduct der de'ge'pol](#) (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e. V.) sowie der [Society of European Affairs Professionals](#). Ein Blick in beide lohnt sich.

Lobbyarbeit im Allgemeinen ist oft problematisch, denn sie beruht auf **selektivem Zugang** zu politischen Entscheidungsprozessen. Effektive Lobbyarbeit bedeutet im Kern, dass eine bestimmte Position **im Verhältnis mehr Gehör** findet als andere vertretene Positionen.

Diese strukturelle Asymmetrie ist systemimmanent. Politische Aufmerksamkeit wird nicht gleich verteilt, sondern folgt Ressourcen, sozialen Privilegien, Netzwerken, institutioneller Nähe und professioneller Infrastruktur. Akteur*innen mit mehr finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen können ihre Interessen in der Regel wirkungsvoller artikulieren als solche, denen diese Mittel fehlen. Lebensumstände, Bildungsbiografien und berufliche Sozialisation prägen zusätzlich,

welche Stimmen als „anschlussfähig“, „realistisch“ oder „relevant“ wahrgenommen werden. Gerade für gemeinwohlorientierte Akteur*innen folgt daraus eine besondere Verantwortung: Wenn Lobbyarbeit ohnehin bestehende Ungleichgewichte tendenziell verstärkt, braucht es **klare Leitplanken**, um nicht selbst Teil des Problems zu werden. Ethische Grundsätze sind daher eine notwendige **Voraussetzung gemeinwohlorientierter Policy-Arbeit**.

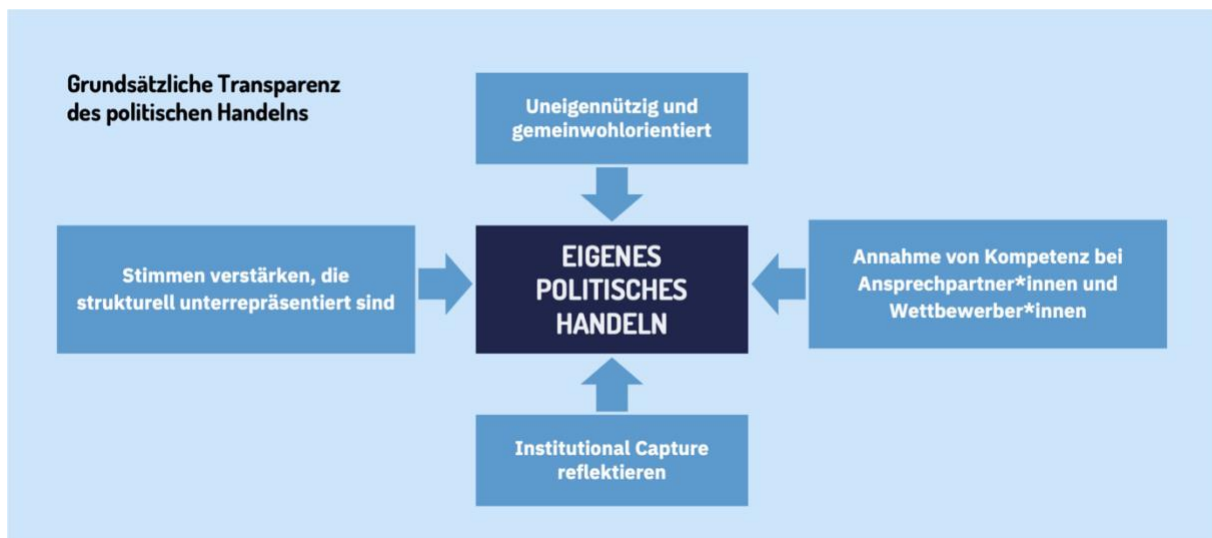


Abbildung: Ethische Grundsätze gemeinwohlorientierter Interessenvertretung.

Ethischer Lobbyismus

Ethischer Lobbyismus zeichnet sich weniger durch spezifische Methoden aus (die Werkzeuge in diesem Handbuch stehen allen Akteur*innen zur Verfügung), sondern durch seine **klare Ausrichtung** und **verantwortungsbewusstes Handeln**. Für zivilgesellschaftliche Organisationen bedeutet das: Sie bringen Perspektiven in politische Prozesse ein, die sonst oft zu wenig Aufmerksamkeit bekommen. Ethischer Lobbyismus trägt so dazu bei, demokratische Aushandlungsprozesse vielfältiger, inklusiver und ausgewogener zu gestalten.

Gemeinwohlorientierung und Intentionalität

Eure politische Einflussnahme sollte bewusst mit dem Ziel erfolgen, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Für gemeinnützige Organisationen bildet das **Gemeinnützigkeitsrecht** hierfür den rechtlichen Rahmen. Die [Abgabenordnung](#) verpflichtet zur Selbstlosigkeit und beschreibt die Minimalstandards für legitime Interessenvertretung.

Für zivilgesellschaftliche Organisationen bedeutet erfolgreiche Lobbyarbeit, dass sie über Einzelinteressen hinaus Wirkung entfaltet, gesellschaftliche Mehrwerte schafft und vor allem Stimmen, die unterrepräsentiert sind, verstärkt. Gerade zivilgesellschaftliche Akteur*innen haben eine besondere Stärke: Sie verbinden fachliche **Expertise** mit einem klaren **Wertekompass** und langfristigen **Perspektiven**.

Diese Haltung lebt von kontinuierlicher Reflexion: Welche Probleme adressieren wir? Wen stärken wir mit unserer Arbeit? Wie stellen wir sicher, dass unsere Positionen nachvollziehbar und anschlussfähig bleiben? Diese Fragen sind kein Ausdruck von Unsicherheit, sondern Teil professioneller und wirkungsorientierter Policy-Arbeit.

Institutional Capture und Rollendistanz

Politische Arbeit lebt von Beziehungen, Vertrauen und kontinuierlichem Austausch. Gerade die enge Zusammenarbeit mit politischen Institutionen, Ministerien, Abgeordnetenbüros, aber auch der eigenen Blase ermöglicht ein tieferes Verständnis für Abläufe und Perspektiven. Dieses Verständnis ist oft Voraussetzung für wirksame Interventionen. Gleichzeitig ist es professionell, sich der eigenen Rolle und möglichen Verschiebungen in der Wahrnehmung bewusst zu bleiben.

Ethischer Lobbyismus wahrt eine **Rollendistanz** und verzichtet auf den Anspruch, allein für die „richtige“ Position zu sprechen. Demokratische Politik lebt vom **Ausgleich unterschiedlicher Perspektiven**. Teil der Rollendistanz ist es auch, sich

bewusst in Positionen hineinzudenken, die den eigenen nicht entsprechen – nicht, um sie zu übernehmen, sondern um die eigene Argumentation zu reflektieren, zu schärfen und anschlussfähig zu halten.

Als mögliche ergänzende Ressource kann der kostenlose Online-Kurs „[Exercising Leadership: Foundational Principles](#)“ über edX hilfreich sein. Wir schätzen den Kurs als guten Einstieg, um das eigene Rollenverständnis und den Umgang mit komplexen politischen Kontexten und Triggern zu reflektieren.

Bescheidenheit als professionelle Haltung

Ein weiterer zentraler Grundsatz ist eine reflektierte professionelle Haltung. Politische Prozesse sind komplex und von unterschiedlichen Perspektiven, Zielkonflikten und Wissensständen geprägt. Niemand überblickt alle Dimensionen. Ethische Lobbyarbeit erkennt diese Komplexität an. Sie geht davon aus, dass politische Entscheidungsträger*innen über **Expertise** und **legitime Perspektiven** verfügen. Unterschiedliche Schlussfolgerungen sind dabei Teil eines funktionierenden demokratischen Systems.

Diese positive Grundhaltung stärkt Dialogfähigkeit, Lernbereitschaft und langfristige Wirksamkeit, auch wenn sie in der Praxis gelegentlich zu Enttäuschung führen kann. Sie ermöglicht es, **Brücken** zu bauen, statt Fronten zu verhärten und trägt damit entscheidend dazu bei, dass zivilgesellschaftliche Stimmen nachhaltig Gehör finden.

Transparenz

Transparenz ist ein zentrales Qualitätsmerkmal zivilgesellschaftlicher Interessenvertretung. Sie schafft **Vertrauen** und macht politische Prozesse nachvollziehbar. Dazu gehört, offen darzulegen, wer Positionen vertritt, auf welcher Grundlage sie entstehen und welche Ziele verfolgt werden.

Instrumente wie das **Lobbyregister des Deutschen Bundestages** greifen diese Logik auf und machen sie öffentlich zugänglich (mehr dazu findet ihr [hier](#)). Für

gemeinwohlorientierte Organisationen ist Transparenz jedoch mehr als eine formale Pflicht: Sie ist eine **strategische Stärke**. Wer offenlegt, wie Positionen entwickelt werden, welche Partner*innen beteiligt sind und auf welche Evidenz man die eigenen Argumente stützt, stärkt langfristig Glaubwürdigkeit und Einfluss.

Transparenz bedeutet dabei nicht, jede Vertraulichkeit aufzugeben. Vielmehr geht es um einen klaren Grundsatz: **Politische Einflussnahme sollte grundsätzlich erklärbar und verantwortbar sein.**

In der Praxis: Leitlinien für die Praxis

Der [Code of Ethical Lobbying von Transparency International](#) empfiehlt:

- **Transparenz von Anfang an:** Sagt immer klar, wer ihr seid, für wen ihr arbeitet und was euer Anliegen ist. Keine versteckte Agenda, keine „inoffiziellen“ Anfragen ohne Einordnung.
- **Keine Täuschung oder Verzerrung:** Keine falschen Eindrücke erzeugen, keine Zahlen framen, keine künstliche Unterstützung („Astroturfing“) vortäuschen. Nur belastbare, überprüfbare und aktuelle Informationen verwenden.
- **Klare Grenze zu unzulässigem Einfluss:** Kein Druck, keine Manipulation, keine geheimen Absprachen und keine Vorteile anbieten oder annehmen. Dazu gehören auch Geschenke, Einladungen oder Gefälligkeiten, die als Einflussnahme verstanden werden könnten.
- **Dokumentation und Nachvollziehbarkeit:** Halte zentrale Treffen und Positionen so fest, dass sie im Zweifel offengelegt werden können.

2.4. Resilienz

Gemeinwohlorientierte Policy-Arbeit ist kräftezehrend. Sie ist ein Marathon, kein Sprint. Rückschläge sind oft unvermeidbar. So können Gesetzesvorhaben, an denen

ihr euch beteiligt habt, nach einer Wahl der Diskontinuität zum Opfer fallen, weil die neue Regierungskoalition kein Interesse an einer Wiederaufnahme hat oder Erreichtes wieder in Frage stellt.

Wie kann man trotzdem motiviert bleiben, ohne auszubrennen oder zynisch zu werden?

Parlamentarische Entscheidungsträger*innen bleiben im Schnitt fünf bis sechs Jahre im Deutschen Bundestag (in der 20. Wahlperiode betrug die durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer zum Deutschen Bundestag 5,7 Jahre). Das bedeutet, dass man als Interessenvertreter*in ähnliche Argumente immer wieder vorbringen muss – oft gegenüber unterschiedlichen Akteur*innen, die nur teilweise oder gar nicht vertraut mit dem Thema sind. Das permanente Wiederholen derselben Argumente kann frustrierend sein. Hinzu kommt, dass die eigene Arbeit manchmal nur kleine Fortschritte zeigt oder ihr große Rückschritte erlebt. Es ist vollkommen normal, dass man sich gelegentlich entmutigt fühlt oder den Eindruck hat, man stecke fest. Wie schaffen wir es also, nicht zu verzweifeln?

Strategien der Motivation

Eine einfache Antwort gibt es nicht. Vieles hängt davon ab, wie ihr selbst eure Arbeit und Umgebung gestaltet. Einige hilfreiche Ansätze können sein:

- **Konstruktive Projekte auswählen:** Es kann motivierend sein, bewusst Projekte zu wählen, in denen man aktiv gestalten und Lösungen voranbringen kann, anstatt immer nur zu reagieren (Beispiel: [unser E-Lending-Projekt](#)).
- **Eigene Charakterstärken nutzen:** Den Fokus auf Aktivitäten zu legen, die den eigenen Charakterstärken entsprechen, stärkt die Zufriedenheit im Beruf nachweislich ([Test](#) zum Einordnen der eigenen Charakterstärken).
- **Unkonventionelle Wege ausprobieren:** Anstatt zu einem langjährig betreuten Themenbereich das hundertste [Policy-Paper](#) zu schreiben, kann man auch

kreativ werden und damit nicht nur die politischen Entscheidungsträger*innen, sondern auch sich selbst überraschen und motivieren. Vielleicht findet ihr ja Inspiration in diesem Handbuch.

- **Gemeinsam arbeiten:** Kolleg*innen, die ähnliche Erfahrungen machen und die Begeisterung für die Sache teilen, können sehr unterstützend sein. Austausch über Erfolge, Rückschläge und Ideen hilft, sich weniger allein zu fühlen. Nutzt dafür z. B. regelmäßige [Stammtische](#).

Einladung zum Austausch:

Wie geht ihr mit der Frustration des politischen Geschäfts dauerhaft gut um? Habt ihr Tipps? Nutzt dazu gern unser [Feedback-Formular](#).

2.5. Rechtliche Anforderungen und Compliance

Policy-Arbeit lebt von Geschwindigkeit, Beziehungen und informellen Gesprächen. Gerade deshalb werden rechtliche Mindeststandards in gemeinwohlorientierten Organisationen oft erst dann relevant, wenn bereits ein Problem entstanden ist: eine Nachfrage vom Finanzamt, eine journalistische Anfrage zur Lobbytransparenz, ein Konflikt mit Fördermittelgeber*innen oder eine öffentliche Debatte über parteipolitische Nähe.

Die gute Nachricht: Die meisten rechtlichen Risiken in der gemeinwohlorientierten Policy-Arbeit sind beherrschbar. Sie entstehen selten, weil Organisationen bewusst Regeln brechen, sondern meist durch fehlende Prozesse, unklare Zuständigkeiten oder informelle Routinen, die mit dem Wachstum einer Organisation nicht mehr funktionieren.

Dieses Unterkapitel soll und kann keine Rechtsberatung ersetzen. Es soll euch helfen, die **rechtlichen Mindeststandards** zu kennen, typische Risiken früh zu erkennen und **einfache Schutzmechanismen** aufzubauen.

Gemeinnützigkeitsrecht: gemeinnützige Organisationen dürfen politische Arbeit machen

Viele gemeinnützige Organisationen sind deutlich vorsichtiger als nötig. Sie glauben, politische Arbeit gefährde automatisch ihre Gemeinnützigkeit. Das ist so pauschal falsch. Gemeinnützige Organisationen dürfen sich politisch betätigen, wenn die politische Tätigkeit der Verwirklichung ihrer satzungsmäßigen Zwecke dient. Die zentrale Rechtsgrundlage ist **die [Abgabenordnung \(AO\)](#) sowie der dazugehörige [Anwendungserlass](#)**. Politische Aktivitäten sind grundsätzlich zulässig, wenn sie funktional mit den in der Vereinssatzung stehenden gemeinnützigen Zwecken und entsprechenden Aktivitäten verbunden sind: Eine gemeinnützige, im Umweltschutz aktive Organisation darf sich natürlich zu umweltpolitischen Themen engagieren und positionieren.

Problematisch wird es, wenn Organisationen dauerhaft allgemeinpolitisch agieren – ohne erkennbaren Bezug zu ihren Satzungszwecken. Das belegt das [Urteil des Bundesfinanzhofs \(BFH\) zu Attac Deutschland](#) aus dem Jahr 2019. Der BFH stellte klar, dass allgemeine politische Einflussnahme kein eigenständiger gemeinnütziger Zweck ist. Die Allianz „Rechtssicherheit für politische Willensbildung“ erklärt Details auf [ihrer Website](#).

Profi-Tipp: Dokumentation

Legt bei größeren politischen Vorhaben einen kurzen Vermerk an: „Warum fällt dieses Thema unter unseren Satzungszweck?“ Der Aufwand ist gering, aber der Vermerk kann später sehr hilfreich sein.

Parteilpolitische Neutralität

Gemeinwohlorientierte Organisationen dürfen politische Positionen vertreten. Sie dürfen aber nicht zu parteipolitischen Akteur*innen werden. Besonders problematisch sind direkte Wahlempfehlungen, einseitige Unterstützung einzelner Kandidat*innen oder Kommunikationsmaßnahmen, die wie Wahlkampf wirken. Deutlich unproblematischer sind [5.8. Wahlprüfsteine](#), vergleichende Analysen von Parteiprogrammen oder Veranstaltungen mit Vertreter*innen unterschiedlicher Parteien.

Als grobe Orientierung für die Grenze zwischen diesen Fällen hilft die Frage, ob ihr **politische Inhalte bewertet oder konkrete parteipolitische Akteur*innen unterstützt**.

Das Lobbyregister – bedeutsamer, als viele zivilgesellschaftliche Organisationen denken

Seit Einführung des Lobbyregisters des Deutschen Bundestages mussten viele Organisationen feststellen, dass professionelle zivilgesellschaftliche Interessenvertretung deutlich häufiger unter Registrierungspflichten fällt als ursprünglich angenommen. Wenn ihr auf landespolitischer Ebene aktiv seid, gibt es hier oft ähnliche Anforderungen. **Spätestens, wenn eure Organisation regelmäßig Kontakt mit Abgeordneten, Fraktionen, Ministerien oder deren Mitarbeitenden aufnimmt, sollte geprüft werden, ob eine Registrierung erforderlich ist.** Gerade kleinere Teams unterschätzen häufig, wie schnell regelmäßige Gespräche, politische Veranstaltungen, E-Mail-Kommunikation und schriftliche Positionierungen als Interessenvertretung eingeordnet werden können.

Mit der Registrierung gehen Offenlegungspflichten einher, etwa zu Themenfeldern, personellen Ressourcen, Finanzierung und teilweise finanziellen Aufwendungen.

Zusätzlich verpflichtet das Register zur Einhaltung eines Verhaltenskodex. Das eigentliche Risiko liegt weniger in der Registrierung selbst als in schlechter interner Organisation. Häufig wird die Eintragung einmal vorgenommen und danach vergessen. Personalwechsel, neue Themenbereiche oder organisatorische Veränderungen werden dann nicht aktualisiert.

Mindestens eine Person im Team sollte deshalb **klare Verantwortung für die Registerpflege** übernehmen und Fristen im Blick behalten. Das [offizielle Handbuch zum Lobbyregister des Deutschen Bundestages](#) ist dabei eine große praxisnahe Hilfe. Außerdem bietet die Bundestagsverwaltung regelmäßige Weiterbildungs-Webinare an und betreibt eine Hotline, an die man sich bei Fragen und Unsicherheiten wenden kann.

Fördermittel, Datenschutz und operative Risiken

Viele rechtliche Risiken entstehen ganz unspektakulär im operativen Alltag. Förderverträge enthalten teilweise Einschränkungen für politische Aktivitäten. Datenschutzfragen betreffen Newsletter, Veranstaltungsanmeldungen oder Kontaktverteiler. Das Urheberrecht spielt bei Studien, der Nutzung von Grafiken oder Publikationen eine Rolle. Auch Fragen zu Bildrechten oder Veranstaltungsverträgen tauchen regelmäßig auf.

Gerade kleine Organisationen improvisieren in solchen Fällen oft. Das funktioniert erstaunlich lange, bis es nicht mehr funktioniert.

Checkliste: Mindeststandards für Policy-Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen

Vor neuen politischen Aktivitäten solltet ihr euch zumindest kurz folgende Fragen stellen:

- ☐ Ist unser politisches Vorhaben klar durch unsere Satzungszwecke gedeckt?
- ☐ Können wir diesen Zusammenhang intern nachvollziehbar dokumentieren?

- ☐ Müssen wir uns im Lobbyregister eintragen oder bestehende Angaben aktualisieren?
- ☐ Gibt es im Team eine verantwortliche Person für Transparenz- und Meldepflichten?
- ☐ Sind unsere Fördermittel für diese Form politischer Arbeit nutzbar?
- ☐ Bewegen wir uns klar außerhalb parteipolitischer Wahlunterstützung?
- ☐ Nutzen wir personenbezogene Daten datenschutzkonform?
- ☐ Haben wir Bildrechte, Nutzungsrechte oder Veranstaltungsverträge geprüft?
- ☐ Sind sensible politische Gespräche und relevante Entscheidungen intern dokumentiert?

Wenn ihr die meisten dieser Fragen schnell und sauber beantworten könnt, seid ihr rechtlich bereits deutlich besser aufgestellt als viele Organisationen im politischen Betrieb.

3. VON DER IDEE ZUM GESETZ

Bevor es zu den Werkzeugen geht, stellen wir den politischen Prozess **grob entlang des stark vereinfachten Policy-Cycles** ([↗ Details zu diesem und anderen Frameworks im Annex I](#)) vor und geben erste Anregungen, wann sich welche Instrumente der Policy-Arbeit anbieten.²

² Eine gute und unterhaltsame Veranschaulichung des deutschen Gesetzgebungsprozesses findet ihr zudem hier: [Gepardenforellen schützen: Wie ein fiktives Gesetz den Bundestag durchläuft](#).

3.1. Problemdefinition – wo Politik ihren Anfang nimmt

Politische Ideen entstehen eher selten in Ministerien oder Parlamenten, sondern in ganz unterschiedlichen Kontexten: in der Wissenschaft, im direkten internationalen Vergleich, in der praktischen Arbeit von Organisationen oder Unternehmen oder schlicht aus der Erfahrung von Menschen heraus, dass bestehende Regelungen nicht funktionieren oder schaden. Gemeint ist damit die Phase, in der einzelne Personen oder Gruppen überhaupt erst festlegen, was als politisches Problem gilt und welche Lösungen denkbar sind.

Dabei ist zentral, dass diese Problemdefinition nicht neutral ist. Was für die einen ein drängender Missstand ist, erscheint für andere als funktionierender Status quo. Genau deshalb ist diese Phase politisch so relevant: Wer es schafft, seine Problemdefinition durchzusetzen, prägt den Diskurs und damit den gesamten weiteren Prozess. In der Praxis bedeutet das häufig, dass Akteur*innen versuchen, ihre Perspektive mit Evidenz, Beispielen und Narrativen zu unterlegen. Instrumente wie [Studien](#),

[Policy-Papiere](#) oder [Umfragen](#) dienen genau diesem Zweck: Sie strukturieren ein Problem, liefern Daten und geben Praxisbeispiele. Häufig werden dabei auch internationale Beispiele vergleichend herangezogen (Delegationsreisen von Abgeordneten oder Parteien spielen eine überraschend große Rolle). So sind es oft Beispiele aus anderen Ländern (immer wieder Estland oder Dänemark), die uns besonders deutlich machen, wie viel Deutschland in der Verwaltungsdigitalisierung aufzuholen hat. Praktiker*innen spielen dabei eine besonders wichtige Rolle, weil sie häufig sehr konkret benennen können, wo bestehende Regelungen nicht funktionieren oder sogar kontraproduktiv wirken.

3.2. Agenda-Setting – ein Problem wird von politischen Akteur*innen aufgegriffen

Diese frühen Ideen bleiben selten isoliert. Sie werden in Fachmedien, in regionalen und überregionalen Zeitungen aufgegriffen oder werden Teil größerer gesellschaftlicher Diskussionen. Zuweilen entstehen daraus Bürgerbewegungen, Petitionen oder breitere öffentliche Kampagnen. In dieser Phase wird **aus einer Idee ein politisches Thema**. Genau hier setzen klassische Instrumente der [Öffentlichkeitsarbeit](#) an:

↱ [Pressemitteilungen](#), ↱ [Gastbeiträge](#) oder ↱ [Social-Media-Kommunikation](#) tragen dazu bei, Aufmerksamkeit zu erzeugen und ein Thema in den politischen Diskurs zu bringen. Auch hier können ↱ [Umfragen](#) eine Rolle spielen, um die gesellschaftliche Relevanz eines Themas sichtbar zu machen.

Sobald ein Thema eine gewisse öffentliche und politische Resonanz erreicht hat, beginnt die eigentliche politische Bearbeitung. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass es **nicht den einen Weg** von der Idee zum Gesetz gibt, sondern eine Vielzahl möglicher Verläufe. Wir beschreiben einen häufigen, zum Teil idealtypischen Ablauf, der in der Praxis aber auch ganz anders aussehen kann.

Ein zentraler Einstiegspunkt in den politischen Prozess sind die Parteien. Häufig beginnt die politische Auseinandersetzung mit einer Idee auf lokaler Parteebene: in Ortsverbänden, Arbeitsgemeinschaften oder thematischen Fachgruppen. Dort werden erste Anträge formuliert, die dann über verschiedene Ebenen weitergegeben werden – von der lokalen Ebene über Bezirke und Landesverbände bis hin zu Bundesparteitag.

Dieser Prozess ist formalisiert, aber gleichzeitig hochgradig politisch. Anträge werden diskutiert, kommentiert, verändert oder bewusst abgeschwächt. Häufig werden sie zunächst in Fachgremien beraten oder aus lokalen Gruppierungen heraus formal

eingebraucht („der Parteitag möge beschließen“).³ Anschließend gehen die Anträge durch verschiedene Abstimmungsprozesse (etwa eine Vorstellung in Fach-Arbeitsgemeinschaften, Unterstützung durch andere Ortsverbände, je nach Wichtigkeit auch schon Diskussionsveranstaltungen), bevor sie schließlich bei der entsprechenden Antragskommission des Landes-/Bundesparteitags landen. Die Kommission kann empfehlen, den Antrag anzunehmen, abzulehnen oder (was sehr häufig passiert) ihn an ein anderes Gremium zu überweisen, etwa an die Fraktion oder eine Facharbeitsgruppe. Für die Policy-Arbeit ist diese Phase relevant, weil noch vergleichsweise viel Gestaltungsspielraum und Offenheit besteht. Instrumente wie [Empfehlungspapiere](#) oder [direkte Gespräche](#) mit Parteivertreter*innen oder Abgeordneten können frühzeitig Wirkung entfalten.

Gleichzeitig gilt: Selbst wenn eine Partei eine Forderung formal beschließt, bedeutet das noch lange nicht, dass sie politisch priorisiert wird. Viele Beschlüsse bleiben folgenlos, wenn sie nicht in strategisch relevante Prozesse übersetzt werden. Entscheidend ist daher der Übergang in die **Wahlprogramme** oder **Grundsatzprogramme** einer Partei.

Die Arbeit an Wahlprogrammen beginnt häufig mehrere Jahre vor einer Wahl.

Parteien richten hierfür thematische Gremien – Arbeitsgruppen, Arbeitskreise, Fachausschüsse oder Programmkommissionen – ein, deren konkrete Ausgestaltung je nach Partei variiert. An der Programmentwicklung sind in der Regel Mitglieder des Parteivorstandes, Abgeordnete und weitere Parteimitglieder beteiligt; je nach Partei werden zudem Vertreter*innen aus Regierung und Verwaltung sowie externe Sachverständige aus Wissenschaft oder Praxis einbezogen. Die Gremien erarbeiten Vorschläge für einzelne Politikfelder, knüpfen dabei an bestehende Parteibeschlüsse

³ Ehrlich gesagt, kommt der Policy-Cycle hier in seiner Einfachheit an seine Grenzen, da dies eigentlich auch schon eine frühe Form der Politikformulierung innerhalb der Partei ist.

an und entwickeln zugleich neue Positionen, die das programmatische Profil der Partei weiterentwickeln können.

Diese Prozesse sind je nach Partei unterschiedlich stark geöffnet. Teilweise gibt es öffentliche Konsultationen oder Veranstaltungen, bei denen auch externe Akteur*innen ihren Input geben können. Es entstehen erste Prioritäten: Welche Themen sollen im Wahlkampf eine Rolle spielen? Welche Forderungen sind zentral für das öffentliche Profil? In dieser Phase können [Studien](#), aber auch Veranstaltungen und [Podiumsdiskussionen](#) gezielt eingesetzt werden, um Einfluss auf diese Prioritätensetzung zu nehmen.

Die finalen Wahlprogramme werden häufig in zentralen Parteigremien gebündelt und schließlich auf **Parteitag** beschlossen. Parallel dazu findet eine kommunikative Verdichtung statt: Welche Themen werden tatsächlich im Wahlkampf bespielt? Welche Forderungen werden öffentlich sichtbar?

Der idealtypische Ablauf der Erstellung eines Wahlprogramms

1. **Frühe Phase (ca. 1,5 Jahre vor Verabschiedung des Wahlprogramms):**
Identifikation relevanter Themen und Akteur*innen innerhalb der Parteien.
2. **Arbeitsgruppenphase:** Sammlung und Diskussion möglicher Forderungen über mehrere Monate.
3. **Erstellung interner Papiere:** Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Arbeitsgremien.
4. **Schreibgruppe:** Entwurf des Wahlprogramms auf Basis der gesammelten Ergebnisse.
5. **Parteitag:** Diskussion und Beschluss des Programmentwurfs, finale Anpassungen.
6. **Vorwahlphase (für externe Akteur*innen):** Versand von Empfehlungspapieren, Einladung zu Gesprächen, frühzeitige Einflussnahme auf mögliche Koalitionsverhandlungen.

Der Wahlkampf selbst ist hoch dynamisch. Unerwartete Ereignisse können Themen kurzfristig nach oben spülen und andere verdrängen. Gleichzeitig versuchen zahlreiche Akteur*innen, Einfluss zu nehmen – z. B. über ⚓ [Argumentationshilfen](#), ⚓ [Empfehlungspapiere](#) oder ⚓ [5.8. Wahlprüfsteine](#). Fast alle politisch aktiven nichtstaatlichen Akteur*innen, gemeinwohlorientierte Organisationen, Verbände und Unternehmen bringen jetzt Forderungen ein, organisieren Kampagnen oder versuchen, über Medien Aufmerksamkeit für ihre Themen zu erzeugen.

3.3. Politikformulierung – eine Forderung wird zum Vorhaben der Regierung

Nach Wahlen verschiebt sich der Fokus grundlegend. Es geht den Parteien nun nicht mehr primär um wählerfokussierte Positionierung, sondern um konkrete politische Umsetzung. Die Parteien treten in Sondierungsgespräche ein und beginnen anschließend mit **Koalitionsverhandlungen**. Parallel zu den Sondierungsgesprächen werden die Mitglieder der Facharbeitsgruppen für die Koalitionsverhandlungen bestimmt, die die inhaltlichen Verhandlungen führen. Die Identifikation, wer in welcher Gruppe sitzen könnte, ist entscheidend. Diese Facharbeitsgruppen bestehen häufig aus einer Mischung von erfahrenen Fachabgeordneten (Sprecher*innen, stellvertretende Fraktionsvorsitzende), teilweise Exekutivvertreter*innen (auf Bundesebene auch Länderminister*innen) und in seltenen Fällen parteinahen externen Expert*innen. Die Verhandlungen sind intensiv und finden hinter verschlossenen Türen statt. In dieser Phase wenden sich die Verhandler*innen trotz strenger Geheimhaltungsvorgaben vereinzelt an Interessenvertreter*innen, denen sie besonders vertrauen, um bestimmte Fragen zu klären oder Positionen zu testen. Wenngleich dies nicht vorgesehen ist, gehört es zur politischen Realität, dass externe Expertise punktuell eingebunden wird.

Für die Policy-Arbeit bedeutet das: Der Zugang zu dieser Phase ist begrenzt, aber bestehende Beziehungen sind jetzt besonders wertvoll. Instrumente wie [Forderungs- bzw. Empfehlungspapiere](#) sind hier zentral. Entscheidend ist, dass Forderungen frühzeitig schon vor Verhandlungsstart vorliegen und politisch anschlussfähig formuliert sind.

Die Ergebnisse dieser Verhandlungen werden im **Koalitionsvertrag** festgehalten. Offene Konflikte werden dabei auf unterschiedliche Weise gelöst: durch bewusste Unklarheit in Formulierungen, durch Tauschgeschäfte zwischen Politikfeldern oder

durch die Auslagerung von Themen in spätere Prozesse, etwa durch Prüfaufträge oder den Einsatz von Arbeitsgruppen.

Der Koalitionsvertrag ist die zentrale politische Grundlage der Legislaturperiode.

In den Ministerien wird er nach seiner Verabschiedung durchgearbeitet und in konkrete Vorhaben übersetzt. Es beginnt der eigentliche formale Gesetzgebungsprozess. Auf Bundesebene gehen konkrete Gesetzesvorhaben in der Praxis überwiegend von der Bundesregierung aus, obwohl auch der Deutsche Bundestag und der Bundesrat Gesetze initiieren können (auf Landesebene kommen Initiativen häufiger aus der Mitte des Parlaments).

In der Regel wird das zuständige Referat im Ministerium beauftragt, ein Gesetz auszuarbeiten. Je nach Größe des Vorhabens beginnt dieser Prozess mit einem **Eckpunktepapier**, das die Grundlinien eines Vorhabens skizziert. Bei kleineren Änderungen wird direkt ein **Referentenentwurf** erstellt. Bereits in dieser Phase finden erste Abstimmungen mit anderen Ministerien, Expert*innen und Interessenvertreter*innen statt. In seltenen Fällen, wenn Ministerien sich fachlich nicht in einer grundsätzlichen Frage des Referentenentwurfs einigen können, kann es zu einem Versendungswiderspruch eines nicht-federführenden Ministeriums kommen, der eine politische Einigung erforderlich macht.

Darauf folgt die erste Beteiligung der Fachöffentlichkeit durch die sogenannte **Verbändeanhörung**. Kommunale Spitzenverbände, Länder, Verbände und zivilgesellschaftliche Organisationen werden um Stellungnahmen gebeten. Sollten ihr die Anfragen zur Verbändeanhörung nicht erhalten, könnt ihr das federführende Ministerium direkt bitten, in den Verteiler aufgenommen zu werden. Neben diesem formalen Verfahren gibt es sehr häufig informelle Austauschformate. Für die Policy-Arbeit ist diese Phase besonders wichtig, weil noch substanzielle Änderungen möglich sind. Instrumente wie ↗ [Stellungnahmen](#) und ↗ [Exekutivgespräche](#) sind hier das Mittel der Wahl.

POLICY-ARBEIT IM GESETZGEBUNGSPROZESS

VON DER IDEE ZUM GESETZ

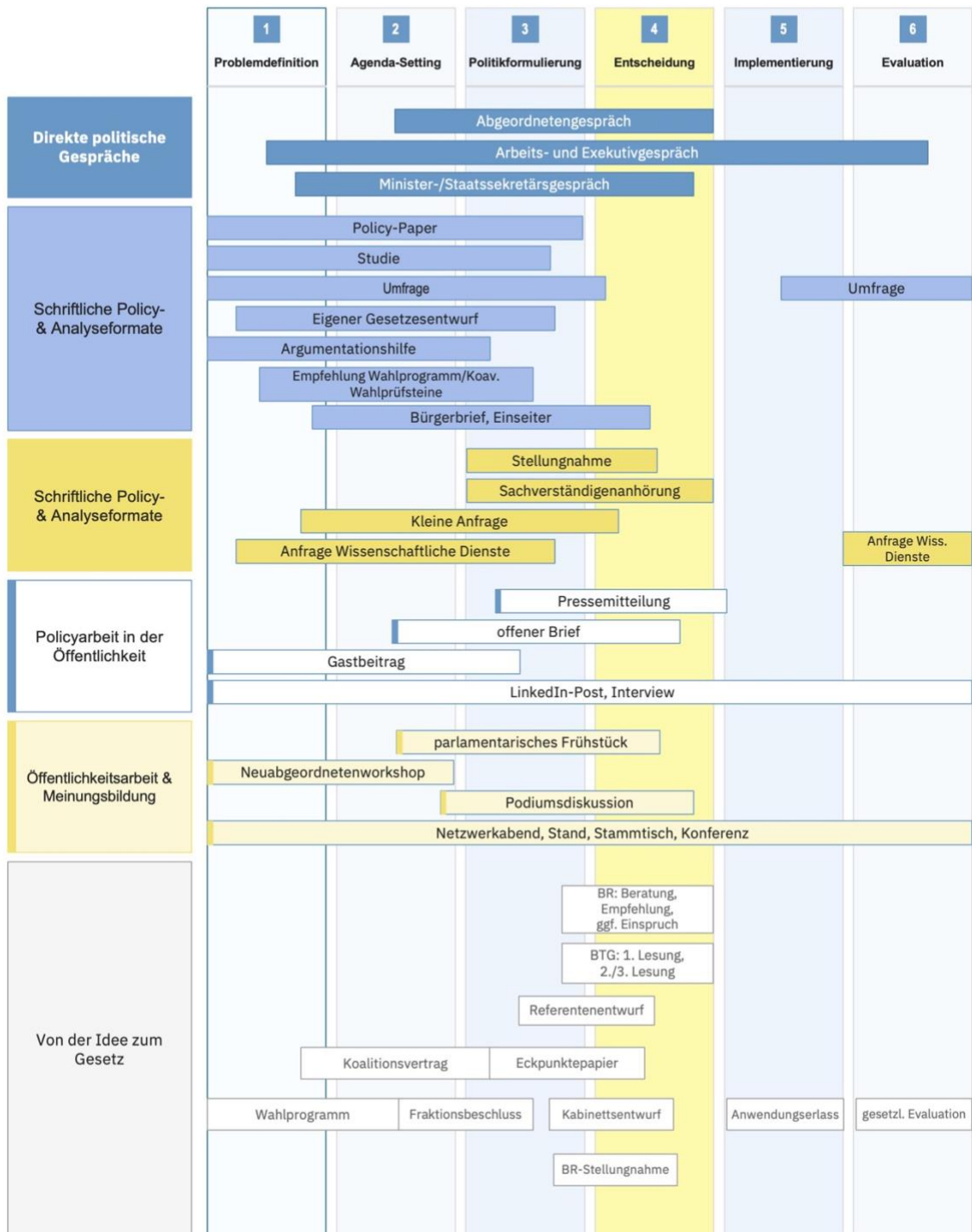


Abbildung: Policy-Arbeit im Gesetzgebungsprozess.

Auf Basis der Rückmeldungen und Stellungnahmen wird im federführenden Ministerium der Referentenentwurf weiterentwickelt und innerhalb der Bundesregierung abgestimmt. Konflikte zwischen den Ministerien können auf unterschiedliche Ebenen eskaliert werden – von Referatsleitungen über Abteilungsleitungen bis hin zur politischen Leitungsebene.

Nach Abschluss dieser Abstimmungen wird der Gesetzentwurf **im Kabinett beschlossen** und in den Bundestag eingebracht. Damit beginnt das **parlamentarische Verfahren**. Ein Gesetzentwurf durchläuft mehrere Lesungen, Ausschussberatungen, Verhandlungen und Abstimmungen, bevor er in geänderter Fassung verabschiedet wird (es gilt das sogenannte Struck'sche Gesetz: „Kein Gesetz verlässt den Bundestag so, wie es hineingekommen ist.“).

Im Parlament übernehmen **Berichterstatter*innen** die zentrale Rolle bei der inhaltlichen Arbeit an einem Gesetzesvorhaben. Sie koordinieren die Positionen ihrer Fraktionen und führen gemeinsam mit den Sprecher*innen der Regierungsfaktionen die eigentlichen Verhandlungen. Bereits vor den ersten formalen Gesprächen finden intensive Abstimmungen mit Interessenvertreter*innen statt. Für die Policy-Arbeit ist es entscheidend, in dieser Phase präsent zu sein und eigene Forderungen in die internen Forderungslisten der Fraktionen einzubringen. Hier kommen insbesondere [Abgeordnetengespräche](#) zum Einsatz.

Ein Bestandteil des parlamentarischen Verfahrens sind zudem [Sachverständigenanhörungen](#). Expert*innen werden eingeladen, ihre Einschätzungen zu einem Gesetzentwurf abzugeben. Auch wenn die Positionen oft erwartbar sind, können diese Anhörungen wichtige Argumente liefern und den politischen Diskurs beeinflussen.

3.4. Entscheidung – Bundestag, Bundesrat und die Kunst der Kompromisse

Die eigentlichen politischen Entscheidungen werden häufig in Verhandlungen zwischen den Regierungsfractionen getroffen. Können Konflikte auf Berichterstatter*innen-Ebene nicht gelöst werden, werden sie auf die nächsthöhere Ebene gehoben – von Sprecher*innen (Sprecher*innen-Runden), stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden (meist Paketlösungen im Fachbereich) oder im Extremfall dem Koalitionsausschuss. Dabei gibt es eine politische Faustregel: Je niedriger die Einigungsebene, desto fachlich sauberer ist das Ergebnis. Je höher die Entscheidungsebene, desto stärker dominieren politische Kompromisse.

Der Bundesrat nimmt im Gesetzgebungsprozess eine doppelte Rolle ein: **Er ist sowohl eigenständiger Akteur als auch institutionelles Korrektiv.** Jedes Bundesland entsendet – je nach Bevölkerungsgröße – zwischen drei und sechs Vertreter*innen, die geschlossen abstimmen. Praktisch findet aber die meiste der vorbereitenden Arbeit in den Landesvertretungen durch die zuständigen Referent*innen oder durch die federführenden Landesministerien statt. Für die Policy-Arbeit bedeutet das: Wer den Bundesrat adressiert, spricht immer indirekt mit Landesregierungen und damit mittelbar oft mit Landesministerien, die ihre eigenen politischen Prioritäten haben.

Im Gesetzgebungsverfahren wird der Bundesrat frühzeitig eingebunden und ist damit auch Teil der exekutiven Vorphase der Gesetzgebung. Bevor ein Gesetzentwurf der Bundesregierung überhaupt in den Deutschen Bundestag eingebracht wird, durchläuft er den sogenannten „ersten Durchgang“ im Bundesrat. In dieser Phase können die Länder Stellung nehmen, Bedenken äußern oder Änderungsvorschläge einbringen. Wenig überraschend gibt es auch Unterschiede, wie detailliert sich kleinere Bundesländer wie Bremen oder das Saarland im Vergleich zum großen Nordrhein-Westfalen im Regelfall mit einem Gesetz befassen können.

Die Bundesregierung kann auf Stellungnahmen reagieren und eine **Gegenäußerung** formulieren, die gemeinsam mit dem Gesetzentwurf in den Bundestag eingebracht wird (dies ist oft auch eine interessante Quelle für die Bearbeitung von Gesetzen). Praktisch bedeutet das: Ein erheblicher Teil der politischen Vorverhandlung findet bereits vor dem parlamentarischen Verfahren statt und je nachdem, ob es sich um ein Zustimmungsgesetz handelt, auch mehr oder weniger stark unter Einbindung der Länder.

Auch nach der Verabschiedung im Deutschen Bundestag bleibt der Bundesrat zentral, weil er je nach Gesetz unterschiedliche Einflussmöglichkeiten hat. Bei **zustimmungspflichtigen Gesetzen** kann er ein Vorhaben vollständig blockieren, bei anderen Gesetzen Einspruch einlegen. Zudem existiert mit dem **Vermittlungsausschuss** ein institutionalisierter Mechanismus, um Konflikte zwischen Bundestag und Bundesrat zu beizulegen. Insgesamt ist der Bundesrat damit ein entscheidender Faktor für die politische Durchsetzbarkeit eines Gesetzes, bekommt aber vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit, gerade von NGOs. Für die Policy-Arbeit folgt daraus eine Konsequenz: Es empfiehlt sich oft nicht, ausschließlich auf Bundestag und Bundesregierung zu schauen. Gerade bei politisch sensiblen oder föderal relevanten Themen kann es strategisch entscheidend sein, **frühzeitig auch auf Länderebene zu arbeiten**, etwa über ↯ [Exekutivgespräche](#), ↯ [Stellungnahmen](#) oder gezielte ↯ [Netzwerkformate](#).

3.5. Implementierung und Evaluation

Mit dem Beschluss eines Gesetzes endet der Policy-Zyklus nicht. Ein Bundesgesetz wird ausgefertigt, im Bundesgesetzblatt verkündet und tritt zu dem darin bestimmten Zeitpunkt in Kraft. Seine **praktische Wirkung** setzt jedoch häufig erst später ein. Zuständigkeiten müssen geklärt, Verfahren entwickelt, Behörden ausgestattet und technische Systeme eingerichtet werden. Da Bundesgesetze regelmäßig durch die

Länder und häufig durch kommunale Behörden ausgeführt werden, bleiben Ministerien, Parlamente, Vollzugs- und Aufsichtsbehörden sowie Gerichte auch nach der Verabschiedung wichtige Adressat*innen der Policy-Arbeit.

Gerade kleine Organisationen **können die Umsetzung wirksam begleiten**, indem sie **konkrete Fälle dokumentieren**, Unterschiede zwischen Ländern oder Behörden vergleichen, Vollzugslücken sichtbar machen und Erfahrungen von Betroffenen bündeln. Unterscheidet dabei zwischen individuellen Rechtsbehelfen und Belegen für strukturelle Probleme. Berichts-, Evaluierungs- und Überprüfungsklauseln, parlamentarische Kontrolle, Rechtsprechung und Erfahrungen aus der Verwaltung eröffnen neue Einflussfenster. Wer während der Anwendung systematisch Evidenz sammelt, kann frühzeitig Nachbesserungen anstoßen und die **Problemdefinition für den nächsten Policy-Zyklus prägen**.

Der gesamte Prozess von der Idee zum Gesetz zeigt, dass Gesetzgebung kein linearer Vorgang ist, sondern ein komplexes Zusammenspiel von gesellschaftlicher Problemdefinition, parteipolitischer Positionierung, exekutiver Ausarbeitung und parlamentarischer Aushandlung. Für die gemeinwohlorientierte Policy-Arbeit bedeutet das vor allem eines: **Wirksamkeit entsteht nicht an einem einzelnen Punkt, sondern durch strategisches Handeln entlang des gesamten Prozesses mit den jeweils passenden Instrumenten zur richtigen Zeit und einem klaren Verständnis dafür, in welcher Phase man sich gerade befindet**.

DER WEG ZUM BUNDESGESETZ

GESETZGEBUNGSVERFAHREN IM BUND

GESETZESINITIATIVE UND VORVERFAHREN

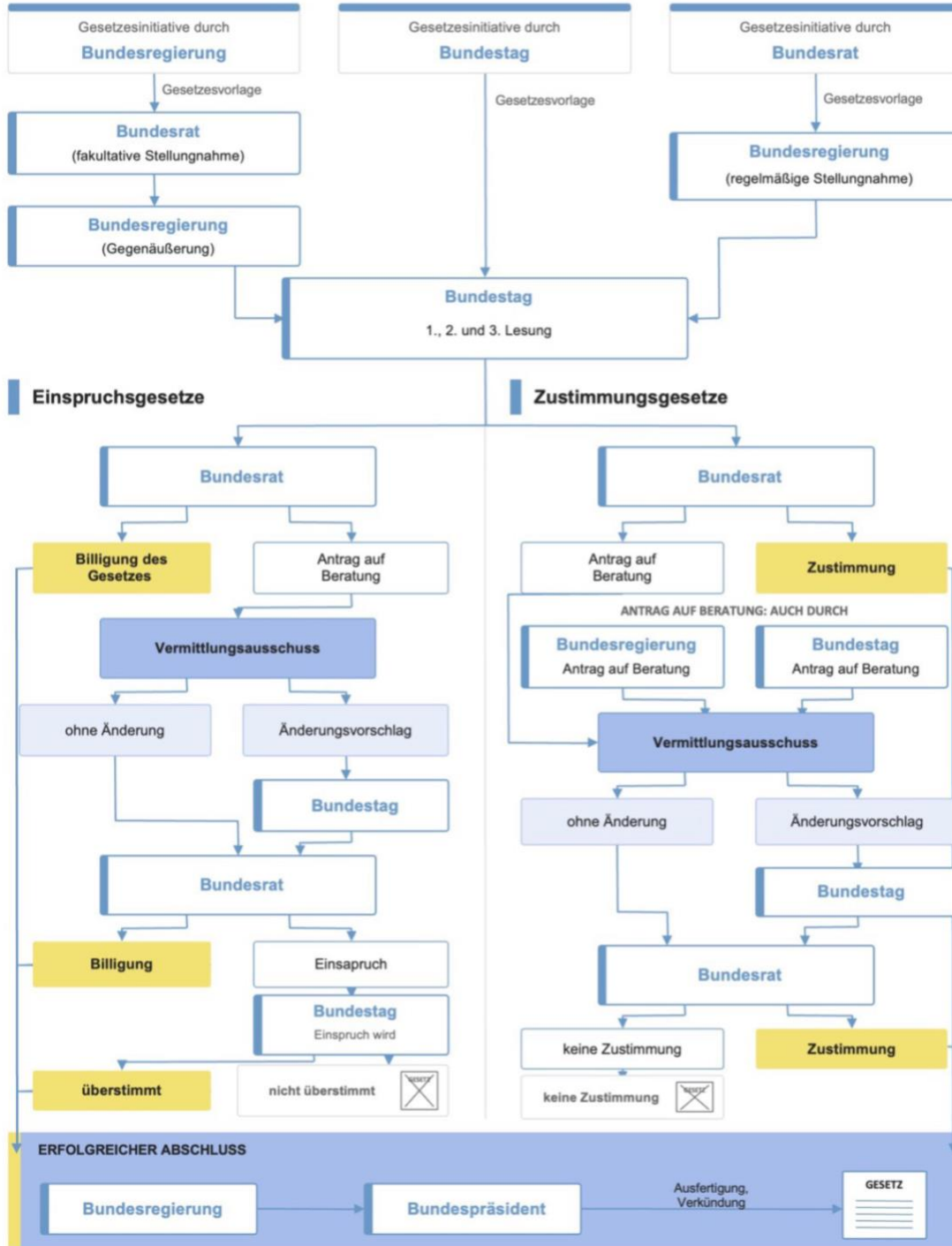


Abbildung: Gesetzgebungsprozess in Deutschland.

4. DIREKTE POLITISCHE GESPRÄCHE

Der effektivste Weg, um die eigenen Forderungen im politischen Betrieb zu platzieren und als relevante Stimme wahrgenommen zu werden, ist das Gespräch mit politischen Entscheidungsträger*innen. Die größte Hürde kommt gleich zu Beginn: Ihr müsst **an einen Gesprächstermin kommen**.

Für gemeinwohlorientierte Organisationen sind je nach Zeitpunkt im politischen Prozess Abgeordnete des Deutschen Bundestages oder der Länderparlamente, Personen der Exekutive aus den verantwortlichen Referaten über die Staatssekretär*innen-Ebene bis hin zu den Minister*innen die richtige Adresse.

4.1. Das Abgeordnetengespräch

Zeitpunkt im politischen Prozess

Abgeordnetengespräche sind insbesondere dann wirksam, wenn politische Positionen **noch nicht abschließend festgelegt** sind, etwa zu Beginn der Legislaturperiode oder noch bevor Fraktionen ihre internen Forderungslisten beschließen. Sie spielen aber auch in späteren Phasen eine Rolle, insbesondere wenn es darum geht, Abgeordnete darin zu bestärken, bereits eingebrachte Positionen in laufenden Verhandlungen zu halten.

Kurzbeschreibung

Das Abgeordnetengespräch ist eines der zentralen Instrumente der Policy-Arbeit und in den meisten Fällen einer der **wirksamsten Hebel**, um politische Anliegen voranzubringen. Ziel ist es, über ein persönliches Gespräch mit Abgeordneten und ihren Mitarbeitenden Informationen zu platzieren, den Stand politischer Prozesse besser zu verstehen und konkrete nächste Schritte zu vereinbaren. Zudem kann man

sich als Organisation in Position bringen, um in anstehenden Gesetzgebungsverfahren als [Sachverständige](#) berücksichtigt zu werden. Abgeordnetenbüros sind an gut aufbereiteter Expertise interessiert; ein sachkundiges Gespräch ist also kein einseitiges Bitten, sondern ein echter Austausch.

Zielgruppen

Gesprächspartner*innen sind in erster Linie Abgeordnete des Deutschen Bundestages und der Länderparlamente, insbesondere die jeweils zuständigen Berichterstatter*innen innerhalb von Ausschüssen bzw. Arbeitsgruppen, aber auch für ein spezifisches Thema Beauftragte innerhalb der Fraktionen (z. B. Beauftragte für Menschen mit Behinderungen). Je nach Zielsetzung können darüber hinaus Sprecher*innen einer Fraktion, Mitglieder von Arbeitsgruppen, AG-Referent*innen oder Wissenschaftliche Mitarbeitende der Abgeordneten relevante Ansprechpartner*innen sein.

Inhalt

Der erste entscheidende Schritt besteht darin, die **richtige Ansprechperson** zu identifizieren. Wenn bereits ein ausgeprägtes Netzwerk im jeweiligen Themenfeld besteht, lässt sich diese Frage oft schnell klären, etwa durch eine informelle Nachfrage bei Mitarbeitenden oder Abgeordneten, wer aktuell als Berichterstatter*in für ein bestimmtes Thema zuständig ist. Handelt es sich um einen neuen Themenbereich, bieten sich die Büros der zuständigen Ausschüsse an, die telefonisch Auskunft geben können. Alternativ können auch die Sprecher*innen- oder Obleute-Büros der Fraktionen kontaktiert werden. Nicht selten betreut dieselbe Person mehrere thematisch verwandte Bereiche. Die meisten Abgeordneten haben die Telefonnummer ihres Bundestagsbüros auf ihrer Homepage.

Es lohnt sich, möglichst früh, idealerweise zu Beginn einer Legislaturperiode einen Überblick über interne Zuständigkeiten zu verschaffen. Die Namen der

Berichterstatter*innen sind nicht öffentlich zugänglich und müssen oft aufwendig zusammengetragen werden.

Bei der Vorbereitung von Gesprächen hilft oft die öffentlich zugängliche [Parlamentsdatenbank](#) des Deutschen Bundestages (dort finden sich z. B. Abgeordnetenbiografien, Reden, Ausschusszugehörigkeiten) sowie die Abgeordnetenprofile auf [Abgeordnetenwatch](#).

Profi-Tipp 1: Stakeholder-Mapping

Stakeholder-Mapping ist eine Methode der systematischen Identifikation und Analyse von Personen, Gruppen und Organisationen, die in einem bestimmten politischen Themenbereich agieren. Hierfür recherchiert man beispielsweise Abgeordnete, Expert*innen oder Interessenvertretungen und hält ihre Interessen, Ziele und vertretenen Positionen fest. Stakeholder-Analysen helfen dabei, potenzielle Verbündete, Multiplikator*innen, Unterstützer*innen, aber auch Kritiker*innen zu identifizieren. Ein sorgfältiges Mapping schafft Orientierung, hilft dabei, Beziehungen gezielt aufzubauen und ermöglicht es, frühzeitig Strategien für Dialog, Kooperationen und den Umgang mit potenziellen Konflikten zu entwickeln (eine Vorlage findet ihr [hier](#)).

Profi-Tipp 2: Fallstricke bei Gesprächsanfragen

Wenn eure Gesprächspartner*innen euch nicht kennen, ist es eine große Hürde, überhaupt einen Gesprächstermin zu bekommen. Es gibt einige Fallstricke, die ihr bei Gesprächsanfragen vermeiden solltet:

- Nicht „aus heiterem Himmel“ im Büro anrufen und um einen Termin bitten. Mit Anfragen ihnen unbekannter Organisationen können Abgeordnetenbüros nichts anfangen, also werden sie abgewimmelt. Der korrekte Weg: **Erst eine**

formale schriftliche Anfrage über E-Mail oder Brief, in der ihr euch und eure Kompetenz vorstellt und das Ziel des gewünschten Gesprächs formuliert.

Wenn innerhalb von zwei bis drei Wochen keine Antwort kommt, kann gern telefonisch nachgehakt werden. Dabei sollte man sich auf das Schreiben beziehen.

- In Sitzungswochen darauf achten, **nicht während, kurz vor oder nach Ausschuss-, AG- oder Fraktionssitzungen anzurufen**, da in den Abgeordnetenbüros dann Hochbetrieb herrscht. Die Sitzungstermine folgen meistens einem festen Zeitplan. AG-Sitzungen finden im Deutschen Bundestag in Sitzungswochen oft dienstagsvormittags statt, Ausschusssitzungen meistens mittwochvormittags.
- Auf die korrekte **Ansprache und Position** achten. Eine Ausschussvorsitzende ist keine Sprecherin. Es gibt Büros, bei denen Anfragen mit falscher Ansprache direkt im Papierkorb landen.
- Selbst recherchierte Listen mit Zuständigkeiten können schnell veralten. Ämter wechseln z. B., weil ein*e Abgeordnete*r aus dem Deutschen Bundestag ausscheidet. Sprecher*innen-Posten werden in der Mitte der Legislatur mitunter neu gewählt, sodass es auch dann zu **Neubesetzungen** kommen kann.
- Die Anfrage für ein Abgeordnetengespräch sollte stets **individuell und passgenau** formuliert sein. Eine generische Anfrage wirkt schnell unprofessionell, da sie signalisiert, dass die anfragende Person die Zuständigkeiten und Abläufe im parlamentarischen Betrieb nicht kennt. Unserer Erfahrung nach werden etwa 90 Prozent der Anfragen ohnehin an Mitarbeitende oder an die zuständige Berichterstattung weitergeleitet, sofern kein besonderer Grund (z. B. ein direkter Wahlkreisbezug) dagegenspricht.

Manchmal geht das Ziel über den*die zuständige*n Berichterstatter*in hinaus, etwa wenn ihr Verbündete innerhalb einer Arbeitsgruppe gewinnen wollt. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Gesprächsanfrage mit einem Thema zu verknüpfen, für das die angesprochene Person selbst Berichterstatter*in ist. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Zusage.

Die Anfrage sollte insgesamt nicht zu lang sein und einen groben Zeitrahmen enthalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die kommenden ein bis zwei Sitzungswochen in der Regel stark ausgelastet sind, sofern keine besondere Dringlichkeit besteht. Gegebenenfalls bietet es sich an, **gemeinsam mit einer anderen Organisation oder Bündnispartner*innen** um einen Gesprächstermin zu bitten. Gerade für Gesprächspartner*innen auf höheren Positionen können solche Termine attraktiv sein, da man so in kurzer Zeit mehrere Akteur*innen gleichzeitig anhören kann.

Abgeordnetengespräche können auch digital oder im Wahlkreis geführt werden. Wenn ihr die Wahl habt, ist stets ein persönliches Gespräch vor Ort vorzuziehen. Die persönliche Begegnung schafft eine andere Gesprächsdynamik und erleichtert den Aufbau von nachhaltigen Kontakten.

In der Vorbereitung des Gesprächs ist es zentral, sich über das eigene Ziel klar zu werden. Hierbei kann auch die **POP-Methode** helfen: Purpose (Warum führe ich ein Gespräch?), Outcome (Was soll am Ende erreicht worden sein?) und Process (Wie gestalte ich das Gespräch?). Es lohnt sich, zwei Minuten zu investieren, um sich über den groben Gesprächsablauf Klarheit zu verschaffen.

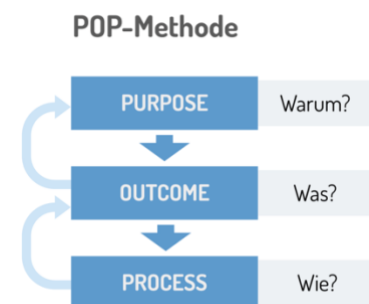


Abbildung: POP-Methode.

Ihr solltet für euch definieren, was ihr mit dem Gespräch konkret erreichen wollt und welche Informationen oder Argumente besonders geeignet sind, dieses Ziel zu unterstützen. Geht davon aus, dass **Unterlagen**, die vorab an das Büro geschickt

werden, **von den Abgeordneten meist nicht gelesen werden**. Gut vorbereitete Papiere sollten daher im Gespräch aktiv entlang ihrer Struktur erläutert werden.

Besonders wirkungsvoll sind Beispiele aus dem Wahlkreis der jeweiligen Abgeordneten. Zusätzlich empfiehlt es sich, Reden der Abgeordneten zum jeweiligen Thema anzusehen. Gerade frühe Reden geben oft Aufschluss über Prioritäten und politische Grundhaltungen. Wenn möglich, solltet ihr vor dem Gespräch ein **kurzes Telefonat mit einem*einer Mitarbeitenden** des Abgeordnetenbüros führen, um mehr zum Stand der Verhandlungen, zu aktuellen Prioritäten und zu internen Einschätzungen zu erfahren.

Am Ende eines Abgeordnetengesprächs sollte immer die Formulierung **konkreter gemeinsamer Vorhaben** oder sogenannte „Asks“ stehen. Diese können je nach Rolle der Abgeordneten unterschiedlich aussehen:

- Bei Oppositionsabgeordneten kommen etwa ⚓ [Kleine Anfragen](#), die Einladung zu einer ⚓ [Sachverständigenanhörung](#) oder Unterstützung bei der Thematisierung eines Sachverhalts im parlamentarischen Verfahren (etwa in Reden) in Betracht.
- Bei Regierungsabgeordneten kann es neben der Einladung als ⚓ [Sachverständige*r](#) um das Einbringen einer Position in Fraktionsbeschlüsse, aber zumeist vor allem um die **Platzierung eines Anliegens in laufenden Verhandlungen** gehen.

In den meisten Fällen besteht das übergeordnete Ziel darin, eine bestimmte Position in Verhandlungen einzuspeisen. Eine zentrale Frage ist dabei, ob innerhalb der Partei oder Fraktion bereits Forderungslisten existieren. Sind diese schon beschlossen, wird es deutlich schwieriger, neue Punkte zu platzieren. Sind sie noch offen, sollte dies Priorität des Gesprächs sein. Auch wenn es selten eine formale Priorisierung gibt, existieren in der Praxis fast immer informelle Rangfolgen. Ist eine Position bereits auf

der Liste, geht es darum, Abgeordnete darin zu bestärken, diese nicht preiszugeben – was angesichts der Vielzahl beteiligter Akteur*innen in einem durchschnittlichen [Gesetzgebungsverfahren](#) deutlich schwieriger ist, als es klingt.

Hilfreich ist daher, sich zumindest grob mit anderen Akteur*innen und befreundeten Organisationen abzustimmen und sie zu bitten, eure Position in ihren politischen Gesprächen ebenfalls mitzudenken und einzubringen.

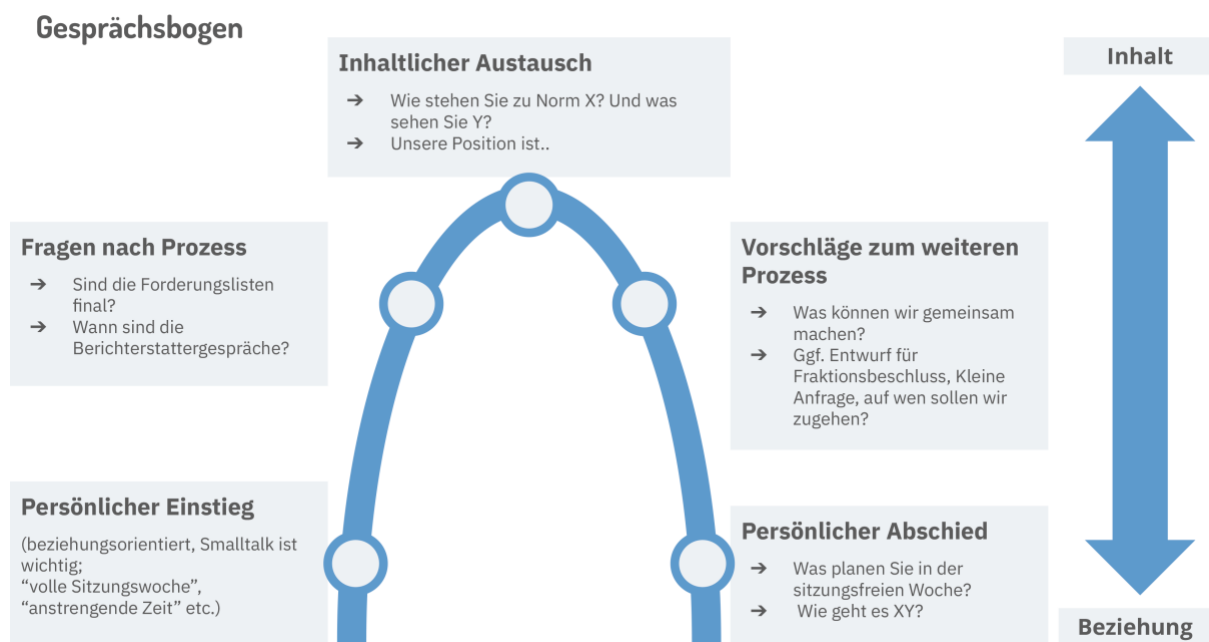


Abbildung: Gesprächsbogen für ein Abgeordnetengespräch.

Der **Gesprächsverlauf** sollte einem Bogen folgen: Er beginnt mit persönlichem Smalltalk, geht über prozessuale und halb-inhaltliche Fragen in eine inhaltliche Diskussion über und endet nach organisatorischen Absprachen wieder mit einem lockereren Austausch. Auch bei knappen Zeitfenstern – etwa, wenn nur eine halbe Stunde zur Verfügung steht – sollte der **Beziehungsteil** nicht unterschätzt werden. Er ist relevant für den Vertrauensaufbau und kann die Wirkung der inhaltlichen Argumente deutlich stärken. Viele Abgeordnete werden nicht primär wegen ihrer fachlichen Expertise gewählt, sondern weil sie als glaubwürdige Repräsentant*innen

politischer Ideen wahrgenommen werden. Soziale Kompetenz ist daher ein zentraler Bestandteil ihrer Arbeit.

Zum **Abschluss** des Gesprächs sollten die besprochenen Punkte und vereinbarten nächsten Schritte noch einmal klar benannt werden. Diese sollten im Anschluss in einer kurzen Follow-up-Nachricht – und dieser Schritt geht im Alltag gerne unter – schriftlich zusammengefasst werden.

Praxisbeispiel E-Lending: Vom Erstkontakt zum gemeinsamen parlamentarischen Prozess

Als die GFF das Thema E-Lending erstmals parlamentarisch platzieren wollte, bestand noch kein Kontakt zur zuständigen Berichterstatterin einer der damaligen Regierungsparteien. Wir nutzten deshalb die vergleichsweise ruhige Sommerpause für ein erstes Gespräch mit ihrer Büroleiterin. Statt eines formalen Termins fand der Austausch bei gutem Wetter als **Spaziergang** statt. So konnten wir das Thema niedrigschwellig vorstellen und Interesse wecken. Eine vorherige Recherche hatte zudem gezeigt, dass sich die Abgeordnete bereits mehrfach öffentlich für Bibliotheken eingesetzt hatte und sie **persönlich** mit ihrem Aufwachsen verbindet. Daran ließ sich inhaltlich gut anknüpfen.

Auf dieser Grundlage kam später ein Gespräch mit der Abgeordneten zustande. Wir erläuterten unsere Position, kündigten unsere [Studie](#) an und vereinbarten, nach ihrer Fertigstellung gemeinsam eine Veranstaltung im Deutschen Bundestag zu organisieren. So konnte das Abgeordnetengespräch Teil einer **Beziehungskette** werden: zunächst auf Arbeitsebene Zugang schaffen, dann politische Anschlussfähigkeit zeigen und schließlich einen gemeinsamen Prozess mit einem konkreten nächsten Schritt vereinbaren.

Form

Das Abgeordnetengespräch findet in der Regel als persönliches Treffen im Bundestagsbüro oder in den Fraktionsräumen statt und dauert zwischen 30 und 60 Minuten. Neben der*dem jeweiligen Abgeordneten ist meist mindestens ein*e Wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in anwesend, der*die in der Regel nach dem Termin die primäre Ansprechperson für den weiteren Kontakt zum Büro sein wird. Der Charakter des Gesprächs ist **vertraulich**, **dialogisch** und auf **konkrete politische Anschlussfähigkeit** ausgerichtet.

Checkliste

- **Identifikation** der zuständigen Ansprechpersonen und gezielte, personalisierte Gesprächsanfrage.
- **Vorbereitung** des Gesprächs: Zieldefinition, Sammlung relevanter Informationen, Wahl geeigneter Beispiele aus dem Wahlkreis, ggf. Vorgespräch mit Mitarbeitenden.
- **Durchführung** des Gesprächs: Smalltalk → Prozess/halb-inhaltliche Fragen → inhaltliche Diskussion → organisatorischer Abschluss → lockerer Ausklang.
- **Vereinbarung** konkreter nächster Schritte („Asks“) und ggf. Koordination mit weiteren Akteur*innen.
- **Nachbereitung:** Follow-up-E-Mail mit Zusammenfassung der Ergebnisse und expliziter Nennung der vereinbarten Asks.

Logistische Hinweise zum Deutschen Bundestag

- Geburtsdatum und Name vorab an das Büro für die Anmeldung übermitteln (spätestens zwei Tage vorher). Eingang und Abholort erfragen.
- Am Tag des Gesprächs ein gültiges **Ausweisdokument** (Personalausweis, Reisepass) mitbringen.
- Alle Besucher*innen müssen durch eine **Sicherheitsschleuse**. Dort werden elektronische Geräte, ähnlich wie am Flughafen, separat vorgezeigt. Glasflaschen werden beim Sicherheitspersonal abgegeben und können später wieder abgeholt werden.
- Besucher*innen werden abgeholt und erhalten einen **Besucherausweis**, der während des Aufenthalts sichtbar zu tragen ist und den sie nach dem Gespräch wieder abgeben.
- **Wartezeiten** einplanen, insbesondere bei Sitzungswochen und zu runden Uhrzeiten an zentralen Pforten (fünf bis zehn Minuten reichen).

- **Profi-Tipp „weiße Karte“:** Interessenvertreter*innen, die im Lobbyregister des Deutschen Bundestages eingetragen sind, können über einen Tagesausweis Zutritt zu den Gebäuden des Deutschen Bundestages erhalten. Hier ist keine Anmeldung über ein Abgeordnetenbüro nötig. Die Anmeldung muss spätestens 48 Stunden vorher über das [Anmeldeformular](#) vorgenommen werden. Im Gegensatz zur Anmeldung über die Büros kann man sich dann ganztägig frei im Bundestag (mit Ausnahme des Reichstagsgebäudes) bewegen.

4.2. Das ministeriale Arbeits- und Exekutivgespräch

Zeitpunkt im politischen Prozess

Exekutivgespräche auf Arbeitsebene sind besonders dann relevant, wenn ein Gesetzesvorhaben noch nicht als Referentenentwurf vorliegt, etwa in der Phase, in der nur Eckpunkte als Papier oder im Koalitionsvertrag festgehalten sind oder erste Vorhabenlisten der Ministerien Hinweise geben. Das gilt für Gesetze ebenso wie für politische Strategien und Programme, Förderprogramme, administrative Umsetzung und Vollzug, deutsche Positionen in Verhandlungen der Europäischen Union oder auf internationaler Ebene sowie öffentlich angekündigte politische Schwerpunkte. Sie spielen aber auch in späteren Phasen eine Rolle, wenn es darum geht, handwerkliche Anpassungen oder Umsetzungshinweise zu geben.

Kurzbeschreibung

Das Exekutivgespräch ist ein zentrales Instrument, um **frühzeitig Einfluss** auf die Ausgestaltung von Gesetzesvorhaben zu nehmen. Ziel ist es, über einen direkten Austausch mit Referent*innen, (Unter-)Abteilungsleiter*innen oder anderen Mitarbeitenden der Ministerien Informationen zu platzieren, den Stand der

Vorbereitungen zu verstehen und mögliche nächste Schritte für die Zusammenarbeit zu vereinbaren.

Zielgruppen

Unterschiedliche Ministerialebenen, in denen an Gesetzesvorhaben konkret gearbeitet wird, bestenfalls Entscheidungsträger*innen wie Abteilungs- und Referatsleiter*innen, aber auch Referent*innen sind wertvolle Gesprächspartner*innen.

Richtet eure Gesprächsanfrage an die **Unterabteilungs- oder Abteilungsleitung**, wenn euer Anliegen mehrere Referate betrifft, eine strategische Priorisierung braucht, einem Ressortvorhaben zugeordnet werden muss oder auf Arbeitsebene nicht weiterkommt.

Für fachliche Details, konkrete Formulierungen und Vollzugsfragen sind **Referent*innen oder Referatsleiter*innen** meist die passende Wahl. Die Bezeichnungen und Zuständigkeiten können zwischen Ministerien sowie auf Bundes- und Landesebene variieren. Prüft deshalb immer – sofern zugänglich – das Organigramm, den Geschäftsverteilungsplan und die konkrete Aufgabenverteilung des jeweiligen Ministeriums.

Orientierungshilfe sortiert nach geeigneten Zielgruppen und Gesprächsinhalt:

Gesprächsformat	Typische Gesprächspartner*innen	Geeignete Anliegen	Realistisches Gesprächsziel
Fach- oder Arbeitsgespräch	Referent*innen, Referatsleiter*innen	Fachdetails, Rückfragen, konkrete Formulierungen, Umsetzung und Vollzug	Sachstand klären, Vorschläge prüfen lassen, weiteren Fachaustausch vereinbaren
Exekutivgespräch	Unterabteilungsleiter*innen (soweit vorhanden), Abteilungsleiter*innen	Strategischer Austausch zu konkreten Vorhaben, Programmen und Prioritäten, interne Koordination	Vorhaben einordnen, Priorisierung beeinflussen, Zuständigkeit und nächsten Schritt klären
Gespräch mit Staatssekretär*in (siehe folgendes Unterkapitel)	Beamtete oder Parlamentarische Staatssekretär*innen	Politische Prioritäten, sensible oder ressortübergreifende Anliegen, Themen größerer Tragweite	Prüfauftrag, ressortinterne Steuerung oder Zugang zur zuständigen Arbeitsebene erreichen
Gespräch mit Minister*in (siehe das folgende Unterkapitel)	Minister*innen, meist begleitet durch Leitungs- und Fachebene	Grundsatzfragen, politische Richtungsentscheidungen, öffentlich sichtbare Anliegen	Politische Richtung oder Priorität klären und nachgelagerte Zugänge öffnen

Inhalt

Exekutivgespräche sind deutlich schwerer zu bekommen als Gespräche mit Abgeordneten. Ein erster Schritt besteht darin, den groben Zeitrahmen für Anfragen zu einem Gesetz zu identifizieren. Es gibt zwei Wege, frühzeitig an Informationen zu hausinternen Prozessen zu kommen:

- **Vorhabenlisten der Ministerien:** Diese Listen geben einen ungefähren Überblick, wann mit welchem Gesetzentwurf zu rechnen ist. Sie werden selten

öffentlich gemacht und sind nur teilweise den Fraktionen zugänglich. Vorhabenlisten bekommt man häufig nur über Kontakte.

- **Parlamentarische Dokumente:** Drucksachen, Ausschussunterlagen sowie [Kleine Anfragen](#) (Näheres zu den einzelnen Informationsrechten des Parlamentes findet ihr [hier](#)) und Antworten machen Zuständigkeiten, Zeitpläne und Umsetzungsprobleme sichtbar.
- **Presse und spezialisierte Newsletter:** [Regierungspressekonferenzen](#), Pressebriefings der Ministerien sowie Angebote wie Table.Media, Tagesspiegel Background, SZ Dossier oder POLITICO liefern Hinweise auf Ankündigungen, Konflikte, Personalien und nächste Entscheidungen. Leider sind diese Branchennewsletter ziemlich teuer. Häufig gibt es Einsparmöglichkeiten, wenn ihr euch für den Lizenzkauf mit anderen Organisationen zusammentut und nach einem NGO-Rabatt fragt. Für überregionale Zeitungen holt euch einen Zugang zum Pressreader eurer Stadtbibliothek.

Hat man den ungefähren Zeitplan eines Gesetzgebungsprozesses herausgefunden, geht es darum, das zuständige Referat und den*die richtige*n Referent*in zu finden. Organigramme helfen nur bedingt. Gerade bei großen Ministerien werden meist nur Abteilungs- und Referatsleiter*innen namentlich genannt. Ein möglicher Trick: Nachbarreferate anrufen und um Durchstellung bitten. Hat man den Namen, lassen sich die E-Mail-Adressen meist von bekannten Adressen aus dem Ministerium ableiten, da diese stets nach demselben Prinzip strukturiert sind (z. B. die ersten zwei Buchstaben des Vornamens, voller Nachname, ministeriumsspezifische Domain).

Beim Erstkontakt empfiehlt es sich, zurückhaltend zu sein. Viele Mitarbeitende arbeiten über Jahre, häufig sogar Jahrzehnte, an denselben Themen und haben dadurch stabile Vertrauensverhältnisse aufgebaut. Das bedeutet: Man stößt zum Teil auf mehr Gelassenheit und Zurückhaltung, aber gleichzeitig auf ein hohes Erfahrungs- und Expertenwissen.

Eine kurze Erstanfrage braucht einen konkreten Anlass. Geeignete **Aufhänger** sind eine neue Studie oder neue Daten, ein aktuelles Ereignis, ein konkreter Fall mit struktureller Bedeutung oder ein bevorstehender politischer Meilenstein, etwa ein Kabinettsbeschluss oder eine EU-Ratssitzung. Zusätzliches Gewicht können ein gemeinsames Auftreten mehrerer Organisationen oder Verbände, glaubwürdige Stimmen aus Wissenschaft, Praxis oder Wirtschaft und ein klarer Bezug zu einer aktuellen Priorität des Ministeriums geben.

Für die Anfrage genügen fünf Bausteine: Wer sind wir? Warum melden wir uns jetzt? Welchen Mehrwert bringen wir mit? Worüber möchten wir sprechen? Welches konkrete und für diese Ebene realistische Ergebnis erhoffen wir uns?

In der Praxis: Kurzform für eine Anfrage

„Wir sind [Organisation oder Bündnis] und arbeiten zu [Thema]. Wir melden uns jetzt, weil [Anlass oder Meilenstein]. Wir können [Daten, Praxiserfahrung oder Perspektive Betroffener] beitragen. Wir würden gern für 30 Minuten über [höchstens zwei Punkte] sprechen und klären, ob [Prüfung, Benennung einer Ansprechperson oder Folgegespräch] möglich ist.“

In manchen Fällen kann auch ein Treffen auf einem gemeinsamen Event, etwa einem Sommerfest des Branchenverbands, möglich sein. Direkt nach einem „Kaffee“ zu fragen ist eher selten erfolgversprechend; der Aufbau der Beziehung braucht Zeit.

Inhaltlich geht es in Exekutivgesprächen oft nicht um politische Positionen, sondern um **handwerkliche Verbesserungsvorschläge** und **rechtliche Details**: Wie kann ein Gesetz besser formuliert oder effizienter umgesetzt werden? Es empfiehlt sich, zunächst auf unpolitische Punkte einzugehen und dann Schritt für Schritt politischere Themen anzusprechen. Zugleich lohnt sich für die Vorbereitung ein Blick in den

Koalitionsvertrag und ggf. in Regierungsprogramme, da diese zentrale politische Prioritäten festschreiben.

Dabei gilt wie bei [Abgeordnetengesprächen](#): Klar wissen, was man sagen will und was die konkrete Frage oder der „Ask“ ist. Gleichzeitig sollte man realistisch einschätzen, dass der politische Handlungsspielraum vieler Ministerialmitarbeitenden begrenzt ist.

Checkliste

- ☐ **Informationen** einholen über Vorhabenlisten, parlamentarische Anfragen oder bestehende Kontakte.
- ☐ Das **zuständige Referat** identifizieren und den*die richtige*n Ansprechpartner*in kontaktieren.
- ☐ **Erstkontakt**: kurz vorstellen, Anliegen erläutern, Möglichkeit eines informellen Austauschs ansprechen.
- ☐ **Gespräch**: Handwerkliche Verbesserungsvorschläge zuerst, politische Inhalte vorsichtig einbringen, nächste Schritte festhalten.
- ☐ **Nachbereitung**: Gespräch dokumentieren, Vereinbarungen notieren, Folgegespräch planen.

Am **Ende** eines Gesprächs ist es entscheidend, **konkrete nächste Schritte** festzuhalten. Idealerweise wird ein Folgegespräch direkt terminiert; ohne konkreten Bezug ist es später deutlich schwieriger, einen Termin zu bekommen. Geduld, klare Vorbereitung und realistische Erwartungen sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und Einfluss effektiv zu nutzen.

Profi-Tipp: E-Mail-Adressen herausfinden

Um E-Mail-Adressen von politischen Entscheidungsträger*innen herauszufinden, hilft oft eine Dokumentensuche mit der Endung des Ministeriums auf [FragDenStaat](https://www.fragdenstaat.de) (z. B. bei der Suche nach der E-Mail-Adresse vom Staatssekretär des BMI Engelke: *site:fragdenstaat.de „engelke“ @bmi.bund.de*). Auch Geschäftsverteilungspläne der jeweiligen Ministerien sind sehr hilfreich, so ihr denn an diese herankommt.

Praxisbeispiel E-Lending: Zuständigkeit über verstreute öffentliche Spuren klären

Um mit dem*der richtigen Ansprechpartner*in zu sprechen, reicht es in vielen Fällen, in anderen Abteilungen oder teilweise sogar bei der **Telefonzentrale** (meist Durchwahl 0) nachzufragen. Dies hat bei unserer Suche nach der zuständigen Person für das Thema E-Lending im Haus der damaligen Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) nicht funktioniert. Das **Organigramm** allein half auch nicht weiter.

Erst die **Kombination aus Organigramm, archivierten Internetseiten und einer öffentlichen Ausschreibung** führte zur zuständigen Referentin. Gerade die Ausschreibungsunterlagen waren hilfreich, weil dort eine Ansprechperson genannt war, deren Rolle auf den üblichen Seiten kaum ersichtlich wurde. Da die Referentin nicht in Berlin arbeitete, fragten wir flexibel nach einem Telefongespräch und konnten dieses mit vergleichsweise wenig Vorlauf führen.

4.3. Das Gespräch mit Minister*in/Staatssekretär*in

Zeitpunkt im politischen Prozess

Gespräche mit Minister*innen und Staatssekretär*innen sind besonders wirksam, wenn ein neues Ministerium oder eine neue Amtsführung gerade mit der Arbeit begonnen hat. Sie eignen sich, um **frühzeitig strategische Prioritäten zu platzieren** und die Aufmerksamkeit des Ministeriums auf relevante Themen zu lenken. Auch später können solche Gespräche wichtig sein, etwa um die Umsetzung bereits begonnener Vorhaben zu beeinflussen oder neue Schwerpunktsetzungen auf Minister*innen- und Staatssekretär*innen-Ebene anzustoßen.

Kurzbeschreibung

Das Gespräch mit einer*inem Minister*in oder Staatssekretär*in ist ein wichtiges Instrument der strategischen Policy-Arbeit, insbesondere für **größere Organisationen oder Bündnisse**. Ziel ist es, im direkten Austausch die eigenen Themen auf die Agenda zu setzen, dem Ministerium die eigenen Positionen und Fachwissen nahezubringen und die Voraussetzungen für Folgegespräche auf Fachebene zu schaffen. Anders als bei ↯ [Gesprächen auf Arbeitsebene](#) geht es hier eher um **grobe Orientierung** und **strategische Abstimmung** als um detaillierte inhaltliche Diskussionen.

Zielgruppen

Naheliegenderweise Minister*in oder Staatssekretär*in. Auf Bundesebene leiten beamtete Staatssekretär*innen in der Regel die Verwaltung. Parlamentarische Staatssekretär*innen unterstützen die Minister*innen bei Regierungsaufgaben und vertreten sie häufig gegenüber Parlament, Bundesrat oder Bundesregierung.

Mittelbare Zielgruppe ist die Arbeitsebene, der signalisiert wird, dass ihr politische Relevanz besitzt. Solche Termine erleichtern später den direkten Kontakt zu den zuständigen Referent*innen erheblich.

Inhalt

Gespräche mit Minister*innen oder Staatssekretär*innen unterscheiden sich deutlich von ↯ [Gesprächen auf Arbeitsebene](#). Sie finden häufig in größeren Runden statt: Auf der einen Seite Minister*in oder Staatssekretär*in (häufig mit einigen zusätzlichen Ministerialbeamten*innen), auf der anderen Seite die eigene Organisation oder ein Bündnis mit mehreren Teilnehmenden. Der Austausch dient primär dazu, Prioritäten zu skizzieren, Themen zu positionieren und ein gemeinsames Verständnis für wichtige Anliegen zu entwickeln.

Wenn die eigene Organisation groß genug ist, kann ein Einzeltreffen auf Ministerialebene möglich sein. In der Praxis sind solche Termine jedoch selten. Häufiger treffen sich mehrere Organisationen gemeinsam mit Staatssekretär*innen. Zugänge zu Terminen „mit ganz oben“ sind fast immer nur über Bündnisse möglich. Zeit auf der Spitzenebene ist knapp. Zeigt deshalb, warum gerade diese Ebene gebraucht wird.

Potenzielle Türöffner sind etwa Empfehlungen von einflussreichen Parteifunktionär*innen, Parlamentsabgeordneten oder Personen aus Wirtschaft oder Wissenschaft, deren Expertise der*die Minister*in oder Staatssekretär*in schätzt. Man sollte auch die Möglichkeit prüfen, den*die Minister*in in seinem*ihrem Wahlkreis aufzusuchen.

Achtet darauf, dass ihr die **hierarchische Ebene** bedient. Ein Gespräch mit einem*einer Minister*in oder Staatssekretär*in sollte bestenfalls die Leitung eurer Organisation führen und nicht „nur“ ein*e politische*r Referent*in.

Klärt vor dem Termin **Teilnehmende, Zeit und Rollen**. Auf eurer Seite genügen meist eine gesprächsführende Person und zwei oder drei Stimmen mit klarer Funktion. Stimmt Kernbotschaften, Reihenfolge, sensible Punkte und Rückfalloption ab.

Am Ende fassen wir meist zusammen, was wir vereinbart haben – inklusive belastbarer nächster Schritte: eine benannte Organisationseinheit oder Kontaktperson, einen Prüfauftrag, ein Dokument, das nachgereicht wird, und einen Termin oder politischen Meilenstein für die Rückmeldung. Schickt innerhalb von ein bis zwei Arbeitstagen eine kurze **Zusammenfassung**.

Checkliste

- ☐ Zeitpunkt identifizieren, z. B. kurz nach Amtsübernahme.
- ☐ Vorbereitung der Teilnehmenden und Prioritäten auf Seiten des Bündnisses oder der Organisation.
- ☐ Durchführung des Treffens: Vorstellung der Organisation(en), Austausch über Prioritäten, erste Orientierung der Ministerialseite.
- ☐ Vereinbarung der nächsten Schritte: Festlegung, welche Referate oder Mitarbeitenden konkret involviert werden sollen, um die Themen weiter zu bearbeiten.

Praxisbeispiel E-Lending: Termin mit anderem Fokus für das Thema nutzen

Für ein Thema mit vergleichsweise geringer aktueller politischer Priorität wie E-Lending wäre ein eigenständiger Termin auf Minister*innen- oder

Staatssekretär*innenebene kaum zu erhalten gewesen. **Die Gelegenheit entsteht**

oft auf anderem Weg: Die zuständige Staatssekretärin aus Nordrhein-Westfalen kündigte anlässlich einer Bundesratssitzung einen Besuch im GFF-Büro an. Neben den ursprünglich im Vordergrund stehenden Themen konnten wir auch die künftige Finanzierung von Bibliotheken ansprechen, insbesondere das Missverhältnis zwischen der Vergütung für die analoge Ausleihe und den Lizenzkosten für digitale Medien.

Das Gespräch führte nicht unmittelbar zu einer konkreten Reform. Es schuf aber Aufmerksamkeit auf hoher Ebene und einen Exekutivkontakt, an den spätere fachliche Gespräche anknüpfen konnten. Gerade für nachrangige Themen lohnt es sich, passende Gelegenheiten in ohnehin stattfindenden Besuchen oder Gesprächen zu erkennen und **diese für eine kurze, anschlussfähige Botschaft zu nutzen.**

5. SCHRIFTLICHE POLICY- UND ANALYSEFORMATE

In diesem Kapitel findet ihr eine große Bandbreite an Werkzeugen, auf die viele von euren Gesprächen aufbauen werden. Gute Fachanalysen durch [Policy-Papiere](#), [Einseiter](#), [Studien](#), [Umfragen](#) oder gar einen [eigenen Gesetzentwurf](#) bieten euch eine starke fachliche Basis, während im zweiten Teil dieses Kapitels mit der [Argumentationshilfe](#), dem [Empfehlungspapier](#), [Wahlprüfsteinen](#) und dem [Bürgerbrief](#) Policy-Formate vorgestellt werden, die primär der Verbreitung eurer Positionen dienen.

5.1. Das Policy-Paper

Zeitpunkt im politischen Prozess

Ein Policy-Paper wird in der Regel zu Beginn der politischen Arbeit an einem Thema erstellt. Eure Organisation hat sich entschieden, sich systematisch mit einem bestimmten politischen oder gesellschaftlichen Problem auseinanderzusetzen. Erste Recherchen wurden durchgeführt, Gespräche mit Expert*innen, Praktiker*innen und Betroffenen geführt und ein grundlegendes Verständnis für das Thema entwickelt. Jetzt geht es darum, **dieses Wissen in einem Papier zu bündeln**, um sowohl intern als auch extern Klarheit zu schaffen.

Kurzbeschreibung

Ein Policy-Paper ist ein kompaktes, strategisches Dokument, das die Position einer Organisation zu einem politischen Thema präzise darstellt. Es dient dazu, die eigene Haltung klar zu formulieren, Empfehlungen für politische Maßnahmen oder Gesetzesänderungen zu geben und den Dialog mit Entscheidungsträger*innen gezielt

zu eröffnen. Es ist kein Abschlussbericht, sondern ein Werkzeug, um politische Arbeit wirksam zu starten und weiterzuführen.

Zielgruppen

Die Zielgruppe eines Policy-Papers ist zweigeteilt:

- **Intern** (für Kolleg*innen, Teammitglieder oder Führungskräfte innerhalb der Organisation): Hier dient das Papier dazu, die Position des Teams klarzustellen, gemeinsame Argumentationslinien zu schaffen und die interne Koordination zu erleichtern.
- **Extern** (für politische Entscheidungsträger*innen, Mitarbeitende von Ministerien, Parlamentarier*innen oder andere relevante Stakeholder): Wichtig ist, dass die Adressat*innen nicht zwingend über fachliche Vorkenntnisse verfügen. Das Papier muss daher kurz, klar, verständlich und nachvollziehbar sein.

Inhalt

Ein Policy-Paper erfüllt zwei übergeordnete Funktionen:

1. **Intern:** Es klärt für euer Team die eigene Position, Argumentationslinien und Empfehlungen.
2. **Extern:** Es stellt dar, was mit der Policy-Arbeit erreicht werden soll und bietet eine Grundlage für Gespräche und politische Einflussnahme.

Ein Policy-Paper ist keine umfassende Analyse: Es sollte die eigenen Kernforderungen früh benennen, sie klar von größeren Grundsatzfragen abgrenzen und knapp begründen, warum gerade diese Punkte politisch berücksichtigt werden sollten. Die wichtigsten Punkte für die Erstellung eines wirkungsvollen Papiers sind:

- **Kernbotschaft klar formulieren:** Die Position sollte in einfachen Worten erklärt werden. Wenn ihr es nicht einfach erklären könnt, habt ihr das Thema

wahrscheinlich selbst noch nicht vollständig verstanden. Komplexität sollte nur dort eingebaut werden, wo sie für das Verständnis unbedingt nötig ist.

- **Länge:** Ein Policy-Paper sollte idealerweise zwei bis drei Seiten umfassen. Bei Adressat*innen wie Ministerien können es auch acht bis zehn Seiten sein, da man hier nicht bei politischen Botschaften bleibt, sondern juristisch und fachlich in die Tiefe gehen kann.
- **Struktur und Argumentation:** Die Inhalte sollten nach der Formel „State – Explain – Illustrate“ aufgebaut sein:
 - **State:** Klar die Position formulieren.
 - **Explain:** Die Gründe erläutern, warum diese Position vertreten wird.
 - **Illustrate:** Konkrete Beispiele, Daten oder Erfahrungen einfügen, die die Argumentation nachvollziehbar machen.
- **Konkrete Empfehlungen:** Besonders bei Gesetzesänderungen oder politischen Vorschlägen sollten Formulierungen direkt nutzbar sein. Diese müssen verständlich, nachvollziehbar und überzeugend sein.
- **Lesefreundlichkeit:** Ein klar strukturiertes, übersichtliches Layout erhöht die Lesebereitschaft. Eng gedruckte, unübersichtliche Texte wirken abschreckend, während gut gestaltete Papiere Vertrauen und Seriosität vermitteln.

Praxisbeispiel E-Lending 1: Die Ergebnisse einer Studie in ein politisch nutzbares Kurzformat übersetzen

Begleitend zu unserer Studie über E-Lending (Näheres im Kapitel über die [Studie](#)) erstellte die GFF ein [zweiseitiges Policy-Paper](#). Es fasste die wichtigsten Ergebnisse zu den nicht-ökonomischen Auswirkungen von E-Lending zusammen und verband sie mit dem konkreten Vorschlag für eine gesetzliche Reform. Die Verdichtung war kein bloßes Kürzen. **Je prägnanter das Papier** werden sollte, **desto mehr Arbeit** erforderte die Auswahl, Gewichtung und verständliche Formulierung.

Das Kurzpapier ließ sich anschließend flexibel einsetzen. Wir konnten es interessierten Abgeordnetenbüros gemeinsam mit den Studienergebnissen schicken, in Gesprächen als roten Faden verwenden und bei Veranstaltungen gedruckt auslegen.

Praxisbeispiel E-Lending 2: Mit reaktivem Policy-Paper Aufmerksamkeit nutzen

Als mit einer Regierungsstudie zu E-Lending Ergebnisse veröffentlicht wurden, die gegen eine Reform interpretiert werden konnten, reagierte die GFF mit einem weiteren Policy-Paper. Darin arbeiteten wir drei Ebenen heraus: erstens die wissenschaftlichen und analytischen Schwächen der Studie, zweitens die grundlegenden Probleme ihrer Fragestellung und drittens die alternative Perspektive unserer eigenen Studie. So konnten wir zeitnah in eine bereits laufende Debatte eingreifen, ohne dafür eine neue umfangreiche Publikation erstellen zu müssen.

Reaktionen auf Veröffentlichungen anderer Akteur*innen sind ein wichtiges Instrument politischer Arbeit, weil sie vorhandene Aufmerksamkeit nutzen. Entscheidend ist, nicht bei der Kritik stehen zu bleiben. Das Papier verband die Einordnung der Regierungsstudie mit einem eigenen Deutungsangebot und lenkte Leser*innen zu unserer Evidenz und unseren Reformvorschlägen. Dadurch wurde aus einer zunächst ungünstigen Veröffentlichung ein Anlass, die eigene Position erneut sichtbar zu machen.

Form

Achtet bei der Ausarbeitung eures Policy-Papers auf:

- ein übersichtliches Layout, klare Absätze, gut lesbare Schriftgröße; Kernpunkte sollten gefettet werden, um das Verständnis beim Überfliegen des Papiers zu erleichtern,
- eine visuell ansprechende, aber schlichte Gestaltung,

- eine professionelle Gestaltung, die inhaltliche Seriosität vermittelt,
- Kürze, denn Übersichtlichkeit ist wichtiger als überladene Details,
- eine verständliche und nachvollziehbare Einordnung eurer Forderungen,
- die Nennung einer Kontaktperson mit E-Mail-Adresse am Ende des Papiers sowie eurer Nummer im Lobbyregister („Die GFF ist unter Nr. R001802 im Lobbyregister eingetragen.“).

Checkliste

- ☐ Auswahl des Themas, Teamabstimmung, erste Recherchen, Gespräche mit Expert*innen, Praktiker*innen und Betroffenen.
- ☐ Erstellung der Grobstruktur, Definition der Kernpositionen, interne Abstimmungen, Erstellung des ersten Textentwurfs.
- ☐ Einfügen von Beispielen, Zahlen und Begründungen, Feedback aus dem Team, Finalisierung des Papiers.
- ☐ Gestaltung/Layout.
- ☐ Versand mit individualisiertem Begleitschreiben.

Profi-Tipp: Versand und Follow-up

- **Zielgerichtet versenden:** Identifiziert zunächst die wichtigsten Entscheidungsträger*innen (Berichterstatter*in, Sprecher*in, Verantwortliche in Parteien und Ministerien).
- **Personalisierung:** Fügt ein personalisiertes Anschreiben bei, das erklärt, warum das Thema für die jeweilige Person relevant ist.
- Denkt dran: Das Policy-Paper ist der **erste Schritt**, nicht das Endergebnis. Es dient dazu, Gespräche oder direkten Austausch zu initiieren.
- Viele Entscheidungsträger*innen lesen Papiere nicht automatisch. Es muss ein klarer **Grund** existieren, warum sie es lesen sollen – z. B. ein bevorstehendes Gespräch – und selbst dann solltet ihr nicht davon

ausgehen. Am ehesten schauen sich noch die Mitarbeitenden eure Materialien an.

- Erst nach der Verschickung an die wichtigsten Entscheidungsträger*innen sollte das Papier **breiter gestreut** oder veröffentlicht werden.

5.2. Der Einseiter

Zeitpunkt im politischen Prozess

Kurz, bevor finale Entscheidungen im parlamentarischen Prozess getroffen werden, etwa kurz vor wichtigen Ausschuss-/AG-Sitzungen oder vor/während der Berichterstatte*innengespräche. Einseiter sind aber auch nützlich, um sie im Nachgang zu einem ↗ [Abgeordnetengespräch](#) zu verschicken, damit sich der*die Abgeordnete eine Forderung oder Argumentationslinie noch einmal vor Augen führen kann.

Kurzbeschreibung

Abgeordnete haben keine Zeit, lange Dokumente zu lesen. Einseiter sind kürzer als ↗ [Policy-Papers](#) und bieten einen Überblick über die konkreten Forderungen eurer Organisation. Sie sollten knapp und überzeugend zugleich sein – das ist die Kunst.

Zielgruppen

Parlamentarische Entscheidungsträger*innen, sowohl Fachpolitiker*innen als auch andere Abgeordnete. Nebenbei sind Einseiter eine willkommene Informationsquelle für Journalist*innen und die interessierte Öffentlichkeit.

Inhalt

Der Inhalt ist dem des [Policy-Papers](#) ähnlich, nur deutlich knapper gefasst. Auf bildhafte Beispiele wird verzichtet, man konzentriert sich auf **eine Kernbotschaft mit ein bis drei politischen Forderungen**. Der Inhalt sollte innerhalb einer Minute erfassbar sein. Existiert ein längeres [Policy-Paper](#) oder eine andere schriftliche Ausarbeitung zu demselben Thema, sollte am Ende des Dokuments darauf verwiesen werden.

Form

Einseiter sind eine maximal verdichtete Form. Sie sind – wie der Name es sagt – eine Seite lang. Ansonsten gilt dasselbe wie für [Policy-Papiere](#): übersichtliches, schlichtes Layout, die wichtigsten Punkte werden visuell hervorgehoben.

Ablauf

Einseiter können parallel oder im Nachgang zu [Policy-Papieren](#) oder [Stellungnahmen](#) erstellt werden. Detaillierteres Wissen sollte bereits vorliegen, auch wenn es keinen direkten Eingang in das Dokument findet. Man merkt es einem Text an, ob er kurz ist, weil politische Forderungen erfolgreich kondensiert wurden oder weil ihm wenig (Detail-)Wissen zugrunde liegt.

In der Praxis: Der Einseiter als alternative Informationsquelle bei akutem Zeitmangel

Einige Organisationen verschicken längere [Policy-Paper](#) oder [Stellungnahmen](#) gemeinsam mit Einseitern. So haben die Abgeordneten bzw. ihre Büros die Auswahl. Das kann vor allem vor Abstimmungen im Plenum ein gutes Vorgehen sein: Längere [Policy-Papiere](#) adressieren die Fachpolitiker*innen. Einseiter helfen Abgeordneten ohne Expertise, einen schnellen Eindruck von euren Forderungen zu gewinnen.

5.3. Die Studie

Zeitpunkt im politischen Prozess

Studien werden idealerweise zum Agenda-Setting oder in frühen bis mittleren Phasen des legislativen Prozesses (schaut gern noch einmal in unser Kapitel [Von der Idee zum Gesetz](#)) eingesetzt, bevor Entscheidungen final getroffen werden. Sie können sowohl zur Vorbereitung neuer Gesetzesvorhaben dienen als auch bestehende Vorlagen in der parlamentarischen Beratung untermauern. Auch in der Evaluation bestehender Gesetze spielen sie eine Rolle.

Kurzbeschreibung

Studien⁴ sind ein geeignetes Mittel, um politische Argumente auf eine solide Basis zu stellen. Sie verleihen der eigenen Position eine **wissenschaftliche Fundierung** und machen Ergebnisse zitierbar. Im Gegensatz zu klassischen [Policy-Papieren](#)

⁴ Unsere Erfahrungen beziehen sich vor allem auf rechtswissenschaftliche Studien.

ermöglichen sie es, dass Argumente formell nachgewiesen und auf Basis fundierter Analysen präsentiert werden können. Da sie einiges an personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen benötigen, sind sie als Policy-Instrument für kleinere Organisationen nur bedingt geeignet.

Zielgruppen

Die Hauptadressat*innen sind Parteien, Abgeordnete und Referent*innen in Ministerien. Sekundär können Wissenschaftler*innen, Expert*innennetzwerke, zivilgesellschaftliche Organisationen und Medien von den Ergebnissen profitieren. Entscheidend ist, dass die Kernbotschaften für die politische Nutzung aufbereitet und leicht zugänglich sind.

Inhalt

Studien dienen insbesondere in der Policy-Arbeit nicht nur der Darstellung von Daten und Fakten, sondern auch der **Ableitung politisch relevanter Empfehlungen**. Sie sind ein geeignetes Mittel, um die eigene Argumentation zu unterfüttern und weiterzuentwickeln und gegenüber Entscheidungsträger*innen stärker aufzutreten. Gleichzeitig solltet ihr euch bewusst sein, dass die wahrgenommene Neutralität wissenschaftlicher Studien, die in Auftrag gegeben wurden, begrenzt ist.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung sind dabei:

- **Auswahl der Auftragnehmer*innen:** Geeignete Expert*innen oder Institutionen zu finden, ist aufwendig. Wissenschaftler*innen widmen sich meist neutralen Fragestellungen, während politische Auftraggeber*innen ein bestimmtes Ziel verfolgen. Klare Absprachen in Vorgesprächen helfen, Konflikte zu vermeiden. Gleichzeitig ist operative Verlässlichkeit unheimlich wichtig. Nicht wenige Studien erblicken das Licht der Welt gar nicht erst, weil sie nicht fertig und dann abgebrochen werden.

- **Projektmanagement:** Studien sind zeitintensiv. Begleitung und Betreuung erfordern Ressourcen, u. a. für Abstimmungen, Datenbeschaffung, Interviews oder juristische Analysen. Zur Orientierung sollten Meilensteine und ein Zeitplan definiert werden, um ein gemeinsames Verständnis des Projektablaufs und eine Überprüfbarkeit des Fortschritts zu gewährleisten.
- **Vertragsgestaltung:** Vor Vertragsabschluss müssen Leistungsumfang, Veröffentlichungslizenzen, urheberrechtliche Nutzungsbedingungen, Zahlungsmodalitäten sowie ggf. Bonus- und Malusregelungen für die Einhaltung von Zeitplänen und Ergebnissen festgelegt werden.
- **Kosten:** Eine Studie anzufertigen, kommt überhaupt erst in Frage, wenn man über die nötigen finanziellen Mittel verfügt. Für eine fundierte Studie ist mit Kosten im unteren bis mittleren fünfstelligen Bereich zu rechnen.

Form

Studien können als klassische umfassende Berichte erstellt werden, inklusive Tabellen, Grafiken und Literaturhinweisen. Für die politische Nutzung ist es jedoch entscheidend, die Ergebnisse leicht zugänglich aufzubereiten:

- Zusammenfassung auf drei bis vier Seiten.
- Kernpunkte am Ende klar hervorgehoben.
- Empfehlungen und Gesetzesformulierungen deutlich markiert.
- Englische Übersetzung der wichtigsten Punkte für internationale Akteur*innen.
- Ggf. Flankierung durch ein ↗ [Policy-Paper](#) oder einen ↗ [Einseiter](#).

Checkliste

1. Planung und Auftragnehmer*in

- ☐ Definition von Zielsetzung und Fragestellung.
- ☐ Suche nach geeigneten Expert*innen oder Forschungseinrichtungen.

- Vertragsverhandlungen: Leistungsumfang, Veröffentlichungslizenzen, Zahlungsmodalitäten, Bonus- und Malusregelungen.

2. Durchführung der Studie

- Zusammenstellung und Zurverfügungstellung von bereits vorhandenem Material.
- Regelmäßige Abstimmung mit den Autor*innen. Empfehlenswert sind persönliche Check-ins sowie die Einsichtnahme in vorläufige Arbeitsergebnisse, um böse Überraschungen am Ende (für beide Seiten) zu vermeiden.
- Begleitung bei methodischer Umsetzung, Datenanalyse, Interviews.
- Anpassungen bei Verzögerungen oder inhaltlichen Fragen.

3. Abschluss und Aufbereitung

- Erstellung der Endfassung, Korrektur und Layout. Achtung: Hier genügend Zeit einplanen, denn erfahrungsgemäß braucht es mehrere Abstimmungsschleifen.
- Executive Summary der Kernbotschaften.
- Übersetzung der Kernbotschaften ins Englische.
- Hervorhebung der wichtigsten politischen Empfehlungen und potenziellen Gesetzesvorschläge.

4. Präsentation und Nutzung

- Mögliche Formate: parlamentarisches Event (z. B. ein [parlamentarisches Frühstück](#)), Vorstellung auf eigener oder externer [Konferenz](#), Fachveranstaltung.
- Einladung von Stakeholdern und ggf. hochkarätigen Speaker*innen zusätzlich zu den Autor*innen.
- Gezielte Verbreitung durch begleitende Kommunikation ([Policy-Paper](#), [Presse](#), [Social Media](#)); Hinweis: Eine „einfach online gestellte“ Studie ohne begleitende Strategie erreicht kaum die Zielgruppe.

Ergänzende Hinweise

Die Studie sollte so konzipiert sein, dass politische Entscheidungsträger*innen die Kernaussagen schnell erfassen können. Unwichtige Details können in den Anhang

verschoben werden. Studien sind besonders wertvoll, wenn sie als Ausgangspunkt für politische Diskussionen dienen oder gezielt in parlamentarische Formate eingebracht werden.

Praxisbeispiel E-Lending: Studie als Gegen-Narrativ zu einer dominierenden Regierungslogik

Die GFF hat für die E-Lending-Debatte bewusst eine [eigene Studie](#) in Auftrag gegeben, weil die öffentliche Diskussion stark von einer Regierungsstudie zu den ökonomischen Auswirkungen von E-Lending geprägt war.

Unsere Gegenstrategie bestand darin, nicht noch einmal dieselbe ökonomische Perspektive zu reproduzieren, sondern den **gesellschaftlichen Nutzen von Bibliotheken und digitalem Wissenszugang** in den Mittelpunkt zu stellen. Dafür haben wir zwei fachlich sehr profilierte Wissenschaftlerinnen gewonnen, die die

Studie verfassten. Inhaltlich verband die Studie gesellschaftspolitische Argumente, Rechtsvergleich und konkrete Reformvorschläge.

Die Studie war nicht nur Wissensproduktion, sondern ein **strategisches Eingreifen in ein bereits laufendes politisches Deutungsraaster**. Lehrreich war auch, dass Veröffentlichung und Botschaft nach der Veröffentlichung der E-Lending-kritischen DIW-Econ-Studie noch einmal angepasst werden mussten. Die Studie war also kein statisches, alleinstehendes Produkt, sondern Teil einer dynamischen Entwicklung.

5.4. Die Umfrage

Zeitpunkt im politischen Prozess

Umfragen dienen dazu, die politische und gesellschaftliche Stimmung zu einem Thema einzufangen und abzubilden. Sie können zu einem frühen Zeitpunkt im politischen Prozess eingesetzt werden, wenn die Grundlagen für politische Entscheidungen diskutiert werden, aber noch offen sind. Doch auch in späteren Phasen des politischen Prozesses, etwa in parlamentarischen Verhandlungen, können sie als wirkmächtige und mediale Aufmerksamkeit erzeugende Argumentationsgrundlage eingesetzt werden.

Kurzbeschreibung

Eine Umfrage ist ein Instrument, um **Meinungen, Trends und Prioritäten** systematisch zu erfassen. Sie liefert Erkenntnisse, die sowohl in der politischen Arbeit als auch in der öffentlichen Kommunikation eingesetzt werden können.

Zielgruppen

Umfrage-Ergebnisse sind hilfreich für politische Entscheidungsträger*innen, insbesondere Abgeordnete, sowie interne Teams in Parteien (oder anderen Organisationen), die politische Forderungen entwickeln und kommunizieren wollen. Zudem kann auf die Fachöffentlichkeit, Stiftungen und die breitere Öffentlichkeit abgezielt werden, insbesondere, wenn die Umfrage mediale Aufmerksamkeit erzeugt.

Inhalt

Umfragen sind mit mehreren Herausforderungen verbunden. Sie sind relativ teuer und zeitaufwendig. Außerdem müssen die Ergebnisse so aufbereitet werden, dass die Kernaussagen auf einen Blick erkennbar sind. Ein zentraler Aspekt ist die sorgfältige Formulierung der Fragen: Sie dürfen nicht suggestiv sein oder die Befragten in eine

bestimmte Richtung lenken. Im politischen Alltag ist es selten, dass Auftraggeber*innen keine Agenda mit Umfragen verfolgen und mit jedem Ergebnis gleichermaßen zufrieden wären. Zugleich muss die Umfrage **wissenschaftlichen Standards** genügen, um glaubhaft und damit wirkungsvoll zu sein. Wissenschaftlich arbeitende Institute werden euch bei der Abwägung unterstützen.

Für eine repräsentative Bevölkerungsumfrage kommen beispielsweise forsa, Ipsos, YouGov, Verian, Civey oder pollytix infrage, weitere Anbieter finden sich beim Branchenverband ADM. Am besten fragt ihr drei bis fünf Institute gleichzeitig mit demselben kurzen Briefing an:

- Thema und Ziel der Umfrage,
- Zielgruppe,
- gewünschte Repräsentativität (z. B. 1.000 Personen ab 18 Jahren in Deutschland),
- ungefähre Zahl und Art der Fragen,
- gewünschter Erhebungszeitraum,
- geplanter Veröffentlichungstermin,
- benötigte Auswertung,
- Bittet um ein Angebot, das Methode, Stichprobe, Fragebogenberatung, Pretest, Gewichtung, Ergebnisdarstellung, Nutzungsrechte, Kosten und Zeitplan ausweist, und erwähnt ausdrücklich, wenn die Ergebnisse öffentlich oder für Pressearbeit verwendet werden sollen.

Die Zusammenarbeit mit den Auftragnehmer*innen ist eng. Oft lassen sich erste Tendenzen schon vor Abschluss des gesamten Erhebungszeitraums erkennen. Die Ergebnisse werden in einfacher Form bereitgestellt. Aber wir empfehlen, zusätzlich eine eigene Präsentation vorzubereiten. Diese sollte nicht nur die reinen Umfrageergebnisse zeigen, sondern auch die eigenen Policy-Forderungen integrieren. Methodische Grundlagen für Umfragen (z. B. Frageformulierung und Stichprobenauswahl) sind gut in den [GESIS Survey Guidelines](#) beschrieben.

Die **Kommunikation der Ergebnisse** spielt eine wichtige Rolle: Umfragen erhalten häufig hohe (mediale) Aufmerksamkeit, sowohl innerhalb des politischen Diskurses als auch in der breiteren Öffentlichkeit. Eine enge Abstimmung mit eurem Kommunikationsteam ist daher entscheidend, um die Ergebnisse effektiv zu nutzen. Gut geplante Kommunikation kann die Aufmerksamkeit über den politischen Bereich hinaus erhöhen, insbesondere, wenn die Umfrage interessante oder neue Erkenntnisse liefert.

In der Praxis: Mit Umfragen Aufmerksamkeit erzeugen

2021 führten wir [eine Umfrage zu digitaler Gewalt](#) durch. Sie sollte zeigen, wie das Thema gesellschaftlich wahrgenommen wird, und zugleich der Startschuss für die Marie-Munk-Initiative für ein Digitales Gewaltschutzgesetz sein. Die Umfrage erfüllte also **mehrere strategische Funktionen**: Sie machte uns und das Projekt bekannt, lenkte Aufmerksamkeit auf das Problem und schuf eine argumentative Grundlage für unseren späteren Gesetzentwurf.

Form

Umfragen können in verschiedenen Formaten umgesetzt werden, abhängig von Zielsetzung und Zielgruppe. Auch müsst ihr die Anzahl der Fragen abwägen (wir haben uns für acht bis zwölf entschieden), denn:

- zu wenige Fragen wirken eindimensional und wenig aussagekräftig.
- zu viele Fragen können die Kernaussagen verwässern und die Interpretation erschweren (und sind teurer).

Die Ergebnisse sollten klar und verständlich dargestellt werden, etwa in Diagrammen oder Tabellen, damit Kernaussagen sofort erkennbar sind.

Checkliste

- ☐ **Planungsphase:** Definition der Zielsetzung, Festlegung der Zielgruppe und sorgfältige Entwicklung der Fragen.
- ☐ **Angebotsanfrage:** Einholung von drei bis fünf Angeboten.
- ☐ **Durchführungsphase:** Erhebung der Daten, oft unter enger Begleitung durch Umfrageersteller*innen; erste Tendenzen können bereits früh sichtbar werden.
- ☐ **Aufbereitungsphase:** Erstellung einer einfachen Ergebnisdarstellung und zusätzlich einer Präsentation mit eigenen politischen Forderungen.
- ☐ **Kommunikationsphase:** Abstimmung mit dem Kommunikationsteam, Identifikation von Anlässen für mediale Aufmerksamkeit, Veröffentlichung der Ergebnisse.
- ☐ **Nachbereitung:** Analyse der Ergebnisse, Bewertung der Umfragewirkung und Ableitung von politischen Forderungen.

5.5. Der eigene Gesetzentwurf

Zeitpunkt im politischen Prozess

Die Arbeit an einem eigenen Gesetzentwurf muss idealerweise abgeschlossen sein, noch bevor in der Exekutive überhaupt mit der Konzipierung eines Referentenentwurfs begonnen wird. Die Veröffentlichung sollte in die frühe Ausarbeitungsphase im Ministerium fallen. Nur so besteht überhaupt die Chance, dass der eigene Entwurf vom Ministerium konzeptionell berücksichtigt werden kann.

Kurzbeschreibung

Ein selbst erarbeiteter Gesetzentwurf kann dabei helfen, ein Thema, das lange unbeachtet war und für das eure Organisation originäre Verantwortung trägt, **auf die politische Agenda** zu bringen. Nicht minder relevant ist das Motiv, durch die

Erarbeitung eines Gesetzentwurfs aufzuzeigen, dass ein bestimmter Sachverhalt überhaupt gesetzlich regelbar ist.

Die Erstellung erfordert eine **hohe juristische Kompetenz**. Ziel sollte es sein, einen Entwurf zu erarbeiten, der inhaltlich wie formal möglichst so ausgearbeitet ist, dass er einem von einem Ministerium erarbeiteten Referentenentwurf in nichts nachsteht. Die nötige juristische Qualität muss zwingend gewährleistet sein, sofern man in politischen und fachlichen Kreisen Beachtung finden und als kompetente*r Akteur*in wahrgenommen werden will.

Zielgruppen

Hauptadressat*innen sind die ministerielle Fachebene (Referatsleitung, Ministerialreferent*innen) sowie politische Entscheidungsträger*innen (etwa Abgeordnete mit entsprechenden Berichterstattungen und Ausschussmitglieder, die für die betreffende Thematik zuständig sind). Gleichzeitig richtet sich die Arbeit an die Expert*innen im jeweiligen Fachbereich, Förderinstitutionen und potenzielle Kooperationspartner*innen bzw. andere Organisationen, die den fachlichen Wert und die Wirkung solcher Projekte einschätzen können.

Inhalt

Die Erstellung von Gesetzentwürfen oder normativen Vorschlägen ist ein zeit- und arbeitsintensiver Prozess, der ein hohes Maß an personellen Ressourcen erfordert. Rechnet mit mindestens einer juristisch versierten Person (mindestens 80 Prozent Arbeitszeit in eineinhalb bis zwei Jahren) und einer Policy-Person, die vor allem nach der Veröffentlichung einen Großteil ihrer Arbeitszeit in das Projekt stecken können sollte. Zudem sollten die Kapazitäten, die für Kommunikation und Veranstaltungsmanagement einzuplanen sind, nicht unterschätzt werden. Auch eine langfristige Begleitung selbst Jahre nach der Veröffentlichung muss sichergestellt sein. Der Entwurf ist nur der erste Schritt.

Überlegt euch gut, ob eure Organisation einen eigenen Gesetzentwurf stemmen kann. Für die meisten kleineren Organisationen ist die strategische Auswahl von Kernpunkten und die **Nutzung verkürzter Normvorschläge oder die Erstellung von** [↗ Studien](#) **eine praktikable Alternative**, die sowohl Wirkung als auch Sichtbarkeit ermöglicht, ohne personelle Überlastung zu riskieren.

Praxisbeispiel E-Lending: Ein präziser Normvorschlag statt eines vollständigen Gesetzentwurfs

Ein Teil unserer E-Lending-Studie (siehe unser Kapitel [↗ „Die Studie“](#)) bestand aus einem konkreten Normvorschlag, der zeigte, mit welcher Änderung der bestehenden gesetzlichen Regelungen digitales Verleihen verbessert werden könnte. Für Fachpolitiker*innen und Ministerialmitarbeitende können wenige präzise formulierte Zeilen mindestens so nützlich sein wie eine längere allgemeine Beschreibung, weil sie **rechtliche Machbarkeit unmittelbar veranschaulichen**.

Beispiel aus unserem Vorschlag:

¹Ist ein Schriftwerk mit Zustimmung des Rechteinhabers als elektronisches Buch öffentlich zugänglich gemacht worden, ist der Rechteinhaber verpflichtet, öffentlich zugänglichen Bibliotheken, die nicht ausschließlich wissenschaftliche Bibliotheken sind (öffentliche Bibliotheken), das Recht einzuräumen, das Werk für begrenzte Zeit jeweils einer Person zugänglich zu machen (E-Lending). ²Das Nutzungsrecht ist auf 30 Leihvorgänge beschränkt. ³In den ersten zwölf Monaten nach der ersten öffentlichen Zugänglichmachung im Sinne des Satzes 1 muss die Leihfrist mindestens drei Wochen betragen. ⁴Die Bibliotheken sind nicht verpflichtet, eine höhere Lizenzgebühr als den Einzelhandelspreis anzubieten.

Solche Formulierungen kommunizieren **fachliche Kompetenz** und nehmen späteren Verhandlungen einen Teil der Übersetzungsarbeit ab. Erwartet werden sollte allerdings nicht, dass der Wortlaut unverändert übernommen wird. Der strategische Wert liegt vielmehr darin, den Korridor möglicher Lösungen zu prägen, **offene Rechtsfragen konkret** zu machen und den beteiligten Stellen eine belastbare Arbeitsgrundlage zu geben.

Form

Die Arbeit erfolgt primär schriftlich, ergänzt durch kontinuierliche Abstimmungsgespräche auf der (ministeriellen) Fachebene und mit relevanten politischen Akteur*innen. Gesetzesvorschläge sollten klar gegliedert, nachvollziehbar argumentiert und mit fundierten Quellen unterlegt sein. Empfehlenswert ist zudem die Erstellung eines begleitenden Kommunikationsplans, der den Entwurf in geeigneten Kanälen und ggf. auch in (rechts-)wissenschaftlichen Kreisen sichtbar macht.

Checkliste

1. Themenauswahl und Fokussierung

- ☐ Identifikation eines relevanten und politisch ausreichend anschlussfähigen Themas.
- ☐ Entscheidung, ob ein vollständiger Gesetzentwurf, ein Normvorschlag nur für einen Teil eines geplanten Gesetzes oder eine [Studie](#) sinnvoll ist.

2. Ressourcenplanung

- ☐ Benennung der verantwortlichen Mitarbeitenden in eurer Organisation.
- ☐ Kalkulation von Zeit- und Personalaufwand.

3. Erstellung des Entwurfs

- ☐ Fachlicher Austausch mit Stakeholder*innen.

- ☐ Recherche, Formulierung von Eckpunkten und Ausarbeitung des Gesetzestextes unter Berücksichtigung rechtlicher, politischer und praktischer Aspekte.

4. Abstimmung und Feedback

- ☐ Interne und externe Feedbackschleifen und Anpassungen.
- ☐ Frühzeitige Kontaktaufnahme mit der Fachebene (Referatsleitung) und relevanten Ausschüssen.

5. Einbringung und Begleitung

- ☐ Übergabe bzw. Veröffentlichung des Entwurfs.
- ☐ Kontinuierliche Nachbetreuung, inklusive Gesprächstermine, ↗ [Stellungnahmen](#) und – sofern die personellen Ressourcen dafür vorhanden sind – Anpassungen während des legislativen Prozesses.

6. Nachbereitung

- ☐ Kontaktpflege mit ministeriellen sowie parlamentarischen Kreisen.
- ☐ Dokumentation und Ableitung von Learnings für zukünftige Projekte.

In der Praxis: Der eigene Gesetzentwurf als alternativer Weg zur strategischen Prozessführung

Die GFF hat in den vergangenen Jahren unter anderem zwei umfangreiche Gesetzesprojekte umgesetzt: einen Gesetzentwurf [zum digitalen Gewaltschutz](#) und einen zur [Reform des Gemeinnützigkeitsrechts](#). Unser Anspruch war es, einen unmittelbar umsetzbaren Gesetzentwurf zu erarbeiten, der sich nicht wesentlich von einem ministeriellen Referentenentwurf unterscheidet. Beide Projekte dauerten bis zur Veröffentlichung rund zwei Jahre. Wir haben uns für diesen Weg entschieden, weil wir mit strategischer Prozessführung in diesen beiden Feldern nicht mehr weiterkamen und daher ein anderes Mittel brauchten, um im Sinne der Grundrechte strategisch intervenieren zu können. In beiden Themenfeldern wird die Expertise der GFF jetzt weithin anerkannt. Gleichzeitig war der Aufwand höher als bei jedem anderen Instrument im Werkzeugkasten (mit Ausnahme vielleicht von größeren [Konferenzen](#)).

5.6. Die Argumentationshilfe

Zeitpunkt im politischen Prozess

Dieses eher unkonventionelle Policy-Werkzeug kann sowohl in Wahlkampfzeiten als auch in der laufenden politischen Arbeit eingesetzt werden, wenn zivilgesellschaftliche Organisationen direkten Kontakt zu politischen Entscheidungsträger*innen haben. Besonders relevant ist der Einsatz vor öffentlichen Veranstaltungen, Anhörungen oder parlamentarischen Terminen, um Positionen gezielt und verständlich zu vermitteln.

Kurzbeschreibung

Argumentationshilfen – auch **Argue Cards** genannt – sind quasi die **Spickzettel** in der politischen Kommunikation. Sie sind kompakte Informationsmedien, die Positionen einer Organisation oder Partei in leicht nutzbarer Form zusammenfassen. Sie orientieren sich an klassischen Karteikarten („Sprechkarten“), die Kandidierenden während des Wahlkampfes von ihren Parteizentralen zur Verfügung gestellt werden, um schnell und präzise Kernbotschaften und Argumente zu kommunizieren. Organisationen können dieses Format adaptieren, um ihre eigenen politischen Standpunkte und Handlungsempfehlungen Politiker*innen an und in die Hand zu geben.

Zielgruppen

Die primäre Zielgruppe sind gewählte oder zu wählende Entscheidungsträger*innen auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene sowie deren Mitarbeitende. Sekundär können auch interessierte Bürger*innen oder Multiplikator*innen erreicht werden, die die Inhalte bei Veranstaltungen, Infoständen oder Gesprächen weitertragen.

Inhalt

Die Argumentationshilfe bündelt relevante Informationen zu einem konkreten Thema und liefert prägnante, anwendungsorientierte Argumente. Die Inhalte sollten:

- ein **klar definiertes Thema** und einen kurzen, einprägsamen Titel („Action Title“) haben,
- maximal **fünf Kernpunkte** enthalten, die sich direkt auf die Handlungsempfehlungen beziehen (praktisch werden meist mehr Punkte benötigt, daher empfiehlt sich Flexibilität),
- eine **klare Struktur** aufweisen, z. B. „State – Explain – Illustrate“:
 - **State:** Die zentrale Aussage oder Position kurz formulieren.
 - **Explain:** Den Hintergrund und die Begründung erläutern.

- **Illustrate:** Mit Beispielen oder Zahlen veranschaulichen.
- optional neutral gebrandet sein, damit sie leichter von Dritten übernommen werden können, oder mit Logo versehen, um die eigene Organisation sichtbar zu machen.

Argumentationshilfen lassen sich effizient erstellen, wenn bereits [Policy-Papiere](#) oder andere Dokumente, in denen man sich inhaltlich mit dem Thema auseinandersetzt, vorhanden sind. Sie bieten die Möglichkeit, komplexe Inhalte so zu verdichten, dass sie schnell erfasst und weitergegeben werden können.

Form

Das Medium sollte handlich und übersichtlich sein, z. B. in Form von kleinen Karten oder digitalen Blättern, die leicht verteilt oder heruntergeladen werden können. Wichtig ist eine klare Struktur, damit die Kernaussagen sofort visuell erfassbar sind.

Checkliste

- ☐ **Themenauswahl:** Relevante politische Themen oder konkrete Gesetzesvorhaben identifizieren.
- ☐ **Materialaufbereitung:** Vorhandene [Policy-Papiere](#) sichten und die Kernargumente extrahieren.
- ☐ **Strukturierung:** Inhalte in „State – Explain – Illustrate“ aufbereiten und auf einige wenige Punkte verdichten.
- ☐ **Design und Branding:** Entscheidung über Logo oder neutrales Design; Layout für Lesbarkeit optimieren.
- ☐ **Distribution:** Dokumente und einordnende Zeilen an die Zielgruppe verschicken oder Karten bei Treffen aushändigen, z. B. vor Veranstaltungen, im Wahlkampf oder an politische Kontakte.

5.7. Das Empfehlungspapier für Wahlprogramm/Koalitionsvertrag

Zeitpunkt im politischen Prozess

Die Arbeit an einem Empfehlungspapier beginnt lange vor offiziellen politischen Entscheidungen. Ziel ist es, Themen frühzeitig zu platzieren, sodass sie sowohl in den Wahlprogrammen von Parteien als auch später in Koalitionsverhandlungen Beachtung finden.

Kurzbeschreibung

Empfehlungspapiere dienen als strategisches Instrument, um konkrete politische Vorschläge frühzeitig in den Entscheidungsprozess einzubringen. Sie bündeln fachliche Expertise, rechtliche Analyse und politische Empfehlungen in einer kompakten Form, die für Parteien und Entscheidungsträger*innen nutzbar ist.

Zielgruppe

Die Hauptadressat*innen sind Referent*innen in den Parteizentralen, Abgeordnete, Landesminister*innen oder andere Expert*innen, die an der Programmentwicklung und bei Koalitionsverhandlungen beteiligt sind. Zugleich sollen die Papiere die eigene Organisation als kompetente Akteurin in der politischen Debatte positionieren.

Inhalt

Empfehlungspapiere enthalten **prägnante, rechtlich fundierte Vorschläge** zu einzelnen Themenbereichen. Sie formulieren konkrete Maßnahmen und setzen diese in Bezug zu rechtlichen Grundlagen, bestehender Praxis und politischen Handlungsspielräumen.

Die Inhalte sind so aufbereitet, dass sie unmittelbar für Wahlprogramme, Koalitionsverträge oder Gesetzentwürfe nutzbar sind. Jeder Themenblock enthält:

- eine einleitende Darstellung des Problems oder der Notwendigkeit,

- einen konkreten Formulierungsvorschlag für politische Entscheidungen,
- eine Begründung auf Basis von Rechtsprechung, Expertise oder Praxisbeispielen,
- Hinweise auf weiterführende Quellen oder ↗ [Studien](#).

Ein zentraler strategischer Vorteil besteht darin, dass die Papiere vor der eigentlichen Verhandlungsphase verschickt werden, sodass Entscheidungsträger*innen ausreichend Zeit haben, die Inhalte zu prüfen und zu berücksichtigen.

Form

Empfehlungspapiere sind in kurzen, klar strukturierten, thematisch gegliederten Kapiteln aufgebaut, ähnlich einem ↗ [Gesetzentwurf](#) oder einem Kompendium strategischer Empfehlungen. Jeder Abschnitt behandelt ein spezifisches Themenfeld und enthält den aufbereiteten Inhalt. Die Sprache ist präzise, sachlich und politisch eher neutral.

Checkliste

Die Erstellung eines Empfehlungspapiers erfolgt in mehreren Schritten:

1. Themenidentifikation und Adressat*innenrecherche

- ☐ Relevante – für eure Organisation originäre – politische Themenfelder werden analysiert und priorisiert.
- ☐ Frühzeitige Beobachtung parteiinterner Diskussionen, Arbeitsgruppen und öffentlicher Debatten. Frühzeitiges Anlegen einer Liste mit allen relevanten Ansprechpartner*innen.

2. Fachliche Recherche und Vorstrukturierung des Papiers

- ☐ Fachliche Expertise aus der eigenen Organisation und von externen Expert*innen wird eingeholt.
- ☐ Sammlung konkreter Maßnahmeideen und Formulierungsvorschläge.

3. Entwurfsphase

- ☐ Zusammenführung aller Vorschläge in einem kohärenten Entwurf.
- ☐ Jedes Kapitel erhält Einleitung, Formulierungsvorschlag, Begründung und weiterführende Hinweise.
- ☐ Rücksprache mit internen und externen Expert*innen, um inhaltliche Lücken oder Unklarheiten zu schließen.
- ☐ Faktencheck.

4. Finalisierung und Versand

- ☐ Endredaktion, Layout und Formatierung.
- ☐ Versand an Entscheidungsträger*innen vor der eigentlichen Programmentwicklungs-/Verhandlungsphase inkl.
- ☐ Einladung zu Gesprächen oder Präsentationen zur Erläuterung der Inhalte.
- ☐ Monitoring der Rezeption und Nachbereitung, um den Einfluss auf politische Entscheidungen zu sichern.

Praxisbeispiel E-Lending: Breiter Versand und gezieltes Nachfassen

Für den Koalitionsvertrag erstellte die GFF ein Empfehlungspapier mit konkreten Formulierungsvorschlägen unter anderem zu E-Lending und zur Stärkung von Open Access. Das Papier wurde an rund 300 Abgeordnete sowie führende Personen der wichtigsten Parteien versandt. Ein erster Zwischenstand ergab 35 Rückmeldungen und zehn vereinbarte Einzelgespräche.

Beispiel: Vorschlag für den Koalitionsvertrag zum Bereich Kultur und Wissen

Wir schaffen eine moderne Wissenspolitik, welche die digitale Transformation nicht einschränkt, sondern ihre Möglichkeiten voll ausschöpft. Bibliotheken erhalten das Recht, alle Bücher analog zum physischen Verleih auch per E-Lending zu verleihen. Für öffentlich finanzierte Forschung etablieren wir Open Access als Grundsatz. Legitime Verwendungen von urheberrechtlich geschützten Werken in Bildung, Forschung und Kultur werden gewährleistet.

5.8. Wahlprüfsteine

Zeitpunkt im politischen Prozess

Wahlprüfsteine kommen ausschließlich im Vorfeld von Wahlen – von der kommunalen bis hin zur Europaebene – zum Einsatz. Es gibt offizielle Fristen, bis zu denen Fragen an die Parteien eingereicht werden können.

Kurzbeschreibung

Wahlprüfsteine sind ein klassisches Mittel politischer Arbeit. Interessengruppen, Verbände und zivilgesellschaftliche Organisationen erarbeiten eigene **Fragenkataloge**, die sie an die (großen) Parteien mit der Bitte um klare Positionierung schicken. In der Regel werden die Antworten der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Wahlprüfsteine dienen dazu, politische Positionen im Wahlkampf miteinander vergleichbar zu machen und den Bürger*innen so die Wahl zu erleichtern, helfen indirekt aber auch, Druck auf die Parteien auszuüben, sich zu Themen öffentlich zu positionieren.

Zielgruppe

Die Frage ist hier wahrscheinlich nicht so sehr, wer der/die Adressat*in von Wahlprüfsteinen ist – die großen Parteien nämlich –, sondern eher, wer dazu berechtigt ist. Grundsätzlich darf jede*r Wahlprüfsteine verschicken. Da in den letzten Jahren die Zahl der einreichenden Verbände, Organisationen und Interessenvertretungen so massiv gestiegen ist, dass die Parteizentralen der Anfragenflut nicht mehr begegnen konnten, werden meist nur noch die Fragenkataloge von großen Organisationen und Verbänden beantwortet. Als kleinere Organisation kann es hilfreich sein, sich in [Bündnissen](#) zusammenzuschließen und gemeinsame Wahlprüfsteine zu verfassen, die dann auch eine Chance auf Beantwortung haben.

Inhalt

Generell können zivilgesellschaftliche Organisationen Wahlprüfsteine nutzen, um Parteien zu öffentlichen Positionierungen zu bewegen, um Einfluss auf den politischen Diskurs zu nehmen, um **Transparenz für Wähler*innen** zu gewährleisten oder um **eigene Kommunikationsanlässe** zu schaffen. Durch den hohen Grad an Formalisierung ist es möglich, die inhaltlichen Positionierungen der Parteien direkt miteinander zu vergleichen.

Das Ziel, Parteien zu öffentlichen Positionierungen zu bewegen, wird meist durch vage Antworten torpediert. Es sei denn, die Parteien vertreten zu einer bestimmten Frage ohnehin schon eine klare öffentlich bekannte Position. Dementsprechend schwer ist es meist, Parteien auf ihre Antworten späterhin festzunageln (Stichwort: Wackelpudding). Immerhin können Wahlprüfsteine dazu genutzt werden, politische Verbündete zu erkennen und die eigene Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Aufwand meist deutlich größer ist als der politische Ertrag. Daher solltet ihr gut abwägen, ob es sich lohnt, Arbeit in dieses Instrument zu stecken. Eine Garantie, eine Antwort von den Parteien zu erhalten, gibt es ohnehin nicht.

Form

Die Parteien werden zunehmend rigider, was Format, Länge und Inhalt der Fragen angeht. Bei den Fragen muss es sich wirklich um Fragen und nicht um versteckte Forderungen handeln und auch Suggestivfragen werden nicht gern gesehen. Bei der vorgezogenen Bundestagswahl 2025 haben sich die großen Parteien auf einen geregelten Einreichungsprozess sowie auf eine Liste von berechtigten Institutionen geeinigt, die überhaupt Fragen einreichen dürfen. Die Antworten wiederum wurden zunehmend unverbindlicher und inhaltlich flacher. Es bleibt abzuwarten, wie Wahlprüfsteine bei zukünftigen Wahlen gehandhabt werden.

Checkliste

- ☐ **Vorbereitung:** Sammlung von Fragen, ggf. Absprachen mit Bündnispartner*innen, Erstellen eines abgestimmten Fragenkatalogs unter Beachtung formaler Vorgaben und Deadlines.
- ☐ **Verschickung** an die Parteizentralen.
- ☐ **Gegenüberstellung** der verschiedenen Parteipositionen, Bewertung der Antworten durch die eigene Organisation, gezielte Öffentlichkeitsarbeit (falls die Wahlprüfsteine beantwortet werden).

5.9. Der Bürgerbrief

Was macht ein Bürgerbrief im Werkzeugkasten für Policy-Arbeit? Gemeint ist explizit **nicht**, selbst unter dem Deckmantel, nur ein*e Bürger*in zu sein, die Forderungen der eigenen Organisation ohne Kenntlichmachung an den*die Bundestagsabgeordnete*n des eigenen Wahlkreises zu schicken. Das ist zwar möglich, aber wenig elegant (auch ein bisschen peinlich) und verträgt sich nicht mit dem [Code of Conduct gemeinwohlorientierter Lobbyarbeit](#). Doch wenn man es richtig angeht, dann kann ein Bürgerbrief ein hilfreiches Instrument für die eigene Policy-Arbeit sein, denn tendenziell fühlen sich Abgeordnete ihren Wähler*innen viel stärker zu einer fundierten Antwort verpflichtet als anderen Akteur*innen.

Zeitpunkt im politischen Prozess

Bürgerbriefe kommen meist zum Einsatz, wenn die parlamentarischen Verhandlungen fortgeschritten sind. Sie lenken aber auch unabhängig von konkreten Gesetzgebungsverfahren die Aufmerksamkeit von Abgeordneten auf ein bestimmtes – bestenfalls für den eigenen Wahlkreis oder die eigene parlamentarische Arbeit relevantes – Thema.

Kurzbeschreibung

Bürgerbriefe werden **von Bürger*innen an den*die Abgeordnete*n des eigenen Wahlkreises** versendet. Anlass für einen Bürgerbrief ist meist entweder individuelle Betroffenheit oder eine aktuelle politische Debatte zu einem speziellen, besonders gesellschaftsrelevanten und medial beachteten Thema.

Bürgerbriefe werden in professionell geführten Abgeordnetenbüros ernst genommen, wenn der*die Absender*in aus dem eigenen Wahlkreis stammt. (Schließlich handelt es sich um potenzielle Wähler*innen und Multiplikator*innen, die nicht verprellt werden dürfen.) Für die Beantwortung wenden sich die Abgeordnetenbüros meist an die Büros der jeweils zuständigen Berichterstatter*innen oder an die zuständigen Fraktionsmitarbeiter*innen. Bei aktuellen und/oder strittigen Themen wird gern auf Musterbriefe zurückgegriffen, die von der Fraktion zur Verfügung gestellt werden. Lässt sich eine unmittelbare Relevanz für den eigenen Wahlkreis erkennen, kann man fast sicher sein, dass sich Abgeordnete eingehender mit dem Thema beschäftigen.

Es gibt zwei Wege, wie ein Bürgerbrief zum Policy-Werkzeug (an der Grenze zur Advocacy-Arbeit) werden kann:

- **Individuell motivierte Betroffene:** Nicht selten seid ihr in Kontakt mit individuell betroffenen Personen. Diese können auf die Möglichkeit hingewiesen werden, selbst einen Bürgerbrief zu verfassen. Selbstverständlich kann man dabei inhaltlich unterstützen und z. B. Textbausteine oder Argumente liefern. Inhaltliche Zuarbeiten halten wir nicht für verwerflich, solange sie im Sinne der Bürgerin bzw. des Bürgers sind.
- **Im Rahmen einer Kampagne:** Insbesondere größere Interessenvertretungen arbeiten gern mit Muster-Bürgerbriefen, die sie auf ihrer Homepage frei zum Download oder über ein Online-Tool zur Verfügung stellen. Bürger*innen müssen dann nur noch ihren Namen und ihre Adresse eintragen und schon kann der Brief digital losgeschickt werden – das Verfahren ist für die

Bürger*innen also nur mit geringem Aufwand verbunden. Ziel solcher Kampagnen ist es, dass Abgeordnete und ihre Fraktionen aufgrund der schieren Masse an Bürgerbriefen zu einer Beschäftigung mit dem Thema gezwungen sind. Dieses Instrument funktioniert aber nur, wenn man genügend Menschen dazu motivieren kann, einen Brief abzuschicken.

Beide Wege können erfolgversprechend sein und dazu beitragen, ein Thema auf die Agenda von Abgeordneten und ihren Fraktionen zu setzen. Generell kann man aber sagen: Muster-Bürgerbriefe erhalten – in der Regel eher wenig fundierte – Muster-Antworten. Bei Kampagnen kommt es allerdings auch nicht so sehr auf die Antworten an.

Zielgruppe

Adressiert werden Bürgerbriefe an die jeweiligen Wahlkreis-Abgeordneten der Briefeschreiber*innen. Diese lassen sich einfach über die [Homepage des Deutschen Bundestages](#) herausfinden. Die Adressat*innen sind also in der Regel nicht die für ein Thema zuständigen Fachpolitiker*innen.

Inhalt

Die Verfasser*innen sind meist auf die ein oder andere Weise von einem Gesetzgebungsverfahren direkt betroffen und arbeiten in der Regel nicht im politischen Bereich. Meist fordern sie ihre Abgeordneten dazu auf:

- Stellung zu einem speziellen Problem zu beziehen,
- die öffentlich vertretene Position ihrer Partei zu einem bestimmten Thema zu rechtfertigen,
- auf die jeweils zuständigen fachpolitischen Kolleg*innen in der eigenen Fraktion im Sinne der Briefeschreiberin bzw. des Briefeschreibers einzuwirken,
- in einer anstehenden Abstimmung für oder gegen ein Gesetzesvorhaben zu stimmen.

Form

Ein Bürgerbrief hat die klassische Briefform, egal, ob als E-Mail oder per Briefpost versendet. Wichtig ist eine **Adresse, die sich im Wahlkreis des*der angeschriebenen Abgeordneten befindet**, um eine Antwort zu erhalten. Diese sollte auch beigefügt werden, wenn man eine E-Mail schreibt, da die Abgeordnetenbüros dann genau wissen, dass dieser Bürgerbrief in ihre Zuständigkeit fällt. Bürgerbriefe ohne erkennbare Absenderadresse mit Wahlkreisbezug werden eher ignoriert.

Werden Bürgerbriefe im Rahmen einer Kampagne massenhaft verschickt (und soll diese Möglichkeit in Zukunft auch bei anderen Kampagnen zum Einsatz kommen), kann es sich für eure Organisation lohnen, in ein Online-Tool zu investieren, das auf der eigenen Website Bürger*innen zur Verfügung gestellt wird. Über das Tool werden nach Dateneingabe der Teilnehmenden automatisch die Wahlkreisabgeordneten identifiziert und der Brief korrekt individualisiert direkt an die Abgeordneten versendet. Die Daten der Abgeordneten stellt [Abgeordnetenwatch](#) kostenlos zur Verfügung.

Checkliste

Für **individuell verfasste Bürgerbriefe**:

- ☐ ggf. betroffene oder engagierte Bürger*innen, mit denen man sich in Kontakt befindet, zum Verfassen eines Bürgerbriefs motivieren.
- ☐ Zuarbeit von Argumenten oder Textbausteinen. Falls notwendig, zuständige Abgeordnete ermitteln.
- ☐ Das Verfassen und Versenden übernimmt der*die Verfasser*in.
- ☐ Antwort aus dem Abgeordnetenbüro für die eigene Arbeit verwerten.

Für **Kampagnen**:

- ☐ Identifikation, für welches Thema sich eine Bürgerbrief-Kampagne eignen könnte.
- ☐ Verfassen eines Muster-Bürgerbriefes.

- ☐ Hochladen auf der eigenen Homepage bzw. im Online-Tool.
- ☐ Werbung für die Kampagne in Förderbriefen, Newslettern, Social Media usw. Man kann den Muster-Bürgerbrief auch an Betroffenenverbände schicken oder in einschlägigen Foren und Social-Media-Gruppen zirkulieren.
- ☐ Verschickung durch den*die Bürger*in.

In der Praxis: Über eine Bürgerbrief-Kampagne auf relevante Ergebnisse aufmerksam machen

Die GFF hat bislang nur einmal eine Bürgerbrief-Kampagne eingesetzt. Nach Veröffentlichung unseres [Gutachtens](#) zur Frage der Verfassungswidrigkeit der Partei „Alternative für Deutschland“ haben wir uns entschieden, auf unserer Website einen [Muster-Bürgerbrief](#) zur Verfügung zu stellen, damit Bürger*innen ihre Abgeordneten über die Veröffentlichung und das Ergebnis des Gutachtens informieren können. Die Erarbeitung des Briefes **erforderte eine enge Zusammenarbeit mehrerer Kolleg*innen** aus dem Gutachten-Team, Kommunikation und Community Management, Policy und Geschäftsführung. Für uns hat sich der Aufwand gelohnt. Stand jetzt (August 2026) sind knapp 114.000 Bürgerbriefe über unsere Website versendet worden.

6. FORMELLE PARLAMENTARISCHE FORMATE

Wenn ein Gesetzentwurf das parlamentarische Verfahren durchläuft, ergeben sich für eure Policy-Arbeit verschiedene Möglichkeiten der Positionierung. ↯ [Stellungnahmen](#) und ↯ [Sachverständigenanhörungen](#) sind offizielle, hoch formalisierte Gelegenheiten, um sichtbar und wirkungsvoll Position zu einem Gesetzesvorhaben zu beziehen. ↯ [Kleine Anfragen](#) und ↯ [Anfragen an die Wissenschaftlichen Dienste](#) sind Instrumente, die den Abgeordneten in ihrer parlamentarischen Arbeit zur Verfügung stehen, um Zugang zu wichtigen Informationen zu erhalten, und mit deren Hilfe ihr quasi „über Bande“ eure Policy-Ziele verfolgen könnt.

6.1. Die Stellungnahme

Zeitpunkt im politischen Prozess

Die Stellungnahme erfolgt typischerweise, wenn ein Referentenentwurf eines Gesetzes vorliegt. In einigen Fällen ist es möglich, dass Organisationen, Unternehmen und Verbände schon während der frühzeitigen Konsultationen, etwa bei Whitepapern (eher auf EU-Ebene) oder Eckpunkten, Rückmeldung geben.

Kurzbeschreibung

In Gesetzgebungsverfahren wird Verbänden und anderen Interessenvertretungen die Möglichkeit zur Stellungnahme gegeben, bevor der Entwurf im Kabinett behandelt und anschließend ins parlamentarische Verfahren eingebracht wird. Stellungnahmen gibt es auch im Rahmen der ↯ [Sachverständigenanhörungen](#). Wenn möglich, solltet ihr Stellungnahmen zu Gesetzgebungsverfahren abgeben. Dies ist eines der wichtigsten Mittel der Policy-Arbeit.

Zielgruppen

Die Zielgruppe sind in erster Linie Ministerialbeamte (Stellungnahmen vor dem Kabinettsentwurf) und Parlamentarier*innen, Mitarbeitende der Berichterstattenden, Sprecher*innen und Fraktionsreferent*innen (bei Beginn des parlamentarischen Verfahrens und bei [Sachverständigenanhörungen](#)). Auch sind Stellungnahmen teilweise für die interessierte Öffentlichkeit interessant.

Inhalt

Die Arbeit an einer Stellungnahme beginnt damit, Expertise zu sammeln und sich auf wesentliche Punkte zu fokussieren. Gerade, wenn der Adressatenkreis (Ministerien oder parlamentarische Ausschüsse) über tiefgehende Fachkenntnisse verfügt, muss eure Organisation klar darstellen, dass ihr über **fundierte Expertise** verfügt. Dies schafft Glaubwürdigkeit und legt die Grundlage dafür, dass die eigenen Positionen ernst genommen werden.

Der Einstieg in eine Stellungnahme folgt häufig einem **Standardmuster**: Zunächst wird anerkannt, dass das Gesetz oder der Vorschlag grundsätzlich in die richtige Richtung geht, bevor die eigenen Schwerpunkte oder Kritikpunkte formuliert werden. Dieser Standardeinstieg dient zwei Zwecken: Er signalisiert Sachkompetenz und wirkt wie eine ausgestreckte Hand, was immer besser ist, als sofort auf Konfrontation zu schalten. Man kann auch von der ersten Zeile an Fundamentalkritik üben und dann beschreiben, dass im Folgenden nur die wichtigsten Kritikpunkte aufgenommen werden. Die Anschlussfähigkeit und die Bereitschaft zum anschließenden Dialog sind dabei aber sehr begrenzt.

Die inhaltliche Struktur einer Stellungnahme kann je nach Bearbeitungsstand oder Art des Gesetzes variieren. Grundsätzlich gibt es mehrere bewährte Vorgehensweisen:

- Bei einfachen Gesetzesvorlagen kann man **systematisch von vorne nach hinten** durch den Entwurf gehen.

- Alternativ werden die **drei wichtigsten Punkte** der eigenen Organisation direkt an den Anfang gestellt, um die Aufmerksamkeit der Adressat*innen zu sichern.
- Eine weitere Strategie besteht darin, **zunächst die positiven Aspekte hervorzuheben und anschließend die Kritikpunkte zu adressieren**. Diese Methode eignet sich besonders für Gesetzespakete, die grundsätzlich begrüßt werden, aber in Details verbessert werden müssen.

Kritik solltet ihr konstruktiv und praxisorientiert formulieren. Dazu gehören handwerkliche Fehler, rechtliche Unsicherheiten oder praktische Lücken, die vermutlich unbeabsichtigt sind. Solche Hinweise erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass eure Stellungnahme ernst genommen wird, unabhängig von der politischen Position eurer Organisation.

Ein weiterer strategischer Punkt ist die Auswahl des **richtigen Abgabzeitpunkts und -formats**. Stellungnahmen können in der Regel auch ohne formelle Einladung abgegeben werden und werden anschließend veröffentlicht. Dabei gibt es häufig eine Sortierung nach Abgabedatum oder alphabetisch nach Organisation. Es lohnt sich daher, frühzeitig einzureichen, um „oben auf dem Stapel“ zu landen.

Die Verteilerliste bei Verbändeanhörungen oder gezielten Konsultationen ist oft auf für das jeweilige Thema einschlägige Organisationen beschränkt. Hier empfiehlt es sich, ein langfristiges Netzwerk aufzubauen, um für zukünftige Einladungen auf euch aufmerksam zu machen.

Form

Die Stellungnahme sollte klar, sachlich und gut lesbar sein. Floskeln und zu ausschweifende Einleitungen sollten vermieden werden. Gleichzeitig ist ein ausgewogener Ton sinnvoll: Lob und Anerkennung für positive Elemente der Vorlage erhöhen die Wirkung der eigenen Kritikpunkte. Fachbegriffe sollten präzise verwendet und juristische oder technische Aspekte verständlich erklärt werden.

Grafiken, Tabellen oder Bulletpoints können sinnvoll sein, um komplexe Zusammenhänge übersichtlich darzustellen.

Auch solltet ihr in der Stellungnahme grundsätzlich **eine*n Ansprechpartner*in** vermerken. Das macht die Kontaktaufnahme mit euch leichter und stärkt die eigene Profilbildung. Auch könnt ihr direkt in der Übermittlungs-E-Mail das Einverständnis zur Veröffentlichung der Stellungnahme inkl. Namensnennung aufnehmen.

Checkliste

Für die Erstellung einer fundierten Stellungnahme braucht es Zeit – eigentlich. In der Realität sind die Fristen von der Veröffentlichung eines Entwurfs bis zur Einreichungsfrist sehr kurz. Häufig kursieren Gerüchte, wann ein Stellungnahmeverfahren eingeleitet werden soll. Um sicherzugehen, dass genügend Zeit bleibt, sollte man sich diese Zeiträume möglichst freihalten. Ein strukturiertes Vorgehen ist immer sinnvoll, um Zeit und Arbeit zu sparen:

- ☐ **Analyse** des Gesetzentwurfs, Sammlung interner Expertise, erste Skizze der zentralen Argumente.
- ☐ **Abstimmung** innerhalb der Organisation, Priorisierung der wichtigsten Punkte, Beginn der Formulierung der Stellungnahme.
- ☐ **Redaktion**, Überprüfung von Form, Stil und juristischer Korrektheit, ggf. Einholung externer Expertise.
- ☐ **Finalisierung** der Stellungnahme, interne Freigabe, Versand an die zuständigen Ministerien oder das Ausschussesekretariat (bei ↕ [Sachverständigenanhörungen](#)). Parallel **Netzwerkaktivitäten**: Kontaktpflege zu relevanten Ministerien oder anderen Stakeholder*innen, um die Sichtbarkeit der Stellungnahme zu erhöhen.
- ☐ **Nach Abgabe**: Beobachtung der Veröffentlichung und Reaktion, ggf. Folgetermin durch direkte Kontaktaufnahme, um Rückfragen oder Diskussionen zu ermöglichen.

Profi-Tipp: Formulierungsvorschläge

Wir empfehlen Formulierungsvorschläge. Das sind konkret ausformulierte **Textbausteine für Gesetze oder Änderungsanträge**, die in den parlamentarischen Verhandlungen direkt eingebracht werden können. Sie helfen den beteiligten Politiker*innen, **komplexe Inhalte schnell in juristisch passende Sprache zu übersetzen und effizient zu verhandeln**. Sie fassen zugleich eine Forderung zusammen und geben Klarheit darüber, was am Ende gewollt ist. Juristisch fundierte Formulierungsvorschläge erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die zuständigen Abgeordneten diese ohne Änderung für ihre Verhandlungen mit dem Koalitionspartner übernehmen.

6.2. Die Sachverständigenanhörung

Zeitpunkt im politischen Prozess

Eine Einladung zu einer Sachverständigenanhörung (offiziell öffentliche Anhörung) erfolgt meist, nachdem ein Gesetzentwurf in den Ausschuss eingebracht wurde. Idealerweise habt ihr euch als Sachverständige bereits in einem [Abgeordnetengespräch](#) empfohlen. Für Organisationen bietet sich hier die Chance, frühzeitig fachliche Expertise einzubringen und politische Positionen wirkungsvoll zu platzieren. Zum Teil werden sie auch von Oppositionsparteien genutzt, um ein Thema zu setzen.

Kurzbeschreibung

Sachverständigenanhörungen sind offizielle Gelegenheiten, bei denen externe Expert*innen vor einem parlamentarischen Ausschuss **Stellung zu Gesetzesvorhaben** nehmen (wobei „extern“ hin und wieder auch Exekutive oder

kommunale Spitzenverbände bedeutet). Sie dienen nicht nur der Informationsgewinnung, sondern werden gelegentlich (wenn auch seltener, als man denkt) in späteren Verhandlungen und politischen Diskussionen referenziert.

Zielgruppen

Hauptadressat*innen sind die Mitglieder des jeweiligen Ausschusses, insbesondere Abgeordnete der Regierungsfractionen, die den Gesetzentwurf maßgeblich mitgestalten (Berichterstattende, Sprecher*innen, ggf. Fraktionsvize). Zusätzlich sind Oppositionsfractionen, Wissenschaftliche Mitarbeitende und andere Sachverständige beteiligt. Für euch ist dies eine Gelegenheit, als anerkannte Expert*innen aufzutreten und strategische Kontakte zu knüpfen.

Inhalt

Solltet ihr in einem Gespräch mit Fraktionsreferent*innen oder Abgeordneten feststellen, dass eure Positionen stark übereinstimmen, lohnt es sich, dies anzusprechen. Hier könnt ihr direkt erwähnen, dass ihr euch über eine Einladung zu einer Anhörung freuen würdet, und einige Argumente geben, warum eure Organisation geeignet ist, um die Linie der jeweiligen Fraktion zu stärken: etwa durch frühere Erfahrungen bei Anhörungen oder durch spezifische Expertise.

In Sachverständigenanhörungen kommen von den Fraktionen geladene Expert*innen für das jeweilige Anhörungsthema zu Wort. Die Ausschussmitglieder haben Gelegenheit, reihum **Fragen** an die Anwesenden zu stellen. Zumeist beginnt der größte Koalitionspartner, gefolgt von der größten Oppositionsfraction. Für eine gezielte Vorbereitung empfiehlt es sich, sich im Vorfeld mit der einladenden Fraktion kurz auszutauschen. Selbstverständlich können während der Anhörung auch die anderen Fraktionen Fragen an euch richten. Es ist also gut, wenn ihr grundsätzlich über den in der Anhörung thematisierten Sachverhalt Bescheid wisst.

Auf Bundesebene sprechen die Sachverständigen während der Anhörung nur, wenn sie namentlich zu einer Antwort aufgefordert werden. Auf Landesebene kann es mitunter möglich sein, sich während der Anhörung proaktiv zu Wort zu melden. Der Grad der Formalisierung variiert also je nach Parlament. Auch hier kann es hilfreich sein, sich im Zweifel vor der Anhörung **über die Gepflogenheiten zu informieren**, um Fehltritte zu vermeiden.

Eine Einladung als Sachverständige*r signalisiert, dass die eigene Expertise von politischen Entscheidungsträger*innen gesehen und als relevant eingeschätzt wird. Zu große Hoffnung auf direkten Einfluss sollte man sich aber nicht machen ([in diesem Artikel beschreiben etwa drei Sachverständige ihre Erfahrungen](#)). Nichtsdestotrotz lohnt es sich. Organisationen, die als Sachverständige eingeladen werden, verfügen in der Zukunft über ein höheres Standing. Die Wahrscheinlichkeit steigt also, dass der eigene Einfluss für spätere Phasen des Prozesses und zukünftige Gesetzgebungsverfahren größer wird.

Sachverständigenanhörungen haben zwei zentrale Bedeutungen:

1. Sie zeigen, dass eure Organisation als **relevante Akteurin** im Gesetzgebungsverfahren wahrgenommen wird. Hier ist der Unterschied zwischen Einladung durch Regierungsfraktion und Opposition nicht unwichtig.
2. Sie ermöglichen es, **politische Kontakte zu vertiefen** – auch hier besonders wertvoll, wenn die Einladung von einer Regierungsfraktion erfolgt, da die Listen häufig kurz sind und nicht automatisch alle Expert*innen berücksichtigt werden.

Die **Vorbereitung** ist abhängig vom Umfang des Gesetzes: Bei kleineren Gesetzen sind ein bis zwei Tage ausreichend. Bei größeren Gesetzespaketen kann die Arbeit bis zu zehn Tage in Anspruch nehmen und eure Organisation für ein bis zwei Wochen stark beanspruchen.

Sachverständigenanhörungen (offizieller Name: Öffentliche Anhörungen) sind **grundsätzlich öffentlich**: Jede interessierte Person kann zuhören, vor Ort nach

vorheriger Anmeldung und im Rahmen der verfügbaren Plätze. In der Regel wird die Anhörung auch im Parlamentsfernsehen und im Internet übertragen, anschließend in der Mediathek bereitgestellt und durch ein veröffentlichtes Wortprotokoll dokumentiert.

Neben der offiziellen öffentlichen Anhörung kann ein Ausschuss **Fachgespräche** mit externen Expert*innen durchführen. Diese sind weniger formalisiert und häufig nicht öffentlich. Klärt deshalb vorab mit dem Ausschussesekretariat, wer teilnehmen darf, ob das Gespräch übertragen oder protokolliert wird und ob Inhalte daraus veröffentlicht werden können.

Form

Bringt in Erfahrung, wie die **Rahmenbedingungen** sind. So gibt es in einigen Sachverständigenanhörungen beispielsweise keine Eingangsstatements. Sollte es in eurer Anhörung ein Eingangsstatement geben, so ist es zentral. Faustregel: etwa 100 Worte pro Minute, lieber kurze Sätze als lange, und natürlich klare Formulierungen. Testet das Statement vorher laut, mindestens zweimal. Konzentriert euch auf die wichtigsten Punkte und lasst im Idealfall 30 Sekunden Puffer, um auf andere Sachverständige spontan reagieren zu können. Pausen im Vortrag sind sinnvoll, um das Gesagte wirken zu lassen. Bei der Zeitangabe sind Ausschüsse übrigens gnadenlos. Man hat drei Minuten für ein Eingangsstatement und nicht drei Minuten und 30 Sekunden. Wenn es hilfreich ist, könnt ihr im Statement auch auf Äußerungen anderer Sachverständiger verweisen.

Ein Punkt, der in der Zivilgesellschaft häufig Fragen aufwirft, ist der Umgang mit Abgeordneten der AfD. Klar ist, dass man sich von ihnen nicht als Expert*in instrumentalisieren lässt. Doch wie geht man mit ihren Fragen in der Anhörung um? Hier gibt es unterschiedliche Strategien:

- Direkte, sachliche Antwort.

- Die Frage knapp beantworten und die verbleibende Redezeit – eng am Thema – für eigene Schwerpunkte, Zahlen und Beispiele nutzen.
- Verweigerung der Antwort mit Begründung.

Welcher Weg zu eurer Organisation passt, solltet ihr bewusst und vor der Anhörung entscheiden. Beachtet dabei, dass eine Antwortverweigerung gegenüber Abgeordneten der AfD praktische Folgen haben kann: Sie kann dazu führen, dass ihr künftig seltener als Sachverständige eingeladen werdet. Eine automatisch eintretende Sperre ist in den veröffentlichten Regeln zwar nicht vorgesehen. Nach aktueller Einladungspraxis wird jedoch erwartet, dass Sachverständige die Fragen aller im Ausschuss vertretenen Fraktionen und fraktionslosen Abgeordneten beantworten.

Mit der Einladung bittet der Ausschuss in der Regel auch um eine [schriftliche Stellungnahme](#). Sie wird den Ausschussmitgliedern vorab zur Verfügung gestellt und auf der Ausschussseite veröffentlicht.

Checkliste

1. Vorbereitung

- ☐ Kontaktaufnahme mit dem einladenden Büro/Fraktionsreferent*innen, um Fragen und Ablauf zu klären.
- ☐ Eingangsstatement erarbeiten und probeweise laut vorlesen.
- ☐ Strategien für mögliche kritische Fragen vorbereiten.

2. Während der Anhörung

- ☐ Eingangsstatement: Kernbotschaften klar vermitteln.
- ☐ Auf Fragen sachlich reagieren.
- ☐ Pausen bewusst nutzen, um Aufmerksamkeit zurückzugewinnen.

3. Nach der Anhörung

- ☐ Direkt danach: Austausch mit anderen Sachverständigen und Ausschussmitgliedern.
- ☐ Sichtbarkeit nutzen, um zukünftige Expertise einzubringen.

6.3. Die Kleine Anfrage

Zeitpunkt im politischen Prozess

Kleine Anfragen werden während der laufenden Legislaturperiode eingesetzt, sobald Informationsbedarf im Parlament zu politischen Entscheidungen, Projekten oder Strategien besteht. Sie sind vor allem ein Mittel der Opposition, um die Arbeit der Regierung zu kontrollieren und können gleichzeitig eure eigene politische Arbeit vorbereiten oder unterstützen.

Kurzbeschreibung

Kleine Anfragen sind schriftliche Anfragen von Abgeordneten an die Bundesregierung, mit denen detaillierte Informationen zu bestimmten Sachverhalten oder Hintergründen abgefragt werden. Sie unterscheiden sich von schriftlichen Fragen einzelner Abgeordneter dadurch, dass sie einen umfangreicheren Fragenkomplex umfassen können und von einer Fraktion eingebracht werden müssen (alternativ kann gemäß Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages nachgewiesen werden, dass mindestens fünf Prozent der Mitglieder des Bundestages die Anfrage unterstützen). Dadurch erhalten Kleine Anfragen hohe politische Sichtbarkeit und Gewicht.

Kleine Anfragen sind **das zentrale parlamentarische Instrument der Opposition zur Kontrolle der Bundesregierung**. Die Antworten der Ministerien schaffen Transparenz und können wichtige Grundlagen für politische Debatten, die fachliche Arbeit oder weitere parlamentarische Initiativen liefern. Außerdem können

Oppositionsabgeordnete und Fachreferent*innen die Kleine Anfrage nutzen, um ihre Anliegen bei Ministerien aufs Radar zu bringen.

Für Interessenvertreter*innen bieten Kleine Anfragen daher einen wichtigen Anknüpfungspunkt. Wenn es das Vertrauensverhältnis zulässt, könnt ihr Oppositionsabgeordnete dabei unterstützen, Themen für Kleine Anfragen zu identifizieren, fachliche Informationen bereitzustellen oder Fragensvorschläge einzubringen. Ob und in welcher Form diese Anregungen aufgegriffen werden, entscheiden die jeweiligen Abgeordneten und die einreichende Fraktion natürlich selbst. Fragen und Antworten werden automatisch als Bundestagsdrucksachen veröffentlicht.

Auf Landesebene ist dieses Instrument nicht überall gleich ausgestaltet und wird zum Teil auch stärker von Mitgliedern der Regierungsparteien genutzt. Je nach Landesparlament unterscheidet sich, ob es als Kleine oder Schriftliche Anfrage bezeichnet wird, wer sie einreichen darf und welche Vorgaben für Form und Umfang gelten. Teilweise ist etwa die Zahl der Fragen oder Unterfragen begrenzt; außerdem können unterschiedliche Einreichungswege und Antwortfristen gelten. Prüft daher vor einer Zuarbeit kurz die Geschäftsordnung und die Hinweise des jeweiligen Landesparlaments, damit eure Vorschläge den dortigen Anforderungen entsprechen.

Besonders sinnvoll kann eine Kleine Anfrage sein, wenn wichtige Informationen fehlen oder politische Prozesse ins Stocken geraten sind. Häufig haben auch Oppositionsabgeordnete ein Interesse daran, die Bundesregierung zu solchen Themen zur Auskunft aufzufordern.

Zielgruppe

Hauptadressatin ist die Regierung. Die Ministerien übernehmen die Beantwortung.

Inhalt

Kleine Anfragen sollten sachlich und präzise formuliert sein, auch wenn die Vorbemerkung politisch gefärbt sein kann. Der Kern der Fragen muss eindeutig und beantwortbar sein. Typische Anfragen umfassen:

- Abfragen zum Stand von Projekten, Gesetzesvorhaben oder Strategien,
- detaillierte Informationen zu Terminen von Minister*innen oder Staatssekretär*innen, beteiligten Ministeriumsmitarbeitenden, externen Gesprächspartner*innen sowie Gesprächsthemen,
- Hintergrundwissen zu politischen Entscheidungen oder ministeriellen Abläufen.

Eine gut formulierte Kleine Anfrage kann:

- Druck auf die Regierung ausüben,
- Transparenz schaffen,
- die Zusammenarbeit zwischen Abgeordneten und euch stärken.

Form

Kleine Anfragen werden schriftlich eingereicht. Sie bestehen typischerweise aus:

- einer Vorbemerkung, die den politischen Kontext kurz erläutert,
- sachlich und präzise formulierten Kernfragen,
- ggf. zusätzlichen Anmerkungen zu relevanten Daten, Terminen oder beteiligten Personen.

Eine sorgfältige Formulierung und die Wahl der richtigen Adressat*innen erhöhen die Wahrscheinlichkeit aussagekräftiger Antworten, die ihr für eure inhaltliche Arbeit, den Druckaufbau oder die strategische Planung nutzen könnt.

Checkliste

- ☐ **Themenauswahl:** Identifikation eines Sachverhalts oder Projekts, über den/das Informationen benötigt werden.

- **Formulierung der Fragen:** Präzise und beantwortbare Fragen formulieren, die Abgeordnete als Kleine Anfrage an die Bundesregierung richten könnten. Ja/Nein-Fragen sind unerwünscht; vielmehr geht es darum, spezifische Informationen zu Dokumenten, Prozessen und beteiligten Personen zu erfragen.
- **Einreichung:** Nach der fraktionsinternen Freigabe wird die Kleine Anfrage bei der Präsidentin oder dem Präsidenten des Deutschen Bundestages eingereicht. Sie muss von einer Fraktion oder fünf Prozent der Mitglieder des Bundestages unterstützt werden (hier seid ihr außen vor).
- **Beantwortung durch die Bundesregierung:** Das federführende Bundesministerium koordiniert in der Regel die Ausarbeitung der Antwort, die im Namen der Bundesregierung erfolgt. Die reguläre Antwortfrist beträgt 14 Tage; sie kann im Benehmen mit den Fragestellenden verlängert werden.
- **Follow-up:** Ggf. Nachfragen stellen. Antworten in die eigene politische Arbeit einfließen lassen.

Sonderformen der parlamentarischen Anfragen

Sonderform 1 – Die Prüfbitten: In laufenden Verhandlungen können die beteiligten Abgeordneten Prüfbitten an das jeweils zuständige Ministerium stellen. Prüfbitten werden von den Koalitionsfraktionen genutzt, um während des parlamentarischen Verfahrens zusätzliche Inhalte/Forderungen in einen Gesetzentwurf hinein zu verhandeln. Prüfbitten werden von den Fachreferent*innen der Fraktionen, von Berichterstatter*innen- oder Sprecher*innenbüros – gern in Rückkopplung mit Expert*innen – formuliert und an das zuständige Ministerium geschickt. Letzteres muss sehr kurzfristig antworten. Die Ergebnisse werden nicht veröffentlicht und befassen sich oft mit möglichen unterschiedlichen Formulierungen und deren potenziellen Auswirkungen.

Sonderform 2 – Die „Haushaltsausschuss-Praxis“: In der Praxis wird den Berichterstatter*innen im Haushaltsausschuss ein sehr weitreichendes, quasi informelles „Sachstands-Fragerecht“ zugestanden. Dies umfasst die Möglichkeit, aktuelle Sachstandsinformationen und detaillierte Daten zum Haushalt oder zu spezifischen Projekten von den zuständigen Ressorts einzufordern.

6.4. Die Anfrage bei den Wissenschaftlichen Diensten

Zeitpunkt im politischen Prozess

Die Ausarbeitungen der Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages sind besonders wirksam in frühen Phasen politischer Vorhaben (Problemdefinition, erste Konzeptentwicklung) sowie in Ausnahmefällen auch in hochdynamischen Entscheidungsphasen (Ausschussberatung, kurzfristige Gesetzgebungsverfahren). Sie entfalten als Policy-Werkzeug ihren größten Hebel, wenn sie gezielt eingesetzt

werden, um fachliche Grundlagen zu stärken oder zu klären und politische Argumente in entscheidenden Momenten zusätzlich zu legitimieren.

Kurzbeschreibung

Die Wissenschaftlichen Dienste stehen allen Bundestagsabgeordneten zur Verfügung. Sie sind Teil der Bundestagsverwaltung und damit **neutral und unabhängig von den Fraktionen**. Ihre Aufgabe ist es, die Abgeordneten durch Gutachten, Analysen und Recherchen bei ihrer politischen Arbeit sachlich und wissenschaftlich fundiert zu unterstützen. Die Wissenschaftlichen Dienste sind eines der zentralen, aber oft unterschätzten Arbeitsinstrumente im parlamentarischen Betrieb. Für eure politische Arbeit liegt der strategische Wert darin, dass über sie nicht nur Informationen beschafft werden, sondern **Argumentationsräume strukturiert** und **Debatten um fachliche Argumente erweitert** werden können, allerdings nur indirekt und unter Beachtung ihrer klaren **Neutralitätslogik**.

Zielgruppen

Formale Auftraggeber*innen sind ausschließlich Abgeordnete und parlamentarische Gremien:

- Oppositionsabgeordnete, die gezielt nach Gegenargumenten oder Schwachstellen suchen,
- Fachpolitiker*innen mit inhaltlichem Interesse an einem Thema,
- Abgeordnetenbüros, die kurzfristig belastbare Informationen benötigen.

Für euch ergibt sich die Möglichkeit, im ↗ [Gespräch mit den Abgeordneten](#) Hinweise zu geben, wo es Wissenslücken gibt und wann sich eine Anfrage an die Wissenschaftlichen Dienste lohnen könnte. Es liegt wie bei ↗ [Kleinen Anfragen](#) allein im Ermessen der Abgeordneten, ob sie eine Anfrage stellen und in welchem Umfang.

Inhalt

Die Wissenschaftlichen Dienste bearbeiten ein breites Spektrum wissenschaftlicher Fragestellungen – von juristischen Einordnungen über technische Analysen bis hin zu empirischen oder vergleichenden Studien. Ihre Arbeiten sind interdisziplinär angelegt und orientieren sich stark an klassischen wissenschaftlichen Fragestellungen. [Hier](#) findet ihr den Leitfaden (leider nur eine ältere Version). Die Wissenschaftlichen Dienste gibt es übrigens auch auf [EU-Ebene](#).

Aus eurer Perspektive ist der Dialog mit einem Abgeordnetenbüro für eine Anfrage an die Wissenschaftlichen Dienste in zweierlei Hinsicht interessant:

- **Explorative Nutzung („Was übersehen wir?“):** Die Dienste helfen Abgeordneten und indirekt euch dabei, ein Thema systematisch zu durchdringen. Sie identifizieren relevante Gesetze, zeigen Wechselwirkungen auf und machen sichtbar, welche Aspekte bislang möglicherweise nicht berücksichtigt wurden. Gerade in komplexen Regulierungsvorhaben ist das ein zentraler Mehrwert, weil blinde Flecken früh erkannt werden können.
- **Argumentative Nutzung („Wie belastbar ist unsere Position?“):** Wenn bei Abgeordneten eine klare inhaltliche Position besteht, können die Dienste dazu beitragen, diese auf eine breitere, wissenschaftlich abgesicherte Grundlage zu stellen. Besonders relevant ist das in Situationen, in denen:
 - Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit eines Vorhabens bestehen und im juristischen Diskurs vorherrschen,
 - der Stand der Forschung nahelegt, dass eine Maßnahme wirkungslos oder kontraproduktiv ist.

Die Wissenschaftlichen Dienste verwehren sich dagegen, politisch instrumentalisiert zu werden. Das bedeutet konkret, dass sie **keine einseitigen Darstellungen liefern und keine vorgefertigten politischen Narrative bestätigen**. Die Fragestellungen ähneln oft klassischen Forschungsfragen („Was ist der Stand der Forschung zu X?“

oder „Welche rechtlichen Implikationen hätte die Umsetzung von Maßnahme Y?“). Das unterstreicht, dass die Qualität der Anfrage entscheidend für den erwartbaren Nutzen ist.

Die Ergebnisse werden von kurzen Sachständen bis zu vertieften Ausarbeitungen in unterschiedlichen Formaten bereitgestellt. Gerade umfangreiche Ausarbeitungen fungieren häufig als Referenzdokumente in politischen Debatten.

Ein zusätzlicher strategischer Faktor ist die **zeitlich begrenzte Exklusivität**: Arbeiten stehen zunächst nur dem*r Auftraggeber*in zur Verfügung und werden erst nach vier Wochen veröffentlicht. Das ermöglicht den auftraggebenden Abgeordneten eine gezielte Nutzung in sensiblen politischen Zeitfenstern.

Form

Die Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste sind wissenschaftlich strukturiert, gleichzeitig aber auf parlamentarische Verwertbarkeit ausgelegt. Sie enthalten typischerweise eine kurze Zusammenfassung, eine systematische Analyse und eine transparente Darstellung der Quellenlage.

Entscheidend ist, dass unterschiedliche Positionen dargestellt und begründet werden. Eigene Bewertungen sind möglich, müssen aber klar als solche gekennzeichnet und vollständig hergeleitet sein.

Für uns bedeutet das: Die Texte eignen sich besonders gut als Grundlage für Briefings, Hintergrundgespräche oder interne Positionsentwicklung und vor allem als glaubwürdige Referenz.

WISSENSCHAFTLICHE DIENSTE DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES

WIE ANFRAGEN BEARBEITET WERDEN

AKTEURE

■ Abgeordnetenbüro

■ Hotline Wissen

■ Wissenschaftliche Dienste

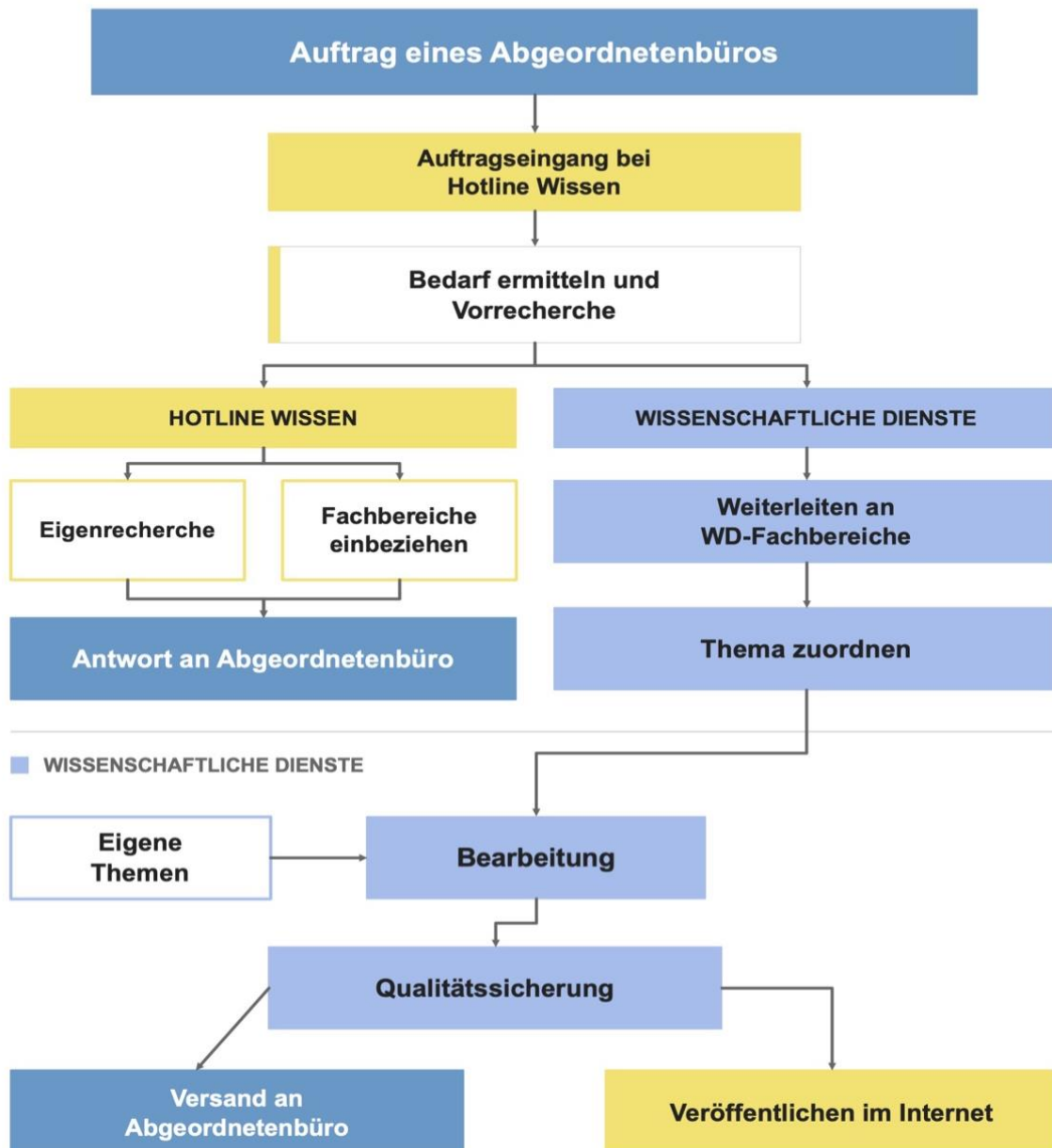


Abbildung: Beauftragungs- und Bearbeitungsprozess der Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages. Eigene Darstellung nach [Deutscher Bundestag](#) (2025).

Checkliste

Grundsatz: Die Wissenschaftlichen Dienste unterstützen die parlamentarische Arbeit. Ihr könnt einen Informationsbedarf benennen und eine Fragestellung anregen, die Dienste jedoch weder selbst beauftragen noch ihre Arbeit inhaltlich steuern.

- ☐ **Informationsbedarf klären:** Formuliert eine offene, wissenschaftlich bearbeitbare Frage. Ziel sollte der Wissensaufbau sein, nicht die Bestätigung einer bereits feststehenden Position. Rechnet auch mit Ergebnissen, die eure Argumentation relativieren oder ihr widersprechen.
- ☐ **Politische Ansprechperson finden:** Identifiziert ein*en möglicherweise interessierte*n Abgeordnete*n und erläutert transparent, warum die Frage für eure Arbeit relevant ist.
- ☐ **Entscheidung respektieren:** Allein die Abgeordneten entscheiden, ob sie den Vorschlag aufgreifen, verändern und über die „Hotline Wissen“ als eigenen Auftrag einreichen. Ein Anspruch auf Beauftragung oder ein bestimmtes Ergebnis besteht nicht.
- ☐ **Rollen klar trennen:** Der zuständige Fachbereich stimmt Umfang, Format und Frist ausschließlich mit den parlamentarischen Auftraggeber*innen ab.
- ☐ **Unabhängige Bearbeitung anerkennen:** Die Gutachter*innen arbeiten parteipolitisch neutral und in eigener fachlicher Verantwortung. Die Ausarbeitung ist ergebnisoffen.
- ☐ **Nutzung (exklusive Phase):** Die Ergebnisse stehen zunächst nur dem*der Auftraggeber*in zur Verfügung.
- ☐ **Verantwortungsvoll nutzen:** Gebt veröffentlichte Arbeiten vollständig und im richtigen Zusammenhang wieder, nennt die Quelle und stellt sie nicht als politische, sondern als fachliche Unterstützung eurer Position dar.

□ **Typische Bearbeitungszeiten:**

Kurzfristige Klärungen: wenige Tage bis zwei Wochen.

Standardfälle: zwei bis vier Wochen.

Komplexe Gutachten: vier bis acht Wochen.

Insbesondere in zeitkritischen politischen Situationen sind beschleunigte Verfahren möglich, dann allerdings mit geringerer inhaltlicher Tiefe. Der Einsatz sollte frühzeitig geplant werden, kann aber in Ausnahmefällen auch kurzfristig strategisch genutzt werden.

7. POLICY-ARBEIT IN DER ÖFFENTLICHKEIT

Gute Policy-Arbeit schafft Aufmerksamkeit für die eigenen Positionen auf verschiedenen Ebenen und nutzt dafür auch die klassischen Mittel der Öffentlichkeitsarbeit (ÖA). Abgeordnete, Ministerialbeamte und andere politische Entscheidungsträger*innen sind auch Leser*innen. Sie lesen Zeitungen, scrollen durch Social Media und sind Adressat*innen von offenen Briefen.

Auch unabhängig davon ist Öffentlichkeitsarbeit ein unerlässliches Instrument, um Sichtbarkeit für die eigenen Standpunkte zu erzeugen, in Debatten mitzumischen oder diese sogar anzustoßen und die interessierte wie auch die fachliche Öffentlichkeit zu erreichen.

Wir sind keine ÖA-Profis; zum Glück arbeiten wir in einer Organisation, die ein professionelles Team für die Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt. Wir blicken in den folgenden Kapiteln – und wir bitten, dies beim Lesen zu beachten – **durch unsere (eingeschränkte) Policy-Brille** auf [Pressemitteilung](#), [Gastbeitrag](#) und Co. Wir leihen uns quasi die Werkzeuge von einem anderen Handwerk für unseren Policy-Werkzeugkasten, um Policy-Ziele zu erreichen.

7.1. Die Pressemitteilung

Zeitpunkt im politischen Prozess

Pressemitteilungen kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn konkrete Ergebnisse oder Zwischenergebnisse einer politischen Initiative, eines Gesetzgebungsverfahrens oder einer eigenen Analyse veröffentlicht werden sollen. Sie sind nicht für die Initiierung von Policy-Arbeit gedacht, sondern dienen der gezielten Kommunikation von Anlässen, Resultaten oder Positionen.

Kurzbeschreibung

Pressemitteilungen sind ein Instrument, um journalistische Aufmerksamkeit auf relevante Themen zu lenken. Sie sollten knapp, verständlich und für externe Medien leicht nutzbar sein. Für die Policy-Arbeit selbst eignen sie sich nur sekundär, da sie wenig Einfluss auf inhaltliche Entscheidungen im Gesetzgebungsprozess haben. Über (Fach-)Medien und als (mittelmäßig geeignetes) Mittel der Kommunikation an politische Stakeholder*innen sind sie eine mögliche Maßnahme.

Zielgruppen

Die primäre Zielgruppe von Pressemitteilungen sind Journalist*innen aus Fach- und meist überregionaler Presse. Sekundär können interessierte Stakeholder*innen, Partnerorganisationen oder die breite Öffentlichkeit erreicht werden. Als Policy-Instrument besteht die Zielgruppe aus politischen Entscheidungsträger*innen (im Zweifel eher auf politischer Ebene der Ministerien und im Deutschen Bundestag).

Inhalt

Pressemitteilungen sollten:

- kurz und prägnant formuliert sein (idealerweise nicht länger als eine Seite),
- ein bis drei aussagekräftige direkte, kurze Zitate von namentlich erwähnten und damit zitierfähigen Expert*innen der eigenen Organisation enthalten, die leicht von Journalist*innen übernommen werden können,
- Inhalte so präsentieren, dass sie für ein Nicht-Fachpublikum verständlich sind,
- thematisch relevant genug sein, damit sie über die Fachpresse hinaus Beachtung finden.

Bei **Bündnisprojekten** oder Kooperationen mit mehreren Organisationen ist Vorsicht geboten: Verschiedene Kommunikationsstile, Abstimmungsschleifen und unterschiedliche Autor*innen können einen kohärenten, gut zitierbaren Text

erschweren. Vor der Veröffentlichung solltet ihr daher genau überlegen, ob das Thema und der Text tatsächlich eine externe Veröffentlichung rechtfertigen.

Neben diesen ersten, eher grundlegenden Hinweisen finden sich in diesem [Artikel des Guardian](#) Tipps aus der Perspektive von Journalist*innen: Besonders zentral ist, dass eine Pressemitteilung einen **klar erkennbaren Nachrichtenwert** („news angle“) haben muss und nicht lediglich eine Position wiedergibt. Ebenso wichtig ist ein **starker Einstieg**, der die Kernaussage unmittelbar transportiert und die wichtigsten W-Fragen (Wer? Was? Wo? Wann? Wie? Warum?) beantwortet. Der Artikel betont zudem die Bedeutung von Klarheit und Verständlichkeit, also kurze Sätze und möglichst wenig Fachjargon, sowie von **prägnanten, zitierfähigen Aussagen**. Redaktionen arbeiten unter hohem Zeitdruck, weshalb eine Pressemitteilung vor allem **schnell erfassbar und direkt verwertbar** sein sollte.

Form

Die Pressemitteilung sollte formal standardisiert sein: klare Überschriften, eine prägnante Einleitung, die die wichtigste Nachricht zusammenfasst, ein Haupttext mit zentralen Aussagen, Zitate und abschließende Informationen zur Organisation. Einheitliche Layout-Vorgaben und – falls möglich – eine Abstimmung mit eurer Kommunikationsabteilung bzw. -person sorgen dafür, dass der Text professionell wirkt und journalistisch nutzbar ist.

Checkliste

Die Erstellung einer Pressemitteilung lässt sich in folgende Schritte unterteilen:

- ☐ **Themenauswahl und Entscheidung:** Festlegen, ob das Ergebnis oder die Nachricht für eine externe Veröffentlichung geeignet ist.
- ☐ **Abstimmung intern:** Policy-Team und Kommunikationsabteilung besprechen die Inhalte und Kernbotschaften.
- ☐ **Textentwurf:** Kurzer, prägnanter Text mit klaren Zitaten.

- **Feedbackschleifen:** Abstimmung innerhalb der beteiligten Organisationen; Anpassung von Stil und Formulierung.
- **Freigabe und Versand:** Endgültige Version wird – falls in eurer Organisation vorhanden – von der Kommunikationsabteilung freigegeben und an relevante Medien verschickt.
- **Nachbereitung:** Monitoring der Berichterstattung und ggf. ergänzende Kommunikation bei Nachfragen von Journalist*innen. Bei Aufnahme der Botschaft auch aktives Teilen im eigenen Netzwerk.

7.2. Der offene Brief

Zeitpunkt im politischen Prozess

Offene Briefe können zu jedem Zeitpunkt im Gesetzgebungs- oder Policy-Prozess eingesetzt werden, häufig aber dann, wenn Positionen bereits ausgearbeitet sind und Einfluss auf Entscheidungsträger*innen genommen werden soll. Sie eignen sich besonders in der Phase, in der Gesetzentwürfe oder politische Initiativen diskutiert werden, aber noch offen für Input von Stakeholder*innen sind.

Kurzbeschreibung

Ein offener Brief ist ein schriftliches Dokument, in dem Organisationen gemeinsam ihre Position zu einem politischen Thema darlegen und öffentlich kommunizieren. Er kann entweder **initiiert, mitverfasst oder lediglich unterzeichnet** werden. Ziel ist es, Gewicht und Sichtbarkeit einer Position zu erhöhen und zugleich Netzwerke innerhalb der Zivilgesellschaft zu nutzen.

Zielgruppen

Die primäre Zielgruppe sind politische Entscheidungsträger*innen wie Abgeordnete, Parteien, Ministerialbeamte oder andere relevante Akteur*innen im

Gesetzgebungsprozess. Sekundär richtet sich der Brief auch an die Öffentlichkeit, um Druck und Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen zu lenken.

Inhalt

In der Arbeit an einem offenen Brief können euch drei unterschiedliche Rollen zufallen, die jeweils verschiedene Vor- und Nachteile haben:

- **Initiator*innen:** Diese Gruppe formuliert den ersten Entwurf. Der Vorteil liegt darin, dass die eigene Position prominent vertreten wird und die Organisation sich potenziell das Gewicht anderer unterzeichnender Akteur*innen „leiht“. Gleichzeitig kann diese Rolle die führende Convening-Power innerhalb eines Netzwerks stärken, da andere Organisationen auf die Initiative reagieren. Der Hauptaufwand entsteht jedoch durch die Koordination der Mitwirkenden, insbesondere wenn es sich um eine Ad-hoc-Koalition mehrerer Organisationen handelt.
- **Mitwirkende:** Diese Organisationen beteiligen sich an einem bestehenden Entwurf. Der Nachteil liegt darin, dass sie nicht von Anfang an ihre eigenen Positionen einbringen, jedoch den gleichen Koordinationsaufwand wie die Initiator*innen haben. Zudem wird den Initiator*innen oft ein höherer Credit zugeschrieben, während die Mitwirkenden weniger Sichtbarkeit erhalten.
- **Unterzeichnende:** Diese Rolle verursacht den geringsten Aufwand und auch die Wirkung ist entsprechend begrenzt. Unterzeichnende unterstützen die Position formal, ohne selbst in die inhaltliche Abstimmung involviert zu sein.

Organisationen können strategisch entscheiden, in welchen Kontexten sie offene Briefe nutzen. Beispielsweise kann eine Organisation auf nationalstaatlicher Ebene auf offene Briefe verzichten, um Ressourcen zu schonen und den internen Abstimmungsaufwand zu verringern. Auf europäischer Ebene oder in übergeordneten Netzwerken kann gleichzeitig eine Mitwirkung sinnvoll sein, um langfristige Netzwerke

auszubauen, insbesondere wenn der primäre Fokus der Organisation nicht auf EU-Politik liegt. Hier gibt es schlicht keine allgemeingültige Lösung.

Der Effekt offener Briefe auf die Gesetzgebung ist begrenzt. Häufig ist es effizienter, wenn mehrere Organisationen jeweils eigene Briefe mit klarer Position formulieren, um Entscheidungsprozesse individuell zu adressieren. So wird deutlicher, dass eine Forderung von mehreren Akteur*innen getragen wird und jede Organisation kann für sie passende Argumente und eigene politische Kontakte nutzen.

Ein öffentlich gut vermarkteter offener Brief mit bekannten Unterzeichner*innen kann aber auch Eindruck machen. Der „offene“ Teil des offenen Briefes erzielt nur Wirkung, wenn sich die Öffentlichkeit auch wirklich dafür interessiert. Hier sollte die leitende Frage immer lauten: Welche konkreten Wirkungen werden angestrebt und wie könnte der Brief letztlich politische Entscheidungen beeinflussen?

Form

Offene Briefe sollten klar, prägnant und gut lesbar sein. Üblich ist ein kurzer Einleitungstext, der die Position und Motivation der Organisationen erklärt, gefolgt von einer strukturierten Darstellung der Forderungen oder Empfehlungen. Es empfiehlt sich, eine Liste der unterzeichnenden Organisationen hinzuzufügen, um die Reichweite sichtbar zu machen. Entscheidend ist, den Brief konsequent aus Sicht der Zielgruppe zu verfassen: Er soll externe Adressat*innen ansprechen, überzeugen und zum Handeln bewegen, nicht in erster Linie der internen Selbstvergewisserung dienen.

Checkliste

- ☐ **Positionierung und Entwurf:** Initiator*innen formulieren die eigene Policy-Position und erstellen einen ersten Entwurf.

- **Koordination und Feedback:** Mitwirkende Organisationen geben Rückmeldungen, Änderungen werden integriert und ein Konsens über den finalen Wortlaut erzielt.
- **Abstimmung und Unterzeichnung:** Organisationen prüfen intern die finale Version und unterzeichnen. Hier gilt: Je größer eine Organisation, desto länger dauert der Rücklauf, weil häufig mehrere Personen (Vorstand etc.) eingebunden werden müssen. Das sollte in der Zeitplanung berücksichtigt werden.
- **Veröffentlichung und Distribution:** Der Brief wird an politische Entscheidungsträger*innen und, falls gewünscht, die Öffentlichkeit, z. B. Medienvertreter*innen, verteilt.

Der gesamte Prozess erfordert je nach Umfang des Netzwerks und Komplexität der Positionen mehrere Wochen, wobei die Abstimmungsphase häufig den größten zeitlichen Aufwand darstellt.

7.3. Der Gastbeitrag

Zeitpunkt im politischen Prozess

Gastbeiträge in Zeitungen eignen sich besonders in Phasen, in denen ein politisches Thema aktuell Aufmerksamkeit erhält oder ein akuter kommunikativer Anlass besteht. Sie können sowohl in frühen Diskussionsstadien genutzt werden, um Positionen sichtbar zu machen, als auch in späteren Phasen, um den Diskurs zu prägen oder eine Debatte in der breiteren Öffentlichkeit zu kommentieren.

Kurzbeschreibung

Gastbeiträge sind schriftliche Beiträge, die in Medien veröffentlicht werden, um eigene Positionen öffentlich zu kommunizieren und die Sichtbarkeit der eigenen Organisation (und der verfassenden Person im Besonderen) zu erhöhen. Sie sind ein strategisches Werkzeug der Öffentlichkeitsarbeit, das sowohl kurzfristige

Aufmerksamkeit erzeugt als auch langfristig das eigene Profil in journalistischen Kreisen und in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit stärken kann. Einen guten Gastbeitrag zu verfassen, erfordert zwar viel Vorarbeit und Abstimmung, kann aber in Zeiten akuter politischer Relevanz besonders wirkungsvoll sein. Gerade bei „nischigeren“ Themen kann eure Organisation sich über Gastbeiträge strategisch im politischen Feld als Expertin positionieren.

Zielgruppen

Die primäre Zielgruppe eines Gastbeitrags sind die Leser*innen des gewählten Mediums, insbesondere politische Entscheidungsträger*innen, Fachöffentlichkeiten, interessierte Bürger*innen sowie Journalist*innen. Sekundär kann ein Gastbeitrag auch das eigene Netzwerk und Multiplikator*innen erreichen, da die Veröffentlichung oft von Aufmerksamkeit in den sozialen Medien begleitet wird.

Inhalt

Ob und wo ein Gastbeitrag erscheint, lässt sich nur begrenzt steuern: Entweder fragt eine Redaktion an (eher selten der Fall) oder ihr pitcht einer konkreten Ansprechperson ein **kurzes Exposé**, welches Thema, These, Aktualitätsbezug und den möglichen Abgabetermin klar benennt. Achtet darauf, dass Redaktionen häufig sehr kurze Reaktionszeiten erwarten. Für kleinere Organisationen sind Gastbeiträge in großen überregionalen Tageszeitungen nur selten realistisch. Deutlich bessere Chancen bestehen bei passenden **Fachmedien und digitalen Angeboten**.

Gastbeiträge sollten klar die eigene Position zu einem Thema darstellen und können unterschiedliche Formen haben, abhängig vom Medium und der Zielgruppe:

- kurze, pointierte Beiträge für spezialisierte Informationsdienste oder Fachmedien, die leichter umsetzbar sind und keine umfangreiche Vorarbeit benötigen,

- Beiträge zur Einordnung aktueller Entwicklungen auf Basis eurer Expertise und eures Organisationsprofils. Hier steht nicht allein eure Meinung im Vordergrund, sondern auch die Berichterstattung über euer Thema. Dieser Beitrag kann besonders wirksam sein, wenn das Thema noch nicht stark in den Medien vertreten ist oder wenige Journalist*innen dazu arbeiten,
- Beiträge in überregionalen Tageszeitungen, die das Profil deutlich erhöhen, journalistische Aufmerksamkeit sichern und langfristig bekannter machen. Dies bedarf aufwendiger Vorarbeit, eines guten Netzwerks und häufig namhafter Partner*innen.

Form

Ein Gastbeitrag kann formal unterschiedlich gestaltet sein: von einem kurzen Meinungsartikel (ca. 400 bis 600 Wörter) bis hin zu längeren Hintergrundbeiträgen (bis zu 1.200 Wörter). Wichtig ist ein klarer Aufbau: Einleitung mit Bezug zum aktuellen Anlass, Hauptteil mit Argumentation und abschließende Positionierung oder Empfehlung, die man auch schon in der Überschrift kenntlich machen kann.

Checkliste

- ☐ **Themenfindung und Abstimmung:** Klärung, welches Thema aktuell relevant ist und die eigene Position widerspiegelt. Ein enger Austausch mit der Kommunikationsabteilung eurer Organisation ist entscheidend. Verfasst ihr den Beitrag gemeinsam mit Partner*innen, sind frühzeitige Absprachen zur Klärung und Ausformulierung der gemeinsam vertretenen Position sinnvoll. Bei Themen, die ihr langfristig bearbeitet: Monitoring, wann kommunikative Anlässe anstehen, um dem geplanten Gastbeitrag die nötige Relevanz zu sichern.
- ☐ **Pitch vorbereiten:** Ein kurzes Dokument, das strukturiert und konzentriert das Thema und den Kern der Argumentation skizziert, wird an das gewünschte Medium geschickt.

- **Feedback und Freigabe:** Interne Prüfung, insbesondere, ob die Position langfristig getragen werden kann. Berücksichtigung möglicher Kritik, sowohl aus dem eigenen Netzwerk als auch durch die Opposition. Bestenfalls externes Feedback von Netzwerkpartner*innen einholen.
- **Beitrag schreiben:** Ausformulierung des Gastbeitrags, ggf. gemeinsam mit Kolleg*innen.
- **Einreichung beim Medium:** Nach Rücksprache und Freigabe durch die Kommunikationsabteilung (oder falls ihr keine habt, durch Entscheidungsträger*innen eurer Organisation).
- **Follow-up:** Beobachtung der Veröffentlichung, Reaktionen und mögliche Weiterverwertung auf eigenen Kanälen.

7.4. Der LinkedIn-Post

Zeitpunkt im politischen Prozess

Egal, ob ein [parlamentarisches Frühstück](#), ein [Abgeordnetengespräch](#) oder eine Einladung als [Sachverständige](#) im Deutschen Bundestag: So ziemlich alle Termine lassen sich auf LinkedIn verwerthen, **sofern sie nicht als vertraulich eingestuft sind**. Dann kann ein Hinweis auf LinkedIn schnell zum Ende einer vertrauensvollen Zusammenarbeit führen.

Mit einem kontinuierlich gepflegten LinkedIn-Account könnt ihr die eigenen Follower*innen (und damit mitunter Politiker*innen oder Netzwerkpartner*innen) unmittelbar an eurer Policy-Arbeit teilhaben lassen und euch als Expert*innen platzieren.

Kurzbeschreibung

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk, das vor allem für berufliche Kontakte, Jobsuche und den professionellen fachlichen Austausch genutzt wird. Auch Bluesky, Instagram

oder TikTok (oder jedes Social-Media-Netzwerk, das in den kommenden Jahren auftaucht) können wichtige Kanäle sein, über die man Reichweite für die eigene politische Arbeit erzielen kann. Informiert euch immer vorab über die jeweiligen Plattformeigenschaften und erreichbaren Zielgruppen, bevor ihr euch dazu entscheidet, eine bestimmte soziale Plattform zu nutzen und euch langwierig einzuarbeiten. Entwickelt eine organisationsweite Strategie, wie ihr eure Beiträge plattformspezifisch gestaltet. Ein Post für alle Kanäle funktioniert in der Regel nicht. LinkedIn ist der Kanal, der explizit für den beruflichen Kontext geschaffen wurde.

Zielgruppen

Vor allem Kolleg*innen anderer Organisationen und Interessenvertretungen, aber auch politische Entscheidungsträger*innen sind auf LinkedIn unterwegs und können durch eigene Beiträge erreicht werden. Mit fundierten Posts kann man ein überraschend gezieltes Netzwerk ansprechen und dadurch eigene Policy-Positionen noch einmal deutlich stärker und auf einem zusätzlichen Kanal in das Bewusstsein von politischen Entscheidungsträger*innen bringen.

Inhalt

Überlegt euch vorab: Was soll dieser Post erreichen? Möchtet ihr politische Aufmerksamkeit erzeugen, Fachwissen vermitteln, Netzwerkpartner*innen informieren oder den Austausch anstoßen? Ein erfolgreicher Post bemisst sich nicht nur an der Reichweite, sondern gerade bei der Policy-Arbeit daran, ob relevante Entscheidungsträger*innen oder Fachöffentlichkeiten euren Beitrag sehen.

Achtet darauf, dass ihr die **Aktualität des Themas** herausstellt. Ihr könnt z. B. persönliche Highlights oder eure Motivation nennen, die euch bei einem bestimmten Termin bewegt hat. Je konkreter und relevanter für eure Zielgruppe, desto besser. Ihr könnt auch Partner*innen (Einzelpersonen und ihre Organisation) im Posting-Text

taggen, sofern ihr vorher die Erlaubnis dafür eingeholt habt. Erfolge, Meilensteine oder Einblicke in eure Teamarbeit sind ebenfalls gut geeignet für LinkedIn.

Neben den persönlichen Profilen der Policy-Mitarbeiter*innen kann auch eure Organisation mit einer **Unternehmensseite** auf LinkedIn vertreten sein. Das Organisationsprofil deckt die Themen der gesamten Organisation ab, macht ihre fachliche Expertise sichtbar und stärkt die Glaubwürdigkeit. Die **Profile von einzelnen Personen** haben organisch in der Regel eine höhere Reichweite – denn Menschen folgen Menschen. Zudem könnt ihr euch mit eurem persönlichen Profil besser vernetzen.

Über die Posts lassen sich die Organisation und ihre Inhalte, aber auch die eigene Person als Expert*in bekannter machen. Menschen mögen es, wenn eine Person hinter der Arbeit sichtbar wird, daher muss man sich wohl damit fühlen, regelmäßig Positionen im Diskurs zu platzieren sowie Fotos von sich im Internet hochzuladen.

Mittlerweile ersetzt ein gut geführtes Profil (professionelles Profilbild, ein aussagekräftiger Profiltext, aktuelle berufliche Stationen und Angaben zu den Themen, für die man steht) eine **Visitenkarte**. Immer häufiger erleben wir es, dass wir bei Veranstaltungen oder Treffen nicht nach einem Kontaktkärtchen, sondern nach dem LinkedIn-Profil gefragt werden („Bist du eigentlich auch auf LinkedIn? Dann adde ich dich.“).

Zu einem erfolgreichen LinkedIn-Profil gehört neben eigenem Content auch, sich in den **Kommentarspalten** anderer Profile zu tummeln. Tragt zur Diskussion bei, indem ihr eure Botschaften einfließen lasst. Auch kurze Reaktionen wie ein „Herzlichen Glückwunsch“ unter der Bekanntmachung einer neuen Position einer anderen Person sind wertvoll. Wichtig ist: Zeigt euch im Netzwerk.

Form

Ein potenziell reichweitenstarker LinkedIn-Post hat zwischen 1.300 und 2.000 Zeichen. Kürzere oder längere Texte können aber ebenso gut funktionieren. Probiert

es aus. Die ersten Zeilen entscheiden darüber, ob Nutzer*innen weiterlesen. Formuliert deshalb einen interessanten Einstieg, der neugierig macht. **Fotos und Videos** wecken die Aufmerksamkeit beim Scrollen.

Wichtig: LinkedIn bewertet Beiträge anhand verschiedener **Signale**. Besonders hilfreich sind Inhalte, mit denen sich Nutzer*innen intensiv beschäftigen – etwa, weil sie den gesamten Beitrag lesen, durch ein Dokument blättern oder eine fachliche Diskussion in den Kommentaren entsteht. Deshalb sind fundierte Inhalte meist nachhaltiger als reine Aufmerksamkeitsthemen. Likes sind ebenfalls ein positives Signal.

Zeitplan / Ablauf

Sprecht euch am besten intern ab, welche Kommunikationsanlässe von euch besonders berücksichtigt werden sollten und welche Posts auf dem organisationseigenen Profil geteilt werden können. Ansonsten obliegt es der eigenen Schwerpunktsetzung, wie viel Zeit man investiert und wann man was postet.

Eine gewisse Regelmäßigkeit ist wichtiger als eine hohe Veröffentlichungsfrequenz.

Ein bis drei eigene Beiträge pro Woche reichen häufig aus. Seid regelmäßig sichtbar und kommentiert ab und an unter Beiträgen.

Checkliste

- ☐ Ziel und Zielgruppe des Posts festlegen.
- ☐ Beitrag verfassen: Klare Botschaft formulieren, interessanten Einstieg finden, Post entsprechend den aktuellen Vorlieben des Algorithmus anpassen, passendes Bild-/Videomaterial auswählen bzw. Zitatkacheln erstellen.
- ☐ Beitrag intern abstimmen, Erlaubnis von getaggtten Personen einholen.
- ☐ Den Beitrag veröffentlichen, Kommentare beobachten und auf Reaktionen eingehen.
- ☐ Ggf. teilt der organisationseigene Account den Beitrag auf seiner eigenen Seite.

Profi-Tipps aus unserer Kommunikationsabteilung:

- Entwickelt organisationsintern für eure Themen **Kernbotschaften**, die ihr immer wieder platzieren könnt. Das spart Zeit und gibt euch eine klare Linie.
- Ein beliebtes Format auf LinkedIn ist der **Karussell-Post**, den man als **Dokument** einstellt. Die Slides im PDF können die Verweildauer erhöhen. Ein knackiger Einstieg auf der ersten Slide ist auch hier prima, damit Nutzer*innen durch die Slides klicken. Der Nachteil ist bisher allerdings, dass für Dokument-Posts kein Alternativtext hinterlegt werden kann.
- Achtet auf eine möglichst **barrierearme Gestaltung** eurer Beiträge: Nutzt klare Sprache, gut lesbare Grafiken und Untertitel bei Videos (Nutzer*innen machen häufig nicht den Ton an). Hinterlegt, wann immer möglich, einen Alternativtext bei Bild-Posts.
- Generell gilt: Informiert euch regelmäßig, **welche Formate auf LinkedIn aktuell gut funktionieren** und schaut, was für eure Themen und Kapazitäten am besten passt.

Einladung zum Austausch: Für uns als Policy-Team ist dieses Unterkapitel eher Aspiration als Realität. Aktivitäten auf Social Media sind auf jeden Fall ein Feld, in dem unsere Policy-Arbeit ausbaufähig ist. Wie ist das in eurer Organisation? Lasst es uns wissen und schreibt es in die [Kommentare](#). ♡

7.5. Das Interview (eingeladen)

Zeitpunkt im politischen Prozess

Interviews begleiten politische Arbeit kontinuierlich: bei der Veröffentlichung von [Studien](#), während parlamentarischer Debatten, bei Krisen, Gerichtsurteilen oder

politischer Zuspitzung eines Themas. Sie sind meist reaktiv (auf Anfrage von Medien), können aber durch Veröffentlichungen, Events oder Kampagnen aktiv ausgelöst werden.

Kurzbeschreibung

Ein Interview ist kein Gespräch und keine Prüfung, sondern ein strategisches Kommunikationsformat. Journalist*innen stellen Fragen, um Sachverhalte kritisch zu prüfen, unterschiedliche Perspektiven einzuordnen und ihrem Publikum relevante Informationen zu vermitteln. Für euch bietet das die Gelegenheit, eure Position verständlich darzulegen und **zentrale Botschaften in die öffentliche Debatte** einzubringen. Ziel ist nicht Vollständigkeit, sondern Verständlichkeit, Wiedererkennbarkeit und Anschlussfähigkeit eurer Position. Interviews dienen dazu, komplexe Inhalte für eine breite Öffentlichkeit zu übersetzen und politische Einordnung zu liefern.

Zielgruppen

Leser*innen, Zuschauer*innen oder Hörer*innen meist ohne Fachkenntnisse. Selbst Fachjournalist*innen benötigen Einordnung und Kontext, weshalb Interviews fast immer Übersetzungsarbeit sind.

Typischerweise richtet sich ein Interview an:

- eine interessierte Öffentlichkeit ohne Fachwissen,
- politische Entscheidungsträger*innen als sekundäre Zielgruppe,
- Multiplikator*innen wie Organisationen, Verbände oder Fachöffentlichkeit.

Inhalt

Journalist*innen arbeiten unter starkem Zeitdruck, müssen viele Themen parallel abdecken und sind häufig Generalist*innen statt Spezialist*innen. Interviewtermine kommen meist kurzfristig zustande, werden teilweise von anderen Personen geführt

als vorbereitet und können spontan erweitert werden. Ein Interview ist eine Gelegenheit, Botschaften zu platzieren. Fragen sind Stichworte, die ihr in eure Richtung beantworten dürft. Ihr müsst nicht jede Frage beantworten, aber ihr solltet jede Situation kommunikativ nutzen.

Mehr **als zwei bis drei Botschaften** werden in Interviews selten wahrgenommen. Besonders im Fernsehen oder im Radio bleiben unserer Erfahrung nach oft nur etwa 20 Sekunden Originalton übrig. Wiederholung in der Aufnahme ist notwendig, damit Inhalte überhaupt wahrgenommen werden.

Interviews richten sich in der Regel an ein allgemeines Publikum. Fachsprache und Detailtiefe sind deshalb nur selten anschlussfähig. Die zentrale Herausforderung besteht darin, **komplexe Inhalte verständlich zu vermitteln, ohne sie inhaltlich zu verfälschen**. Dabei hilft eine bewusste Reduktion der sprachlichen Komplexität: Kurze, klare Sätze erleichtern das Zuhören, Fachbegriffe sollten sparsam eingesetzt oder direkt erklärt werden, und abstrakte Argumente gewinnen an Wirkung, wenn sie durch **konkrete Beispiele** ergänzt werden. Besonders hilfreich sind Vergleiche und Relationen, die Größenordnungen oder Zusammenhänge greifbar machen und so das Verständnis erleichtern.

Neben dem Inhalt spielt die Wirkung eine große Rolle. Ein erheblicher Teil der Wahrnehmung entsteht visuell. Kleidung, Körpersprache, Stimme und Setting beeinflussen, wie glaubwürdig und kompetent eine Person wahrgenommen wird. Dabei geht es nicht um Attraktivität, sondern um ein möglichst ablenkungsfreies und professionelles Auftreten. Ruhige Kleidung ohne auffällige Muster, wenig Schmuck, ein unaufgeregter Hintergrund sowie eine stabile Körperhaltung und ruhige Stimme lenken die Konzentration auf den Inhalt und erhöhen die Wirkung der eigenen Aussagen.

Form

Ein professionelles Interview kombiniert Inhalt und Wirkung. Entscheidend sind klare Botschaften, verständliche Sprache und souveränes Auftreten.

Wichtige Elemente sind:

- einfache Sprache und kurze Aussagen,
- wiederholbare Soundbites,
- Beispiele und Zahlen,
- bei Video: ruhige visuelle Wirkung.

Es bedarf viel Übung, um eine gute Interviewpartnerin bzw. ein guter Interviewpartner zu werden. Wenn eure Organisation es finanziell stemmen kann, dann investiert in ein Medientraining oder gute Publikationen. Hier findet ihr ein sehr hilfreiches [Template zur gezielten Vorbereitung](#).

Checkliste

- ☐ **Anfrage klären:** Anlass und Thema verstehen, Format (live oder Aufzeichnung) klären, Rolle im Beitrag verstehen, Person innerhalb der eigenen Organisation bestimmen, die als Interviewpartner*in benannt wird.
- ☐ **Zieldefinition und Vorbereitung:** Kernbotschaft erarbeiten, Aussagen laut üben und ggf. Verständlichkeit testen.
- ☐ **Setting vorbereiten (bei TV):** Kleidung und Hintergrund prüfen, Kameraausschnitt kontrollieren.
- ☐ **Durchführung:** Fragen als Gelegenheit für eigene Botschaft nutzen, Botschaft wiederholen, ruhig und klar sprechen, bei Aufzeichnung gerne auch neu ansetzen.

Bei Print- und Online-Veröffentlichungen gibt es ein eingebürgertes Recht auf **Autorisierung**. Fragt nach dieser Gelegenheit, um das Interview vor Veröffentlichung prüfen zu können.

8. VERANSTALTUNGS- UND NETZWERKFORMATE

Ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Policy-Arbeit ist das „**Menscheln**“ – also soziale Interaktion. Im Politikbetrieb gibt es dafür allerhand formelle wie informelle Anlässe und Formate. Ziel ist es stets, in den Austausch zu kommen, Allianzen und Netzwerke zu bilden, Kontakte zu vertiefen und Themen strategisch zu setzen.

8.1. Das parlamentarische Frühstück

Zeitpunkt im politischen Prozess

Parlamentarische Frühstücke bieten sich besonders an, nachdem der Kabinettsentwurf beschlossen wurde. Zu diesem Zeitpunkt beginnen die parlamentarischen Verhandlungen und Abgeordnete sind offen für fachliche Impulse von externen Akteur*innen. Ein Frühstück kann daher genutzt werden, um die eigenen Themen frühzeitig zu platzieren und erste Gespräche mit Entscheidungsträger*innen anzustoßen.

Kurzbeschreibung

Ein parlamentarisches Frühstück ist ein kompaktes Veranstaltungsformat für Abgeordnete. Ziel ist es, eure Expertise sichtbar zu machen, neue Kontakte aufzubauen und bestehende Beziehungen zu vertiefen. Es geht nicht primär darum, Abgeordnete direkt zu überzeugen, sondern einen Einstieg für weiterführende Gespräche zu schaffen. Häufig wird bei solchen Veranstaltungen deutlich, dass ein Einzelgespräch im Anschluss sinnvoll ist.

Zielgruppen

Hauptzielgruppe sind Berichterstatter*innen, fachpolitische Sprecher*innen und stellvertretende Fraktionsvorsitzende. Auch Mitglieder der Exekutive können eingeladen werden. Idealerweise werden Abgeordnete aus allen (demokratischen) Fraktionen angesprochen, um eine breite Vernetzung zu erreichen.

Inhalt

Das parlamentarische Frühstück ist ein klassisches Mittel der Policy-Arbeit. Es soll die Expertise der eigenen Organisation sichtbar machen und gleichzeitig neue Kontakte ermöglichen sowie bestehende Beziehungen stärken. Es dient dazu, euch als relevante Akteur*innen für den parlamentarischen Prozess zu etablieren und Abgeordneten einen ersten Einblick in die eigenen Prioritäten zu geben. Ideal sind **kurze, prägnante Inputs**, die den Teilnehmer*innen Impulse geben, ohne sie zu überfrachten.

Es kann hilfreich sein, für das eigene parlamentarische Frühstück **eine Schirmherrin bzw. einen Schirmherrn** aus den Reihen der Parlamentarier*innen zu gewinnen. Eine Schirmherrschaft ermöglicht es, das Frühstück direkt in den Räumen des Parlaments stattfinden zu lassen. Die Schirmherrin bzw. der Schirmherr fungiert hier quasi als Gastgeber*in. Bestenfalls wählt ihr für diese Rolle eine parteiübergreifend anerkannte Person, die für ihren Einsatz zum jeweiligen Themengebiet bekannt ist. So wirkt eine Schirmherrschaft als politische Aufwertung der Veranstaltung. Es hängt vom jeweiligen Thema und der eigenen organisationsinternen Strategie ab, ob man eine Schirmherrin oder einen Schirmherrn aus den Reihen der Regierungskoalition oder der Opposition wählt. Prinzipiell ist es auch möglich, mehrere Schirmherr*innen für eine Veranstaltung zu gewinnen. Hier muss man sich allerdings gut mit den beteiligten Büros absprechen, damit sich niemand übervorteilt fühlt.

Alternativ zu den Parlamentsräumlichkeiten kann auch ein Ort in direkter Nähe gewählt werden. Es gibt Restaurants und Cafés, in denen regelmäßig

parlamentarische Frühstücke abgehalten werden und die dementsprechend gut mit dem Format vertraut sind. Tauscht euch am besten mit befreundeten Organisationen aus, mit welchen Lokalen diese die besten Erfahrungen gemacht haben.

Form

Parlamentarische Frühstücke finden in den **Sitzungswochen** des Parlaments statt, da dann viele Abgeordnete vor Ort sind. Im Deutschen Bundestag bietet sich **Donnerstagmorgen von 7:45 Uhr bis 8:45 Uhr** an, da ab 9:00 Uhr ein großer Teil der Abgeordneten im Plenum erwartet wird. Aber auch Dienstag- oder Mittwochmorgen kann ein parlamentarisches Frühstück stattfinden. Achtet darauf, dass sich euer Termin nicht mit anderen wichtigen Terminen (wie dem Koalitionsfrühstück) überschneidet. Auf Online-Zuschaltungen sollte man sich vorbereiten, insbesondere bei Krankheitswellen oder kurzfristigen Ausfällen, wobei dies die persönliche Interaktion reduziert.

Der **Ablaufplan** muss strikt eingehalten werden. Eine zeitliche Überziehung ist nicht möglich, da die Anwesenden Anschlusstermine oder Plenardienst haben.

Der inhaltliche Ablauf sollte klar fokussiert sein:

- Maximal zwei Hauptbeiträge von Vortragenden, in Ausnahmefällen drei, jeweils fünf bis sieben Minuten, kurz und prägnant.
- Nach den Inputs sollte genügend Zeit für Rückfragen und/oder kurze Stellungnahmen der Anwesenden sein.
- Eine Moderation ist empfehlenswert und sollte nicht von einer Vortragenden Person übernommen werden.
- Eine kurze Begrüßung durch die Schirmherrin bzw. den Schirmherrn ist üblich, aber nicht zwingend.

Checkliste

Organisation:

- ☐ Ggf. Schirmherr*in finden. Bis zur Veranstaltung regelmäßige Abstimmungsschleifen mit dem Schirmherr*innenbüro.
- ☐ Festlegung von Termin, Veranstaltungsort, Inhalt und Ablauf, ggf. mit Schirmherr*innenbüro. Sitzungswochen bei der Planung berücksichtigen.
- ☐ Reservierung des Veranstaltungsortes (25–30 Personen, Beamer erforderlich).
- ☐ Catering unter Beachtung des Budgets planen. Typischerweise sollte die Bestellung die minimal notwendigen Standards erfüllen (Kaffee, Tee, belegte Brötchen, ↯ [Beispiel siehe Anhang](#)). Beachtet: Außerhalb des Parlaments können Frühstücke deutlich teurer sein.
- ☐ Circa sechs Wochen vorher: Einladung der Abgeordneten und ggf. externer Gäste mit Bitte um Teilnahmebestätigung. Wer möchte, kann zwei Wochen vor dem Versenden der Einladung ein „Save the Date“ verschicken.
- ☐ Ggf. digitale Zuschaltmöglichkeit prüfen. Achtung: Das ist sehr aufwendig.
- ☐ Interne Vorbereitungsgespräche mit allen Vortragenden.
- ☐ Falls das Frühstück in Parlamentsräumlichkeiten stattfindet: Externe Gäste an der Pforte anmelden (übernimmt in der Regel das Schirmherr*innenbüro).
- ☐ Monitoring der Zusagen.
- ☐ Ggf. Reminder-E-Mail oder Abtelefonieren der Büros, die noch nicht zugesagt haben.
- ☐ Technische Ausstattung und Präsentationen überprüfen.
- ☐ Informationsmaterialien einpacken, Anmeldelisten, evtl. Namensschilder einpacken.

Durchführung:

- ☐ Frühzeitig am Veranstaltungsort sein (ggf. Sicherheitskontrollen und Einlass berücksichtigen) und technische Ausstattung prüfen, ggf. Adapter bereithalten.

- ☐ Informationsmaterialien und kleine Give-Aways verteilen.
- ☐ Flexibel bleiben: Technische Probleme oder Änderungen im Ablauf improvisieren.

Im Nachgang:

- ☐ Abbau der Technik.
- ☐ Abrechnung des Caterings.
- ☐ Mit dem Schirmherr*innenbüro die Veranstaltung Revue passieren lassen.
- ☐ Dankes-E-Mail an Teilnehmende, ggf. Versendung weiterer Materialien.
- ☐ ⚓ [Gesprächstermine](#) mit den Abgeordnetenbüros vereinbaren, um den beim Frühstück begonnenen Austausch weiterzuführen.
- ☐ Dokumentation und interne Auswertung.

Profi-Tipp: Erwartungsmanagement

Erwartet nicht zu viel: Wenn drei Parlamentarier*innen und fünf Mitarbeitende teilnehmen, dann ist euer parlamentarisches Frühstück ein Erfolg. Gerade, wenn kleinere oder junge Organisationen einladen, die im parlamentarischen Betrieb (noch) nicht bekannt sind, ist das Interesse an einer Teilnahme meist nicht sonderlich groß. Umso wichtiger ist es, gute, interessante Inputs anzukündigen. Wenn euer Name allein nicht zieht, dann tun es vielleicht inhaltliche Gründe oder spannende Vortragende. Insgesamt ist es wichtiger, Abgeordnete zu erreichen, mit denen ihr bislang nur wenig oder keinen Kontakt hattet. Das Frühstück dient hier als Initialkontakt, auf den sich perspektivisch aufbauen lässt.

8.2. Der Netzwerkabend

Zeitpunkt im politischen Prozess

Netzwerkabende werden typischerweise einmal im Jahr veranstaltet und sind nicht direkt an Gesetzgebungsverfahren gebunden. Sie dienen vor allem der langfristigen

Sichtbarkeit der Organisation, dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen und der Positionierung innerhalb der Community.

Kurzbeschreibung

Ein Netzwerkabend ist eine eher **informelle Veranstaltung**, die politische Entscheidungsträger*innen und das erweiterte Netzwerk zusammenbringt. Ziel ist es, dass eure Organisation als relevante Akteurin wahrgenommen wird, informelle Kontakte gepflegt und die eigene Sichtbarkeit innerhalb des Themenfeldes erhöht wird.

Zielgruppen

Die Veranstaltung richtet sich an politische Entscheidungsträger*innen, Fachakteur*innen aus relevanten Themenbereichen, Vertreter*innen anderer Organisationen sowie Multiplikator*innen innerhalb der Community.

Inhalt

Der Zweck eines Netzwerkabends ist der **Aufbau und die Pflege informeller Netzwerke**. Im Vordergrund steht nicht die detaillierte Auseinandersetzung mit einzelnen Fachthemen, sondern der übergeordnete Themenbereich, beispielsweise Umweltpolitik, Digitalpolitik oder Energiepolitik. Die Veranstaltung kann dabei auch als Dienst an der Community verstanden werden, indem sie Raum für Austausch, Diskussion und Vernetzung bietet.

Ein wichtiger Bestandteil sind thematische Anreize, wie **Panel-Diskussionen oder Kurzpräsentationen**, die Gäste anziehen und Gesprächsstoff liefern. Hochkarätige Panelist*innen können zusätzliche Aufmerksamkeit generieren, sind jedoch nicht zwingend erforderlich und erhöhen den organisatorischen Aufwand deutlich. Parallel können Publikationen, Strategiepapiere oder Arbeitspapiere vorgestellt werden, sei

es als gedrucktes Material oder in kurzen Inputs. So lässt sich die Expertise der eigenen Organisation sichtbar machen, ohne die informelle Atmosphäre zu stören.

Auch die organisatorischen Aspekte prägen den Inhalt der Veranstaltung. Dazu gehören Einladungsmanagement, Catering, Garderobe, Abbau, Fotografie, Infomaterialien, Dekoration und Sprecher*innenmanagement. Alle Elemente zusammen sorgen dafür, dass zusätzliche personelle Kapazitäten erforderlich sind. Gleichzeitig muss die Location sorgfältig gewählt werden: Nähe zum Parlament ist ein Vorteil, besondere Locations können eine längere Anreise rechtfertigen. Schließlich spielt auch die Terminwahl eine Rolle: Sitzungswochen, andere Veranstaltungen und der politische Kalender der Zielgruppe müssen berücksichtigt werden, wobei eine No-Show-Rate von rund einem Drittel oder mehr einkalkuliert werden sollte.

Form

Der Netzwerkabend ist informell angelegt, meist als Empfang mit Gelegenheit zum Austausch. Panels oder kurze Vorträge können optional eingebunden werden, um Gespräche zu initiieren, sind jedoch kein Muss. Infomaterialien oder Publikationen dienen als Aufhänger, ohne die lockere Struktur zu stören. Für das Einladungsmanagement empfiehlt sich der einfache Eventmanager Pretix (open source, DSGVO-konform, die ersten 500 Tickets pro Jahr sind kostenlos).

Die Zielgruppe beeinflusst sowohl den Stil als auch die Wahl der Location: Egal, ob repräsentativer Ort oder informellere Location: Bestenfalls passt der Ort zum Thema der Veranstaltung. Warum nicht einen Netzwerkabend zum Thema Open Science in einer Bibliothek abhalten?

Checkliste

Vorbereitung (z. T. mehrere Monate im Voraus)

- ☐ Festlegung der Einladungsliste und ggf. thematischer Schwerpunkt.

- ☐ Auswahl der Location unter Berücksichtigung von Nähe, Repräsentation und Budget.
- ☐ Entscheidung über Panels oder Redebeiträge.
- ☐ Abstimmung mit anderen relevanten Akteur*innen zur Terminwahl.
- ☐ Einladungsmanagement, ggf. persönliche Nachfragen bei Schlüsselpersonen.
- ☐ Logistikplanung: Catering, Garderobe, Dekoration, Technik, Fotograf*in.

Organisation (sechs bis acht Wochen vor Veranstaltung)

- ☐ Bestätigung der Panelist*innen/Redner*innen.
- ☐ Erstellung und Druck von Infomaterialien.
- ☐ Rollenverteilung im Team klären.

Veranstaltungstag

- ☐ Aufbau von Location, Catering und Technik.
- ☐ Empfang der Gäste, Registrierung und Garderobe.
- ☐ Durchführung optionaler Panels oder Kurzpräsentationen.
- ☐ Freier Networking-Teil, Moderation bei Bedarf.
- ☐ Fotodokumentation.

Nachbereitung

- ☐ Abbau, Rückgabe der Location, Abrechnung.
- ☐ Dankes-E-Mail an Gäste und Mitwirkende.
- ☐ Dokumentation von Kontakten und ggf. Follow-ups.
- ☐ Evaluierung: Welche Akteur*innen wurden erreicht? Welche Kontakte sind relevant für zukünftige Aktivitäten?

8.3. Der Neuabgeordneten-Workshop

Zeitpunkt im politischen Prozess

Ein Neuabgeordneten-Workshop ist nur zu Beginn einer Legislaturperiode sinnvoll. Er findet idealerweise in den ersten Wochen oder Monaten statt – in einer Phase, in der Rollen, Zuständigkeiten und thematische Prioritäten im Parlament meist noch nicht festgelegt worden sind und neue Abgeordnete besonders offen für Orientierung, Kontakte und Input sind.

Kurzbeschreibung

Der Neuabgeordneten-Workshop ist ein strukturiertes Orientierungs- und Vernetzungsformat (größer [gibt es das Format auch in den USA](#)) für neu gewählte Abgeordnete oder Abgeordnete, die in ein neues Themenfeld einsteigen. Er verbindet politische Einordnung, Wissensvermittlung, moderierten Dialog und persönliche Vernetzung.

Ziel ist es, frühzeitig vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, Ansprechpartner*innen sichtbar zu machen und Abgeordneten einen niedrigschwelligen Einstieg in komplexe Politikfelder zu ermöglichen. Das Format kann eigenständig oder in Kombination mit einem anschließenden Networking-Event durchgeführt werden.

Zielgruppen

Primäre Zielgruppe sind neu gewählte Abgeordnete oder Abgeordnete, die neu mit einem bestimmten Politikfeld befasst sind. Sekundär können Mitarbeitende aus Abgeordnetenbüros und Fraktionen einbezogen werden.

Wir haben uns aber meist dagegen entschieden, auch Nicht-Abgeordnete einzuladen, da dies den Charakter des Events ändert – Abgeordnete sind oft weniger offen und mehr auf ihre Außenwirkung bedacht, wenn ihre (oft auch neu angestellten)

Mitarbeitenden dabei sind. Wenn ein anschließender Netzwerkabend geplant ist, kann die Zielgruppe bewusst erweitert werden (z. B. auf Mitarbeitende, erfahrene Abgeordnete, Verwaltung, Wissenschaft oder andere zivilgesellschaftliche Organisationen).

Inhalt

Ein Neuabgeordneten-Workshop ist ein **Orientierungs- und Dialogformat**. Er erfüllt mehrere strategische Funktionen gleichzeitig: Wissensvermittlung, Beziehungspflege, Positionierung der Organisation und Aufbau langfristiger Kommunikationskanäle. Der Fokus liegt nicht auf konkreten Forderungen, sondern auf Einordnung, Kontext und Beziehung.

Inhaltlich besteht das Format typischerweise aus zwei Teilen: **politischer Einordnung** und **thematischer Vertiefung**. Es ist wichtig, beide Teile nicht inhaltlich oder mit eigenen Redebeiträgen zu überfrachten, sondern viel Raum zum Austausch zu lassen.

Der **Einordnungsteil** soll Abgeordneten helfen, das Politikfeld schnell zu erfassen. Ein gut gestalteter Workshop kann Orientierung bieten, indem er zentrale Entwicklungen, Konfliktlinien, institutionelle Zuständigkeiten und relevante Akteur*innen sichtbar macht. Wichtig ist, dass dieser Teil parteiübergreifend und dialogorientiert gestaltet wird. Ein Panel mit erfahrenen Parlamentarier*innen oder Expert*innen zum Einstieg kann dabei helfen, realistische Einblicke in parlamentarische Arbeitsweisen und politische Dynamiken zu vermitteln. Die erfahrenen Abgeordneten sollten aber für den Hauptteil den Workshop verlassen.

Der **Vertiefungsteil** richtet den Blick stärker auf konkrete Themenfelder und Herausforderungen der kommenden Legislaturperiode. Dabei geht es weniger um Detailtiefe als um Struktur: Welche Themen sind besonders relevant? Welche Entscheidungen stehen absehbar an? Wo bestehen Unsicherheiten oder

Zielkonflikte? Welche Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft sind besonders wichtig?

Der **anschließende Netzwerkteil** (falls vorhanden) erweitert die Zielsetzung in den informellen Raum. Während der Workshop primär Orientierung bietet, steht beim Networking der Beziehungsaufbau im Vordergrund. Gerade für neue Abgeordnete und ihre Mitarbeitenden ist die Möglichkeit, in entspannter Atmosphäre Kontakte zu knüpfen, oft besonders wertvoll.

Form

Der Neuabgeordneten-Workshop ist ein dialogorientiertes Präsenzformat mit begrenzter Teilnehmendenzahl. Entscheidend ist die Mischung aus strukturierter Agenda und ausreichend Raum für Austausch. Das Format sollte bewusst kompakt gehalten werden, um in den Terminkalendern neuer Abgeordneter Platz zu finden.

Typische Elemente sind moderierte Panels, kurze Impulse, thematische Sessions und informelle Gesprächsphasen. Eine Kombination mit einem anschließenden Networking-Event hat sich als besonders wirkungsvoll erwiesen.

Checkliste

Die Vorbereitung (beginnt direkt nach der Wahl)

- ☐ Zeitpunkt früh in der Legislatur festlegen (noch vor Besetzung der Ausschüsse).
- ☐ Zielgruppe definieren und Einladungskonzept entwickeln. Am besten bei (ehemaligen) Sprecher*innen nach aussichtsreichen Neuabgeordneten im Themenfeld erkundigen und dann bei diesen mit Verweis auf Sprecher*in anfragen. Telefonnummern müssen oft recherchiert werden.
- ☐ Panel-Teilnehmende und Speaker*innen anfragen.
- ☐ Programm und Moderationskonzept entwickeln.
- ☐ Organisation von Location, Logistik und Teilnehmermanagement (organisatorisch analog zu einem [parlamentarischen Frühstück](#)).

- ☐ Einladung und Follow-up mit Abgeordnetenbüros.

Workshop-Teil

- ☐ Begrüßung und Einführung in Organisation und Zielsetzung.
- ☐ Politische Einordnung durch Panel oder Impulse.
- ☐ Fragerunde und moderierte Diskussion.
- ☐ Pause und informeller Austausch.
- ☐ Thematische Vertiefung in mehreren Sessions oder Inputs.
- ☐ Abschluss und Ausblick.

Netzwerkteil (optional)

- ☐ Begrüßung und kurze Grußworte.
- ☐ Offenes Networking bei Getränken und Essen.
- ☐ Informelle Gespräche und Kontaktaufbau.

Nachbereitung

- ☐ Dokumentation und interne Auswertung.
- ☐ Pflege der neu entstandenen Kontakte.
- ☐ Planung weiterer Austauschformate, etwa individueller Kennenlernetreffen.

Profi-Tipp: Kontaktdaten von Neuabgeordneten

Zu Beginn der Legislatur sind neue Abgeordnete oft schwer erreichbar, da offizielle Funktions-E-Mail-Adressen (**vorname.nachname@bundestag.de**) noch nicht funktionieren und Bundestagstelefonnummern oft noch fehlen oder Stellen unbesetzt sind. Bewährt haben sich Anfragen über Landespartezentralen, Recherche von Handynummern über Wahlkampfseiten (ggf. via [Internet Archive](#)), Kontakte über Abgeordnete aus demselben Bundesland sowie der frühe Kontakt zu Mitarbeitenden, gerade wenn die Neuabgeordneten vorher in Landesparlamenten waren.

8.4. Die Podiumsdiskussion

Zeitpunkt im politischen Prozess

Podiumsdiskussionen zu einzelnen Gesetzesvorhaben eignen sich als Policy-Instrument besonders für Phasen, in denen ein Entwurf bereits öffentlich vorliegt und die politische Meinungsbildung sichtbar in Gang gekommen ist, etwa zwischen Referentenentwurf und parlamentarischer Befassung oder in der frühen Phase der Ausschussberatungen. In diesem Stadium geht es weniger um Detailverhandlungen, sondern um Deutungshoheit durch Einordnung, Rahmensetzung und das Platzieren zentraler Forderungen.

Kurzbeschreibung

Im Unterschied zu klassischen [Netzwerkabenden](#) mit vorgeschalteter High-Level-Podiumsdiskussion steht bei diesem Format die **inhaltliche Auseinandersetzung** im Mittelpunkt. Die Veranstaltung ist dezidiert um eine Podiumsdiskussion zu einem klar abgegrenzten Thema oder einem konkreten Gesetzesvorhaben herum aufgebaut.

Austausch und Networking finden (wenn überhaupt) nur nachgelagert und in begrenztem Umfang statt. Der Fokus liegt klar auf der Diskussion selbst.

Zielgruppen

Als Teilnehmende auf dem Podium kommen vor allem Personen in Betracht, die fachlich oder politisch unmittelbar mit dem jeweiligen Gesetzesvorhaben befasst sind. Dazu zählen insbesondere die zuständigen Berichterstatter*innen, relevante Abgeordnete, Mitarbeitende aus Ministerien sowie ausgewählte Vertreter*innen aus der Zivilgesellschaft, Wissenschaft oder Praxis.

Ist eine Podiumsdiskussion als Werkzeug der Policy-Arbeit und nicht primär als Werkzeug der Öffentlichkeitsarbeit intendiert, dann richtet sich das Format an ein thematisch bereits vorinformiertes Fachpublikum, insbesondere Vertreter*innen aus der Zivilgesellschaft, von Verbänden oder anderen Interessenvertretungen.

Inhalt

Inhaltlich geht es bei Podiumsdiskussionen nicht um „das große Ganze“, sondern um ein einzelnes Thema oder einen konkreten Gesetzentwurf. Die Diskussion soll **Unterschiede, Konfliktlinien und offene Fragen** sichtbar machen und damit sowohl Orientierung bieten als auch Anknüpfungspunkte für vertiefende Gespräche im Anschluss liefern. Üblich sind zwei bis maximal vier Diskutierende; drei gilt oft als ideal, ergänzt um eine unparteiische Moderation. Achtet unbedingt auf eine ausgewogene und vielfältige Besetzung.

Podien bieten nicht nur Raum für eine öffentliche Debatte, sondern auch für strategische Kooperationen. Gemeinsame Veranstaltungen mit anderen Organisationen, auch in ungewöhnlichen Allianzen, erhöhen die Reichweite, die mediale Sichtbarkeit und häufig auch die Bereitschaft von Abgeordneten, an der Veranstaltung teilzunehmen. Die einladende Organisation sollte dabei möglichst nicht ausschließlich die Moderation übernehmen. Seid mit einer **eigenen fachlichen**

Stimme auf dem Podium vertreten und überlasst die Moderation einer anderen – bestenfalls professionell ausgebildeten – Person, und ihr werdet stärker als politische*r Akteur*in wahrgenommen.

Wichtig ist, dass das Panel **nicht inhaltlich homogen** besetzt ist. Werden ausschließlich Personen eingeladen, die sich gegenseitig zustimmen, drohen zwei Effekte: Zum einen kann die Veranstaltung von weniger wohlgesonnenen Abgeordneten oder Stakeholder*innen als einseitig und tendenziös wahrgenommen werden. Zum anderen verliert die Podiumsdiskussion eine ihrer zentralen Funktionen, nämlich als inhaltlicher Anker für weiterführende Gespräche zu dienen.

Die **Moderation** spielt eine entscheidende Rolle. Grobe Leitfragen sollten den Panelist*innen vorab zur Verfügung gestellt werden, um Erwartungshaltungen zu klären und ein Mindestmaß an Struktur sicherzustellen. Gleichzeitig sollte genügend Raum bleiben, um auf Dynamiken der Diskussion reagieren zu können. Als Einstieg bewährt sich eine eher niedrigschwellige, offene Frage, die es den Diskutierenden erlaubt, ihre jeweilige Perspektive zu markieren. Am Ende können kurze Abschlussstatements helfen, zentrale Punkte noch einmal zu bündeln, auch wenn dieser Teil erfahrungsgemäß oft zu lang wird.

Für die **Fragerunde** aus dem Publikum können einfache Regeln helfen, die Diskussion auf Kurs zu halten. Bewährt haben sich insbesondere drei Grundsätze: Erstens muss eine Wortmeldung tatsächlich eine Frage enthalten. Zweitens sollte diese Frage möglichst kurz sein. Drittens sollte sich die Antwort auch tatsächlich auf die gestellte Frage beziehen. Diese Regeln können insbesondere dann hilfreich sein, wenn die nahezu unvermeidlichen Monologe einzelner Gäste drohen, den zeitlichen Rahmen zu sprengen.

Praxisbeispiel E-Lending: Fachimpulse und ein Podium

Die GFF organisierte 2025 gemeinsam mit dem Deutschen Bibliotheksverband, Wikimedia Deutschland und COMMUNIA einen parlamentarischen Abend zu digitalen Infrastrukturen für Wissen und Kultur. Drei kurze Impulse behandelten E-Lending und starke digitale Bibliotheken, offene Kulturdaten sowie urheberrechtliche Hürden für Wissenschaft und Kultur. **Anschließend**

diskutierten drei Abgeordnete in einem von Felix Reda moderierten Podium über die Bedeutung vermittelnder Institutionen für den Zugang zu Wissen und über Prioritäten für die kommende Legislaturperiode.

Mit rund 25 Teilnehmenden war die Veranstaltung bewusst überschaubar. Ihre Wirkung lag in der fachlichen Dichte und in der Verbindung mehrerer verwandter

Themen unter einem gemeinsamen politischen Dach. Die kurzen Impulse sorgten für Substanz, das Podium machte politische Positionen sichtbar und der informelle Teil ermöglichte vertiefende Gespräche. Das Beispiel zeigt, dass ein **kleiner parlamentarischer Abend wirksam sein kann**, wenn Partner*innen, Themen und politische Gäste präzise ausgewählt sind. Gewählt haben wir einen Ort, den wir kostenlos nutzen konnten und der direkt gegenüber des Deutschen Bundestages gelegen war.

Form

Das Format kann vor Ort, hybrid oder vollständig digital stattfinden. Unabhängig davon sollte die technische Umsetzung sorgfältig vorbereitet werden. Mikrofon-Checks sind ebenso selbstverständlich wie die Klärung der Sitzordnung und der Blickachsen, insbesondere bei hybriden Veranstaltungen. Häufig werden

Podiumsdiskussionen durch kurze Grußworte eröffnet, etwa durch die Gastgeberorganisation oder einen besonders prominenten Gast. Diese sollten zeitlich klar begrenzt bleiben, um den Fokus nicht von der eigentlichen Diskussion abzulenken.

Checkliste

Der Ablauf einer solchen Veranstaltung folgt in der Regel einer klaren, schlanken Struktur:

- **Vorbereitung:** Festlegung des Themas und des Zeitpunkts im Gesetzgebungsprozess, Auswahl eines ausgewogenen Panels, Moderator*innen-Suche, Abstimmung von Themenfeldern, technische Vorbereitung inklusive Mikrofon-Check.
- **Begrüßung und Grußworte:** Kurze Einführung durch die Gastgeberorganisation, ggf. kurzes Grußwort eines zentralen Gastes (insgesamt fünf bis zehn Minuten).
- **Podiumsdiskussion:** Moderierte Diskussion mit zwei bis vier Panelist*innen. Wir empfehlen eine Dauer von 45 Minuten, um Konzentration und inhaltliche Schärfe zu erhalten.
- **Fragen aus dem Publikum:** Anschließende Fragerunde von höchstens 30 Minuten, gerne auch kürzer, klar moderiert und entlang einfacher Gesprächsregeln.
- **Abschluss und informeller Austausch:** Kurze Abschlussstatements oder ein zusammenfassendes Wort der Moderation. Danach – sofern vorgesehen – informeller Austausch, in der Regel nicht länger als eine Stunde.

Insgesamt lebt das Format davon, dass die **Diskussion klar im Mittelpunkt** steht und nicht durch zu viele Nebenelemente verwässert wird. Wenn es gelingt, echte Differenzen sichtbar zu machen und diese strukturiert zu diskutieren, kann eine Podiumsdiskussion sowohl inhaltlich als auch strategisch einen wichtigen Beitrag im legislativen Prozess leisten.

8.5. Der Stammtisch

Zeitpunkt im politischen Prozess

Der Stammtisch ist kein strategisches Instrument zur kurzfristigen Einflussnahme, sondern dient der kontinuierlichen Begleitung und Vorbereitung anderer Policy-Instrumente. Außerdem ist es einfach nett, mit Kolleg*innen anderer Organisationen zusammenzusitzen und sich persönlich kennenzulernen.

Kurzbeschreibung

Der Stammtisch ist ein **niedrigschwelliges, informelles Austauschformat** für Personen aus dem eigenen fachlichen und politischen Netzwerk. Er ermöglicht regelmäßige persönliche Begegnungen in entspannter Atmosphäre und schafft Raum für offenen Austausch, informelle Informationen und den Aufbau belastbarer Beziehungen bei vergleichsweise minimalem organisatorischen Aufwand.

Zielgruppen

Adressiert werden Personen aus dem erweiterten eigenen Netzwerk, insbesondere aus Politik, Ministerien, Fraktionen, Zivilgesellschaft, ggf. Verbänden und Wissenschaft, die thematisch an einem bestimmten Politikfeld interessiert sind. Der Stammtisch eignet sich sowohl für etablierte Kontakte als auch für neue Akteur*innen, die gerade erst in ein Themenfeld oder in politische Prozesse einsteigen und gezielt Anschluss suchen.

Inhalt

Inhaltlich ist der Stammtisch bewusst **offen** gehalten. Im Zentrum steht nicht ein formalisiertes Programm, sondern der persönliche Austausch. Gerade diese Offenheit ist eine seiner Stärken: Sie ermöglicht Gespräche, die in formelleren

Settings so nicht stattfinden würden. Der Stammtisch schafft einen geschützten Raum, in dem Fragen gestellt, Einschätzungen geteilt und Entwicklungen gemeinsam eingeordnet werden können, ohne dass sofort Positionen festgezurrert oder Statements produziert werden müssen.

Der Mehrwert des Formats liegt insbesondere in den **informellen Informationen**, die hier geteilt werden. Einschätzungen zu politischen Dynamiken, Hinweise auf interne Prozesse, Stimmungen in Fraktionen oder Ministerien sowie frühe Signale und Gerüchte zu möglichen Konfliktlinien lassen sich in diesem Rahmen oft leichter gewinnen als in offiziellen Gesprächen. Gleichzeitig profitieren gerade Personen, die neu in einem Themenfeld sind, stark vom Stammtisch, da er einen unkomplizierten Einstieg in bestehende Netzwerke ermöglicht, Hemmschwellen abbaut und einen Austausch über hierarchische Ebenen hinweg ermöglicht.

Form

Der Stammtisch ist ein Präsenzformat bei informeller Atmosphäre und ohne Zeitdruck und findet in der Regel in einem Restaurant oder einer Bar in der Nähe des Parlaments statt. Organisatorisch beschränkt er sich auf das Reservieren von einem oder mehreren Tischen und den Versand einer Einladung per E-Mail. Die Runde bleibt überschaubar, wächst aber organisch mit dem Netzwerk. Die Kostenfrage ist flexibel: Entweder zahlen alle Teilnehmenden selbst oder es werden einzelne Getränke oder Fingerfood ausgegeben (sofern Mittel vorhanden sind). Beide Varianten haben sich in der Praxis bewährt.

Checkliste

- ☐ **Vorbereitung:** relevante Kontakte sammeln und geeigneten Ort in Parlamentsnähe reservieren.
- ☐ **Einladung:** kurze, informelle E-Mail an Kontakte verschicken mit Bitte um Rückmeldung, um ggf. die Reservierung anpassen zu können.

Unserer Erfahrung nach entfaltet der Stammtisch mit sehr geringem Aufwand einen vergleichsweise hohen Nutzen. Er ist eines der effizientesten Instrumente, um Netzwerke zu pflegen und neue Kontakte aufzubauen. So könnt ihr informell nah an politischen Prozessen bleiben.

8.6. Die Konferenz

Zeitpunkt im politischen Prozess

Eine eigene Fachkonferenz als Policy-Instrument eignet sich vor allem für Phasen, in denen politische Themen noch relativ offen sind oder sich in einer strategischen Orientierungs- bzw. Vorbereitungsphase befinden. Sie ist weniger ein Instrument für kurzfristige Interventionen, sondern dient eher der vertieften Auseinandersetzung mit einem Thema, dem Agenda-Setting und dem Aufbau von Expertise und Netzwerken.

Kurzbeschreibung

Eine Konferenz ist eines der aufwendigsten, aber auch wirkungsvollsten Formate politischer Arbeit. Eine politische Fachkonferenz kann sich über einen Zeitraum von einem halben Tag bis hin zu drei Tagen erstrecken und kombiniert inhaltliche Fachinputs, Vorträge und Panels mit Workshops und Netzwerkformaten. Richtig konzipiert ist sie ein Ort intensiven Austausches über politische Felder, insbesondere dann, wenn sie als Fachkonferenz mit klar strukturierten Inputs und nicht nur als Abfolge von ↯ [Podiumsdiskussionen](#) angelegt ist.

Zielgruppen

Die Zielgruppe ist in der Regel die Fachöffentlichkeit: Expert*innen aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie ausgewählte politische Entscheidungsträger*innen. Je nach Zuschnitt können auch

internationale Teilnehmende, Stiftungen oder spezialisierte Praktiker*innen adressiert werden.

Inhalt

Eine Konferenz erlaubt es, eigene Positionen, Analysen und Strategien umfassend darzustellen und zugleich externes Wissen systematisch einzubinden. Typisch ist eine **Mischung aus eigenen Inputs und eingeladenen Beiträgen**. Wichtig ist eine klare programmatische Struktur, häufig in mehreren thematischen Tracks, die unterschiedliche Aspekte eines Politikfeldes abdecken. Innerhalb dieser Tracks können Vorträge, Panels und Workshops stattfinden. Ergänzt wird das Programm oft durch eine Netzwerk- oder Abendveranstaltung, die informellen Austausch ermöglicht und für viele Teilnehmende einen zentralen Mehrwert darstellt.

Besonders lernwirksam sind Konferenzen dann, wenn sie nicht nur Diskussionen, sondern auch klar vorbereitete **Fachvorträge** enthalten. Dadurch entsteht fachliche Tiefe und nicht nur Meinungsabgleich. Gleichzeitig sollte das Programm so gestaltet sein, dass es Raum für Austausch und Vernetzung lässt.

Form

Die Form ist klassisch eine Präsenzveranstaltung, ggf. ergänzt durch hybride Elemente. Je nach Umfang umfasst sie mehrere parallele Programmschienen. In der Konzeptionsphase ist Vorsicht geboten. Gerade kleine Organisationen können sich schnell **mit einem zu ambitionierten Programm übernehmen**. Der organisatorische Aufwand ist hoch – neben inhaltlicher Planung fallen Aufgaben in den Bereichen Technik, Gästemanagement, Fundraising, Kommunikation und Logistik an. Nicht-kommerzielle politische Konferenzen bewegen sich in der Regel im fünfstelligen Kostenbereich. Reisekosten sind je nach Ort und Zielgruppe mitzudenken.

Neben den inhaltlichen Programmpunkten solltet ihr euch überlegen, ob ihr ein Rahmenprogramm organisieren wollt. Gemeint sind nicht nur Abendveranstaltungen,

bei denen man in ungezwungener Atmosphäre zusammenkommt, sondern beispielsweise auch Grußworte oder Schirmherrschaften bekannter Personen.

Hinweise zum Ablauf (eine Checkliste hier wäre fast ein eigenes Handbuch)

- **Vorbereitung (je nach Umfang der Konferenz sechs Monate bis ein Jahr vorher):** Grundsatzentscheidung für das Format, Festlegung von Thema, Zielsetzung und grobem Budget.
- **Programmatische Konzeption:** Aufbau der thematischen Struktur, idealerweise Aufteilung in mehrere Tracks.
- **Organisation und Zuständigkeiten:** Klare Aufteilung der Rollen, insbesondere für Gesamtkoordination, Programmleitung, Technik, Finanzen, ggf. Gastronomie, Abendveranstaltung/Netzwerken, Fundraising, kommunikative Begleitung sowie High-Level-Speaker- und Gästemanagement.
- **Umsetzung:** Einladung und Betreuung der Referierenden, Feinplanung des Programms, Organisation von Ort, Technik und Ablauf.
- **Durchführung:** Umsetzung der Konferenz inklusive inhaltlicher Sessions und begleitender Netzwerkformate.
- **Nachbereitung:** Abrechnung, Dokumentation, Evaluation.

8.7. Der Stand

Zeitpunkt im politischen Prozess

Der Betrieb eines eigenen Stands auf einer großen Konferenz, auf Parteitagen oder auf einer Messe eignet sich vor allem für frühe bis mittlere Phasen im legislativen Prozess, insbesondere für Agenda-Setting, Sichtbarkeit und den Aufbau von Kontakten. Das Instrument zielt auf strategische Positionierung und Beziehungspflege.

Kurzbeschreibung

Der Stand bei einer großen externen Konferenz dient als **zentraler Anlaufpunkt** für Gespräche, Vernetzung und Materialaustausch und kann punktuell durch kleine inhaltliche Formate wie Meetups ergänzt werden, die jedoch mit erheblichem organisatorischen Aufwand verbunden sind.

Zielgruppen

Adressiert werden ein breites, politikaffines Publikum, Akteur*innen der Zivilgesellschaft, Medienvertreter*innen sowie politische Entscheidungsträger*innen. Besonders relevant sind Minister*innen, Abgeordnete und deren Mitarbeiter*innen, die beispielsweise im Rahmen von Standrundgängen oder informellen Gesprächen erreicht werden können.

Inhalt

Inhaltlich ist der Stand in erster Linie ein Ort der Präsenz und des Austauschs. Er kann sehr niedrigschwellig gestaltet sein, etwa als Treffpunkt für Gespräche und zur Ausgabe von Materialien, oder durch ein eigenes Standprogramm ergänzt werden. In der Vergangenheit haben wir auf großen Konferenzen wie der re:publica über viele Jahre hinweg umfangreiche Standprogramme mit zahlreichen einzelnen Programmpunkten umgesetzt, die teilweise mit hohem Aufwand verbunden waren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Nutzen solcher Programme in keinem guten Verhältnis zum erforderlichen Ressourceneinsatz steht.

Besonders bewährt haben sich stattdessen folgende inhaltliche Ansätze:

- **gezielte Einladung** von Personen, die ohnehin auf der Konferenz sprechen, zu kurzen Talks oder Meet-and-Greets am eigenen Stand im Anschluss an ihre Panels,
- Nutzung des Stands als **informellen Gesprächsort** für politische Entscheidungsträger*innen, etwa im Rahmen von Standrundgängen,

- **Sichtbarkeit** der Organisation oder des Bündnisses durch kontinuierliche Präsenz, Namensbekanntheit und niedrigschwellige Ansprache,
- punktuelle, einfache **interaktive Elemente**, die Aufmerksamkeit erzeugen, ohne großen organisatorischen Mehraufwand zu verursachen (z. B. Popcorn).

Dem inhaltlichen Mehrwert stehen mehrere praktische Herausforderungen gegenüber. Der Betrieb eines Stands auf großen, stark frequentierten Konferenzen und Messen ist personalintensiv, insbesondere die Organisation mehrstündiger Standdienste mit zwei bis drei Personen. Können diese nicht vollständig durch das Kernteam abgedeckt werden, müssen externe Personen eingebunden und vorbereitet werden. Hinzu kommen häufig Auf- und Abbau des Stands, was die Konferenz zu einer ausgeprägten Hocharbeitsphase macht. Auch die Koordination mehrerer paralleler Zeitpläne – Standprogramm, Standdienste und Gesprächstermine – ist anspruchsvoll und erfordert sorgfältige Abstimmung.

Form

Physischer Informations- und Begegnungsstand auf einer großen Konferenz, ergänzt durch informelle Gespräche, gezielte Meet-and-Greets und ggf. wenige, ausgewählte inhaltliche Programmpunkte.

Checkliste

- ☐ **Vier bis sechs Monate vor der Konferenz:** Grundsatzentscheidung für die Teilnahme, Anmeldung des Stands und erste grobe Zieldefinition (Sichtbarkeit, Kontakte, Gespräche).
- ☐ **Konzeptionsphase:** Entscheidung über Umfang und Ausrichtung des Stands, Festlegung, ob und in welchem Umfang ein Standprogramm stattfinden soll, Auswahl bzw. Erstellung von Materialien und möglichen interaktiven Elementen.

- **Personelle Planung:** Erstellung eines Schichtplans für die Standbetreuung, Klärung, welche Rollen durch das Kernteam und welche durch externe Unterstützung übernommen werden, sowie ggf. Einweisung externer Personen.
- **Ansprache und Terminplanung:** Aktive Kontaktaufnahme (in der Woche vor der Konferenz) mit relevanten Personen mit dem Hinweis auf die eigene Präsenz auf der Konferenz und Einladung zu Gesprächen oder kurzen Treffen am Stand.
- **Feinabstimmung kurz vorher:** Zusammenführung der Zeitpläne für Standdienste, Programmpunkte und Gesprächstermine, Organisation von Aufbau, Abbau und Logistik.
- **Durchführung auf der Konferenz:** Betrieb des Stands, Führung von Gesprächen, flexible Reaktion auf spontane Begegnungen und gleichzeitige Sicherstellung eines funktionalen und aufgeräumten Standbetriebs.
- **Nachbereitung:** Pflege der geknüpften Kontakte, Follow-up-Gespräche und Bewertung des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen für zukünftige Veranstaltungen.

In der Praxis: Standbetreuung realistisch planen

Wir bespielen seit Jahren gemeinsam mit unseren Bündnispartner*innen von F5 einen Stand auf der re:publica. Unserer Erfahrung nach ist es ratsam, das Team, das den Stand in Schichten betreut, nicht mit Aufgaben zu überfrachten.

Interaktive oder versorgende Elemente sind zwar nett, erfordern aber zusätzliche Arbeit und Abstimmungen. Außerdem ist es wirklich schwierig, einen Stand dauerhaft ordentlich und damit ansprechend zu halten. Insbesondere das Abstellen von Rucksäcken oder Taschen entwickelt schnell eine Eigendynamik und sollte konsequent unterbunden werden.

Praxisbeispiel Policy-Handbuch: Frühes Feedback am Konferenzstand

Für die Arbeit an diesem Handbuch nutzten wir den gemeinsamen Stand mit unseren Bündnispartner*innen von F5 auf der re:publica nicht nur zur allgemeinen Sichtbarkeit, sondern auch als Resonanzraum. Vorab schrieben wir ca. 50 Personen an, von denen wir annahmen, dass sie auf der Konferenz sind. Schon diese Einladung kündigte das geplante Handbuch an und weckte Interesse, auch bei vielen Personen, die den Termin am Ende nicht wahrnehmen konnten.

Am Stand diskutierten wir in kleiner Runde **die Struktur und einzelne Inhalte** des Handbuchs. Ein digitales Umfragetool machte den Austausch interaktiver. Am Stand kann man nicht nur Positionen verbreiten, sondern auch Produkte testen, frühes Feedback einholen und bereits vor der Veröffentlichung eine potenziell interessierte Zielgruppe erreichen.

9. DAS BÜNDNIS

An dieser Stelle verlassen wir den Werkzeugkasten und wenden uns einem weiteren wichtigen Faktor der Policy-Arbeit zu: der Bündnisarbeit. Für Organisationen mit begrenzten Ressourcen ist Bündnisarbeit **strategische Infrastruktur** (quasi die Nachbarin, bei der man sich die Flex ausleiht). Bündnisse können darüber entscheiden, ob ihr Themen fachlich fundiert, politisch sichtbar und über längere Zeit bearbeiten können. Kaum eine kleine Organisation oder Initiative verfügt zugleich über einen echten Überblick über Betroffene, juristische oder fachliche Tiefe, politische Kontakte, Kommunikationskapazitäten, Reichweite, Finanzierung und organisatorische Erfahrung. Ein gutes Bündnis ersetzt diese Ressourcen nicht, sondern verbindet die Stärken mehrerer Beteiligter zu gemeinsamer Handlungsfähigkeit.

Das gelingt jedoch nicht automatisch. Auch Bündnisarbeit benötigt **Zeit, Vertrauen und Koordination**. Sie ist deshalb nur dann ressourcenschonend, wenn klar ist, welchen Mehrwert die Zusammenarbeit schaffen soll. Je länger ein Bündnis zusammenarbeitet, desto geringer werden im Schnitt die Reibungsverluste (auch wenn das offensichtlich nicht immer der Fall ist). Die entscheidende Frage lautet nicht, ob Bündnisse grundsätzlich gut sind. Sie lautet: Was können wir gemeinsam erreichen, was eine Organisation allein nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand erreichen könnte? Oder: Sind die Koordinationskosten gerechtfertigt?

Gemeinsam entsteht Handlungsfähigkeit, die allein oft fehlt

Ein Bündnis ist besonders sinnvoll, wenn ein politisches Problem mehrere Fachgebiete oder politische Ebenen berührt, wenn breite gesellschaftliche Akzeptanz für die Glaubwürdigkeit einer Forderung wichtig ist oder wenn ein gemeinsamer Auftritt den Zugang zu Entscheidungsträger*innen erleichtert. Auch langfristige Vorhaben, bei denen über Jahre Expertise, Kontakte und öffentliche Aufmerksamkeit aufgebaut werden müssen, überfordern schnell die Kapazitäten einer einzelnen kleinen Organisation.

Umgekehrt braucht **nicht jede Kooperation eine dauerhafte Struktur**. Wenn eine Organisation bereits über eine klar erkennbare besondere Expertise verfügt, eine schnelle Reaktion notwendig ist oder nur eine einzelne Information ausgetauscht werden soll, kann ein eigenständiges Vorgehen (mit freundlichem Austausch) sinnvoller sein. Manchmal genügt ein kurzes Telefonat, in dem mehrere Organisationen vereinbaren, eine zentrale Forderung in ihren jeweiligen Aktivitäten aufzugreifen. In anderen Fällen ist die Mitarbeit in einem bestehenden Verband/Bündnis effizienter als die Gründung eines neuen Bündnisses.

Praxisbeispiel E-Lending: Die Zusammenarbeit mit Knowledge Rights 21 (KR21) zeigt, wie ein Bündnis an bestehende Arbeit anknüpfen und sie erweitern kann. Die GFF brachte Erfahrungen aus ihrem Projekt „[Control ©](#)“ und der Arbeit zu E-Lending sowie ein bereits aufgebautes nationales und europäisches Netzwerk ein. KR21 verfügte bereits über eine europäische Agenda, Kontakte zu Partner*innen in anderen Ländern und finanzielle Ressourcen. Daraus entstand nicht einfach eine zusätzliche Kampagne. Nationale Facharbeit, europäischer Austausch, Finanzierung und der Aufbau gemeinsamer Policy-Kompetenz wurden miteinander verbunden. Gerade für kleine Organisationen liegt darin ein wichtiger Vorteil: Sie müssen nicht jede Struktur selbst aufbauen, behalten aber eine eigene Rolle und einen erkennbaren Beitrag.

Der Mehrwert liegt in unterschiedlichen Beiträgen

Bündnisse sind besonders stark, wenn ihre Mitglieder nicht dasselbe leisten, sondern **unterschiedliche Ressourcen einbringen**. Dazu gehören Fachwissen, Praxiserfahrung, politische Kontakte, Zugang zu Betroffenen, Kommunikationskanäle, organisatorische Kapazitäten, Finanzierung und Glaubwürdigkeit bei verschiedenen Zielgruppen. Diese Beiträge müssen nicht gleich groß oder gleichwertig sein. Entscheidend ist, dass sie für das gemeinsame Ziel relevant und für die Beteiligten sichtbar sind.

Bei unserem **E-Lending-Projekt** wurde diese Ergänzung praktisch greifbar. Für einen parlamentarischen Abend mit [Podiumsdiskussion](#) arbeiteten die GFF, der Deutsche Bibliotheksverband, Wikimedia Deutschland und COMMUNIA zusammen. Kurze Impulse verbanden E-Lending und starke digitale Bibliotheken mit offenen Kulturdaten und urheberrechtlichen Hürden für Wissenschaft und Kultur. Anschließend diskutierten Abgeordnete auf einem von einem KR21-Vertreter moderierten Podium. Die Veranstaltung führte verschiedene fachliche Perspektiven, Netzwerke und politische Zugänge in einem überschaubaren Format zusammen. Sie

bewirkte keine unmittelbare Gesetzesänderung. Sie schuf aber einen gemeinsamen politischen Raum, in dem ein eher spezialisiertes Thema anschlussfähig wurde und Beziehungen für die weitere Arbeit entstanden.

Auch die gemeinsame [F5-Stellungnahme zum Digitalen Omnibus-Paket](#) auf EU-Ebene verdeutlicht den Mehrwert komplementärer Expertise. In einem gemeinsamen Papier nahmen die fünf Organisationen zu 14 Aspekten aus den Bereichen Datenschutz, KI-Regulierung und Open Data Stellung. Eine einzelne kleine Organisation hätte diese thematische Breite kaum abdecken können. Im Bündnis konnten unterschiedliche fachliche Perspektiven zusammengeführt und zugleich mit einer gemeinsamen Stimme in den politischen Prozess eingebracht werden.

Gemeinsame Ziele brauchen klare Rollen, nicht vollständige Einigkeit

Ein Bündnis muss nicht alle politischen Unterschiede zwischen seinen Mitgliedern auflösen. Es braucht jedoch Klarheit darüber, was tatsächlich gemeinsam vertreten wird. Häufig reicht ein begrenzter Kern aus gemeinsamen Zielen oder Forderungen. Daneben können die Organisationen eigene Schwerpunkte, Begründungen und weitergehende Positionen behalten. Unterschiede künstlich zu verdecken, macht Abstimmungen langsam und führt oft zu Formulierungen, die so allgemein sind, dass sie politisch kaum noch nützen.

Vor Beginn einer gemeinsamen Zusammenarbeit sollten daher **Zuständigkeiten und Entscheidungswege verbindlich geklärt** werden: Wer erstellt den ersten Entwurf? Wer liefert fachliche Beiträge zu? Wer ist entscheidungsbefugt und wer muss lediglich informiert oder konsultiert werden? Ebenso wichtig sind klare Absprachen zur **Vertretung nach außen**: Wer führt das Wort in Terminen? Wer tritt als Ansprechpartner*in für die Öffentlichkeit auf? Welche Logos werden verwendet und wer ist befugt, gemeinsame Positionen freizugeben? Gerade bei zeitkritischen Vorhaben empfiehlt es sich zudem, verbindliche Fristen für Rückmeldungen

festzulegen und zu vereinbaren, wie verfahren wird, wenn einzelne Organisationen nicht rechtzeitig entscheiden können.

Koordination ist eine eigene Aufgabe

Die häufigste Fehleinschätzung besteht darin, nur die eingesparte Facharbeit zu sehen und die Kosten der Zusammenarbeit zu unterschätzen. Unterschiedliche Freigabewege, Arbeitsgeschwindigkeiten und Risikobereitschaften können die Fertigstellung selbst einfacher Produkte verzögern. Hinzu kommen Interessen an Sichtbarkeit, unterschiedliche Kommunikationsstile und die Frage, wer die organisatorische Arbeit übernimmt. Wenn diese Arbeit immer bei derselben Organisation hängenbleibt, entsteht schnell ein Ungleichgewicht: Einige Mitglieder tragen das Bündnis; andere erscheinen nur noch als Unterstützer*innen.

Auch eine gesicherte Finanzierung beseitigt dieses Problem nicht. Sie kann Zusammenarbeit erst ermöglichen, erzeugt aber neue Anforderungen. Im KR21-Projekt waren regelmäßige Berichte, wiederkehrende Abstimmungstermine, Evaluationen sowie die Koordination größerer Veröffentlichungen und Veranstaltungen vorgesehen. Solche Pflichten sind nicht ungewöhnlich oder grundsätzlich problematisch. Sie zeigen aber, dass finanzierte Bündnisarbeit nur dann zusätzliche Kapazität schafft, wenn Zeit für Administration, Kommunikation und Freigaben von Anfang an eingeplant wird.

Konflikte sollten deshalb nicht erst behandelt werden, wenn ein gemeinsames Papier bereits kurz vor der Veröffentlichung steht. Sinnvoll ist, früh zu klären, welche roten Linien bestehen, welche Risiken einzelne Mitglieder tragen können und wie mit abweichenden Positionen umgegangen wird. Je nach Situation kann das Ergebnis eine gemeinsame Stellungnahme, mehrere eigene Stellungnahmen mit einigen übereinstimmenden Forderungen oder auch der bewusste Verzicht auf einen gemeinsamen öffentlichen Auftritt sein. Ein Bündnis scheitert nicht daran, dass seine Mitglieder unterschiedliche Einschätzungen haben.

Für kleine Organisationen zählt die passende Tiefe der Zusammenarbeit

Bündnisarbeit reicht von informeller Abstimmung über gemeinsame Veranstaltungen und Stellungnahmen bis zu langfristigen Strukturen mit eigenem Budget, regelmäßigen Treffen und gemeinsamer Außenvertretung. Nicht jede Zusammenarbeit muss die höchste Verbindlichkeitsstufe erreichen.

Für ressourcenarme Organisationen sollte die Bilanz regelmäßig überprüft werden: Erschließt das Bündnis Wissen, Kontakte, Glaubwürdigkeit oder Kapazitäten, die uns fehlen? Entstehen klare gemeinsame Ergebnisse und Folgeprozesse? Steht unser Beitrag in einem vernünftigen Verhältnis zum Koordinationsaufwand? Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, ist Bündnisarbeit kein Zusatz zur Policy-Arbeit. Sie ist die Infrastruktur, durch die kleine Organisationen dauerhaft handlungsfähig bleiben.

In der Praxis: Unterschiedliche Bündnisformen

Wir arbeiten in unterschiedlich organisierten Bündnissen und Netzwerken. F5 ist ein **dauerhaftes, eng abgestimmtes Bündnis** mit vier weiteren Organisationen. Das KR21-Netzwerk **koordiniert sich regelmäßig** und das Bündnis „AGG-Reform Jetzt!“ tritt ebenfalls gemeinsam auf, setzt bei den Mitgliedern aber auf **mehr Eigenständigkeit**.

Als GFF sind wir auch Mitglied bei EDRI, Liberties, dem Forum Menschenrechte, COMMUNIA und bei noyb. So reicht Bündnisarbeit von enger Kooperation bis zur Unterstützung anderer Organisationen über Mitgliedsbeiträge.

ANNEX I: POLICY FRAMEWORKS – PRAXISTAUGLICHE THEORIE(N)

Wir haben diesen Teil zu den Frameworks bewusst hier im Annex aufgenommen. Zum einen wollten wir damit zeigen, warum wir uns bei der Strukturierung unseres Handbuchs am einfachen Policy-Cycle orientiert haben. Gleichzeitig gibt es einige andere Frameworks, die euch bei der praktischen Policy-Arbeit helfen können.

Wir glauben allerdings nicht, dass diese Frameworks so wichtig sind, dass sie es in den Hauptteil geschafft hätten. Für uns ist es vor allem hilfreich, in diesen Konzepten zu denken, bestimmte Fragen von uns selbst zu abstrahieren und dadurch anders auf das System zu blicken.

Gleichzeitig kann euch dieser Überblick helfen, wenn ihr mit stärker framework-orientierten Politikwissenschaftler*innen in Kontakt tretet.

Policy-Cycle

Der Policy-Cycle ist auf jeden Fall das bekannteste und wahrscheinlich auch größte Framework. Es dient mehr dazu zu gliedern, als dass es wirkliche Aussagen trifft, die besonders interessant sind. Für unser Handbuch ist es aufgrund seiner Übersichtlichkeit aber hilfreich. Für die politische Praxis – insbesondere im parlamentarischen Raum und in der organisierten Interessenvertretung – ist das Grundgerüst weniger als realitätsgetreues Abbild politischer Prozesse zu verstehen, sondern als strukturierende Landkarte, um Handlungsspielräume systematisch zu bestimmen.

In der heute gängigen, zyklischen Lesart gliedert sich der Policy-Cycle in die Phasen Problemdefinition und Agenda-Setting, Politikformulierung und Entscheidung, Implementierung sowie Evaluation und mögliche Terminierung oder Neujustierung. Für Akteur*innen der Interessenvertretung und parlamentarischen Praxis ist

entscheidend, dass jede dieser Phasen unterschiedliche Zugangslogiken, Ansprechpartner*innen und Einflussinstrumente aufweist.

In der Phase der **Problemdefinition** liegt der zentrale Hebel für zivilgesellschaftliche Akteur*innen in der Deutung politischer Sachverhalte. Akteur*innen der Interessenvertretung und fachpolitisch spezialisierte parlamentarische Akteur*innen agieren hier als Übersetzer*innen zwischen gesellschaftlicher Erfahrung, fachlicher Expertise und politischer Entscheidungslogik. Sie sammeln Evidenz, formulieren Problemlagen und rahmen diese normativ. Dieser Deutungsprozess ist eng anschlussfähig an das Narrative Policy Framework (siehe weiter unten), da bereits hier Narrative darüber entstehen, wer betroffen ist, wer Verantwortung trägt und warum politisches Handeln erforderlich ist.

Das **Agenda-Setting** markiert für Interessenvertretung und parlamentarische Arbeit den Übergang von Problembeschreibung zu politischer Priorisierung. Während der klassische Policy-Cycle-Ansatz staatliche Akteur*innen in den Mittelpunkt stellt, zeigen neuere Erweiterungen, dass zivilgesellschaftliche Organisationen über externe Initiierung, Mobilisierung oder strategische Bündnisse erheblichen Einfluss ausüben können. An dieser Stelle überschneidet sich der Policy-Cycle stark mit dem Multiple-Streams-Ansatz: Organisationen versuchen, ihre Problemdefinition mit vorhandenen Lösungsansätzen und günstigen politischen Konstellationen zu koppeln, um ein Thema auf die parlamentarische Agenda zu heben.

In der **Politikformulierung** verschiebt sich der Schwerpunkt der Einflussnahme. In dieser Phase geht es für Vertreter*innen der Interessenvertretung weniger um öffentliche Sichtbarkeit als um Fachlichkeit, Detailarbeit und institutionelle Anschlussfähigkeit. Stellungnahmen, Änderungsanträge, Fachgespräche und Hintergrundgespräche mit Abgeordneten und Ministerialmitarbeitenden stehen im Vordergrund. Die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteur*innen nähert sich hier derjenigen von Policy-Expert*innen innerhalb eines Advocacy-Koalitionsgefüges, wie es das Advocacy Coalition Framework (siehe weiter unten) beschreibt.

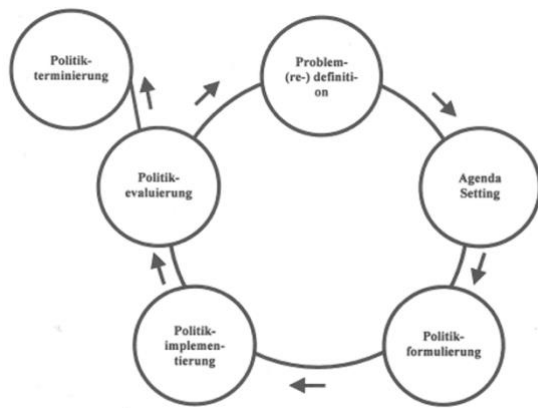


Abbildung: Der Policy-Cycle (Quelle: Jann, Werner und Kai Wegrich: Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy-Cycle (2014), S. 97-gerichtliche Klärungen.

Die **Implementierungsphase** wird aus Sicht der Interessenvertretung und parlamentarischer Kontrolle häufig unterschätzt, obwohl sie erheblichen Einfluss auf die tatsächliche Wirkung eines Gesetzes hat. Gerade in parlamentarischen Demokratien mit starker Exekutive entstehen hier neue Ansatzpunkte, etwa durch Begleitung von Verordnungsgebungsverfahren, Verwaltungsvorschriften oder

Die **Evaluation** schließlich eröffnet die Möglichkeit, politische Entscheidungen erneut zu problematisieren. Gemeinwohlorientierte Organisationen können hier Evidenz für Fehlsteuerungen liefern, Narrative über Wirkungen prägen und so entweder eine Policy-Terminierung oder den Start eines neuen Policy-Cycles vorbereiten.

Multiple Streams Framework (MSF)

Das Multiple Streams Framework ist für gemeinwohlorientierte Lobbyarbeit und parlamentarische Praxis besonders dort hilfreich, wo es um Agenda-Setting, Reformfenster und politische Gelegenheiten geht. Im Gegensatz zum Policy-Cycle beschreibt es politische Prozesse nicht als geordneten Ablauf, sondern als zeitweiliges Zusammenfließen voneinander unabhängiger Dynamiken.

Der **Problemstrom** ist für Akteur*innen der Interessenvertretung wie auch für parlamentarische Fachpolitiker*innen ein zentraler Ansatzpunkt. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen tragen maßgeblich dazu bei, gesellschaftliche Zustände als politische Probleme sichtbar zu machen – etwa durch Studien, Fallbeispiele, Kampagnen oder Medienarbeit. Diese Problemdefinition ist eng mit

narrativen Strategien verbunden und bildet die Schnittstelle zum [Narrative Policy Framework](#).

Der **Policystrom** umfasst die Gesamtheit möglicher Lösungsansätze, die in Expert*innenkreisen, Ministerien, Fraktionen, Thinktanks und Organisationen zirkulieren. Für die Praxis bedeutet dies: Akteur*innen der Interessenvertretung erhöhen ihre Wirksamkeit erheblich, wenn sie nicht nur Probleme benennen, sondern bereits anschlussfähige, ausformulierte und technisch umsetzbare Lösungsvorschläge bereithalten. Diese Lösungen konkurrieren im Policystrom miteinander und müssen sich über die Zeit bewähren.

Der **Politikstrom** bildet die parlamentarische Realität ab: Mehrheitsverhältnisse, Koalitionsverträge, personelle Zuständigkeiten, Wahlzyklen und öffentliche Stimmung. Akteur*innen außerhalb formeller Entscheidungspositionen haben auf diesen Strom nur begrenzten direkten Einfluss, müssen ihn aber kontinuierlich beobachten, um Gelegenheitsfenster zu erkennen.

Politische Veränderungen werden im MSF möglich, wenn sich **alle drei Ströme in einem Policy Window verbinden**. In solchen Momenten übernehmen einzelne Akteur*innen – etwa Abgeordnete, Ministeriumsmitarbeitende oder Interessenvertreter*innen – die Rolle von **Policy Entrepreneurs**: Sie koppeln ein als dringlich wahrgenommenes Problem mit einer vorhandenen Lösung und adressieren gezielt die aktuellen politischen Machtverhältnisse. Damit ergänzt das MSF den Policy-Cycle, indem es erklärt, warum bestimmte Phasen – insbesondere das Agenda-Setting – nicht kontinuierlich, sondern sprunghaft verlaufen.

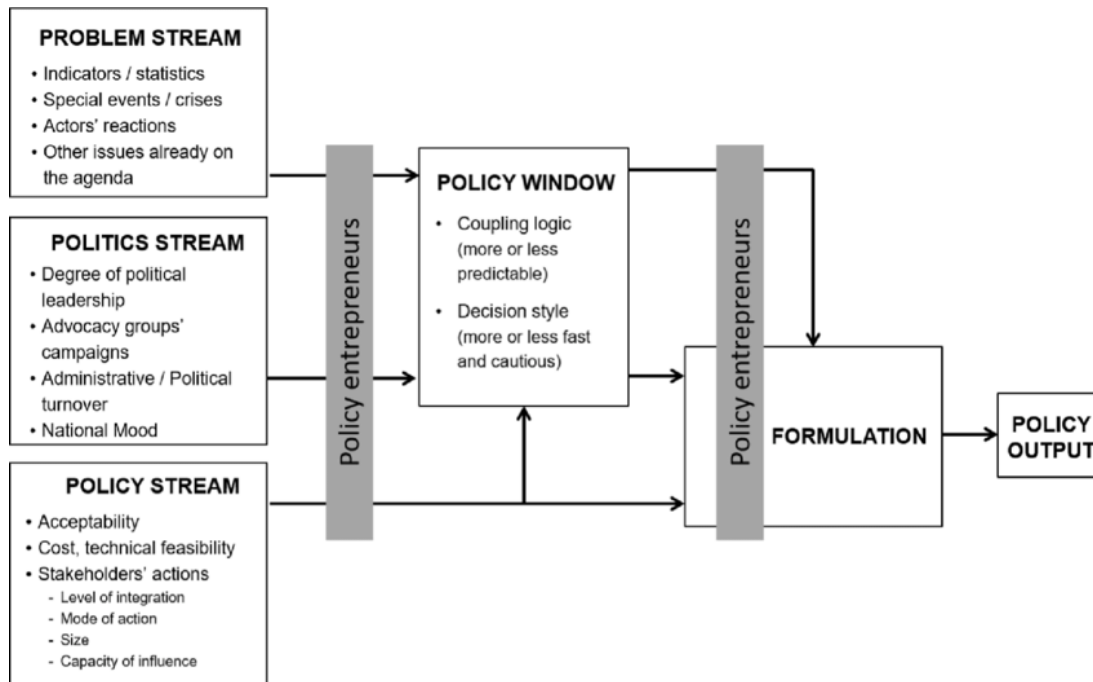


Abbildung: Das Multiple Streams Framework (Quelle: Le Bodo, Yann (et al.): Conditions influencing the adoption of a soda tax for public health: Analysis of the French case (2005–2012). In: Food Policy 88, S. 3.).

Advocacy Coalition Framework (ACF)

Das Advocacy Coalition Framework eignet sich besonders zur Analyse langfristiger politischer Auseinandersetzungen in komplexen und konflikthafter Politikfeldern. Es verschiebt den Fokus von einzelnen Gesetzgebungsverfahren hin zu stabilen Policy-Subsystemen, in denen Akteur*innen über Jahre hinweg um Deutungsmacht und Policy-Ziele ringen.

Für die Praxis ist zentral, dass Akteur*innen im ACF nicht primär als Einzelakteur*innen auftreten, sondern als Teil von **Advocacy-Koalitionen**. Diese Koalitionen verbinden Akteur*innen aus Parlament, Ministerialverwaltung, Wissenschaft, Medien und Zivilgesellschaft, die gemeinsame Policy-Kernüberzeugungen teilen. Gerade für Akteur*innen der Interessenvertretung und parlamentarische Fachpolitiker*innen bedeutet dies, dass **strategische Bündnisse oft wirkungsvoller sind als isolierte Einzelinterventionen**.

Die Unterscheidung der **Überzeugungsebenen** ist für die strategische Planung besonders relevant. Tiefe Grundüberzeugungen sind politisch kaum veränderbar und eignen sich daher selten als kurzfristiger Lobbyhebel. Policy-Kernüberzeugungen hingegen definieren die grundlegende Konfliktlinie eines Politikfeldes und bilden den Kern stabiler Koalitionen. Sekundäre Überzeugungen – etwa konkrete Instrumente oder Ausgestaltungsfragen – sind der wichtigste Ansatzpunkt für policy-orientiertes Lernen und inkrementelle Erfolge.

Das ACF macht zudem deutlich, warum viele Erfolge zivilgesellschaftlicher Organisationen nicht unmittelbar sichtbar sind. Policy-Wandel entsteht häufig durch langfristiges Lernen, durch Feedback bestehender Policies oder durch externe Ereignisse wie Regierungswechsel oder Krisen. In diesen Momenten können vorbereitete Koalitionen schnell handlungsfähig werden. Hier zeigt sich eine enge Verbindung zum Multiple-Streams-Framework: Externe Schocks öffnen Policy Windows, in denen bestehende Koalitionen ihre Positionen durchsetzen können.

Für die parlamentarische Praxis erklärt das ACF, warum Fachpolitiker*innen, Berichterstatter*innen und Ministerialreferate über Legislaturperioden hinweg zentrale Ankerpunkte politischer Entscheidungsprozesse sind. Organisationen, die dauerhaft in einem Policy-Subsystem präsent sind, erhöhen ihre Glaubwürdigkeit, ihren Informationsvorsprung und ihre Koalitionsfähigkeit erheblich.

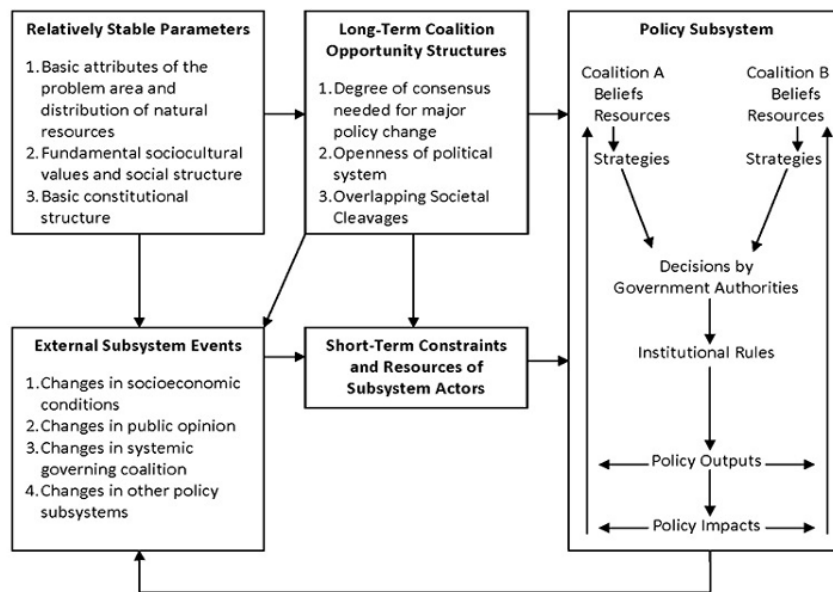


Abbildung: Das Advocacy Coalition Framework (Quelle: Weible, Christopher M. (et al.): *Themes and Variations: Taking Stock of the Advocacy Coalition Framework*. In: *Policy Studies Journal* 37 (2009), S. 121–40.).

Narrative Policy Framework (NPF)

Das Narrative Policy Framework ergänzt institutionelle und koalitionsorientierte Ansätze, indem es die strategische Bedeutung von Erzählungen für politische Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt stellt. Für parlamentarische Kommunikation und politische Interessenvertretung ist es anschlussfähig, da politische Überzeugungsarbeit selten allein über Daten, sondern maßgeblich über sinnstiftende Narrative erfolgt.

Politische Akteur*innen nutzen Narrative, um Probleme zu strukturieren, Verantwortlichkeiten zuzuschreiben und Handlungsdruck zu erzeugen. Typische narrative Elemente sind dabei „**Opfer**“ (z. B. betroffene Gruppen), „**Schurken**“ (z. B. verantwortliche Akteur*innen oder Strukturen) und „**Helden**“ (z. B. Reformpolitiker*innen oder Institutionen). Diese Narrative wirken bereits in der Problemdefinition des Policy-Cycles und beeinflussen maßgeblich den Problemstrom des Multiple Streams Frameworks.

Auf der Mesoebene analysiert das NPF Narrative als strategisches Instrument von Koalitionen. Hier besteht eine enge Verbindung zum Advocacy Coalition Framework: Koalitionen stabilisieren sich nicht nur über gemeinsame Überzeugungen, sondern auch über geteilte Narrative, die diese Überzeugungen öffentlich anschlussfähig machen. Narrative dienen damit als Brücke zwischen interner Koalitionslogik und externer politischer Kommunikation.

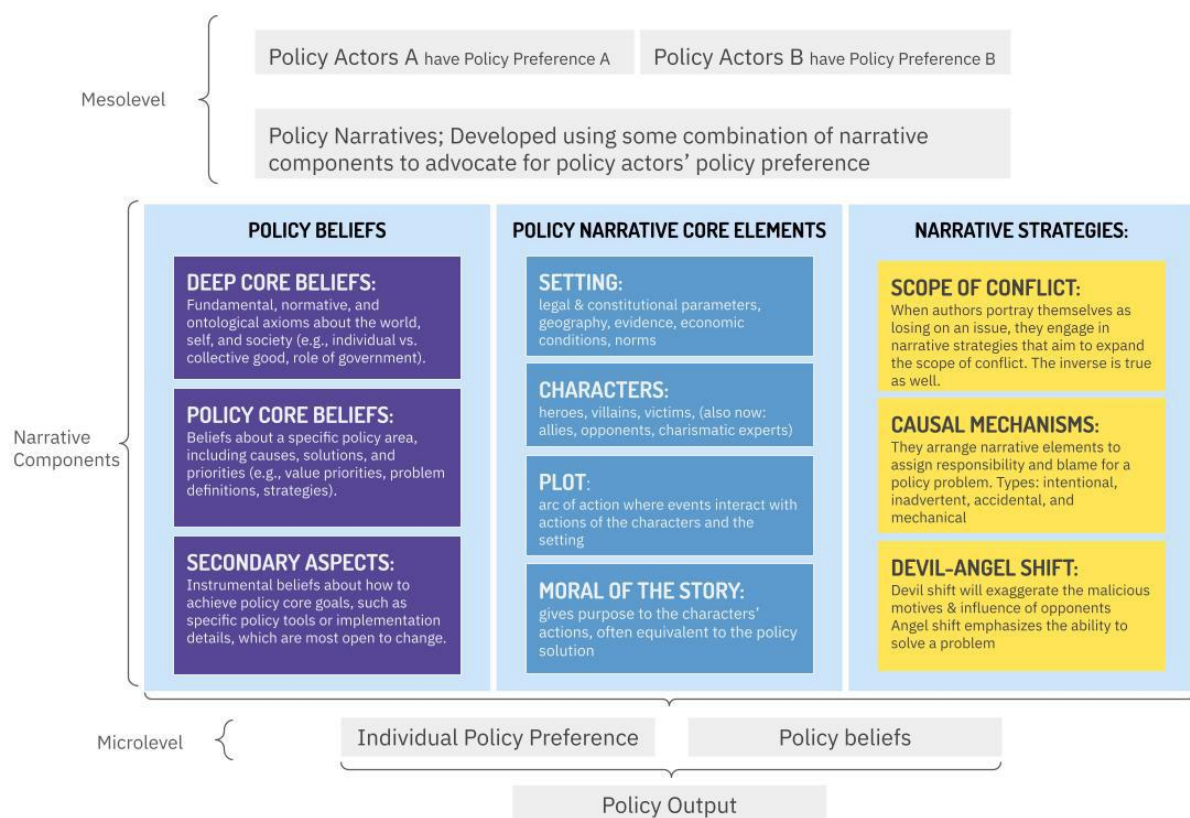


Abbildung: Übersicht Narrative Policy Framework (eigene Darstellung nach Shanahan, Elizabeth A. (et al.): *The Narrative Policy Framework* (2018), S. 188.).

Für die parlamentarische Praxis ist relevant, dass Narrative nicht nur in Medien, sondern auch in Plenardebatten, Ausschussprotokollen, Gesetzentwürfen und Begründungen wirksam sind. Erfolgreiche politische Akteur*innen beobachten daher nicht nur Inhalte, sondern auch sprachliche Muster und Deutungsrahmen. Langfristig

prägende Narrative können dazu beitragen, Policy-Kernüberzeugungen zu verschieben – ein Effekt, der im ACF als besonders selten, aber wirkmächtig gilt.

In der Zusammenschau zeigt das NPF, dass politische Macht nicht allein in formellen Entscheidungsstrukturen liegt, sondern auch in der Fähigkeit, politische Realität überzeugend zu erzählen. Gerade in kompetitiven politischen Arenen stellt narrative Kompetenz eine zentrale strategische Ressource dar.

ANNEX II: BEISPIEL POLICY SCREENING

Policy Screening E-Lending⁵

Von: XXX

Datum: XXX

1. Sachverhalt

- Was ist die GFF-Position zum Sachverhalt?

Die Gesellschaft für Freiheitsrechte (GFF) unterstützt E-Lending als ein wichtiges Mittel zur Verbesserung des Zugangs zu Wissen und zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe. Die GFF betont die Notwendigkeit einer umfassenden Untersuchung der sozialen Vorteile von E-Lending, um politische Unterstützung für die Anerkennung von E-Lending als wesentlichen öffentlichen Dienst zu gewinnen.

2. Gemeinnützigkeit

1. Förderung des demokratischen Staatswesens

Das E-Lending-Projekt ermöglicht es Bürger*innen, freien Zugang zu Informationen und Literatur zu haben, was die Meinungs- und Informationsfreiheit fördert. Durch E-Lending können Nutzer*innen auf eine Vielzahl von Quellen zugreifen. Durch den Zugang zu digitalen Bibliotheksbeständen können Bürger*innen sich umfassend informieren, was ein wesentlicher Bestandteil einer freien und informierten Gesellschaft ist.

2. Förderung der Verbraucherberatung und des Verbraucherschutzes

⁵ Screening-Papier von 2024. Das hier beschriebene Vorhaben ist Teil unseres heute weitaus breiteren Access-to-Knowledge-Projektes.

Das E-Lending-Projekt könnte rechtliche Unterstützung und Expertise bieten, um sicherzustellen, dass Verbraucherrechte im digitalen Bibliothekswesen gewahrt bleiben, z. B. durch faire Nutzungslizenzen und Datenschutzbestimmungen.

3. Förderung von Wissenschaft und Forschung

a) Organisation und Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen: Das E-Lending-Projekt kann als Plattform zur Organisation von wissenschaftlichen Veranstaltungen dienen, bei denen über die Vorteile und Herausforderungen von E-Lending diskutiert wird.

b) Eigene rechtswissenschaftliche Forschung: Die Forschung zu den rechtlichen Aspekten von E-Lending wie zu Urheberrecht und Lizenzmodellen ist ein wesentlicher Bestandteil des Projekts. Diese Forschung kann durch Publikationen und Vorträge verbreitet werden.

3. Policy-Einschätzung

- Wie können wir uns einbringen? Auf welcher Ebene, zu welchem Zweck?

Die GFF plant, durch Forschung, politische Lobbyarbeit und Zusammenarbeit mit wichtigen Interessengruppen E-Lending zu fördern. Dies beinhaltet das Entwickeln von Policy Briefs, Organisieren von Workshops und Treffen sowie das Sensibilisieren von Entscheidungsträger*innen für die Vorteile von E-Lending. Ein besonderer Fokus liegt darauf, während der Sommerpause individuelle Treffen mit Abgeordneten und Ministeriumsmitarbeitenden zu vereinbaren, um vorläufige Ergebnisse der Studie zu präsentieren und Unterstützung zu gewinnen.

- Welche MdBs/Ministerien sind relevant? Besteht Kontakt, ja/nein?

Relevante Ministerien und Abgeordnete des Deutschen Bundestages, insbesondere aus den Koalitionsfraktionen sowie das Bundesministerium für Bildung und Forschung und BKM. Es bestehen Kontakte zu diesen Stakeholdern. Zu den relevanten Abgeordneten gehören XXX (SPD), XXX (Grüne) und XXX (FDP).

4. Strategische Einschätzung

- Relevant für welchen Schwerpunkt? Welche Legals würden potenziell eingebunden?

Das Projekt ist relevant für die Schwerpunkte „Zugang zu Wissen und Information“ und „Digitale Teilhabe“. Rechtliche Expert*innen, die einbezogen werden könnten, sind XXXX und XXX, die führende Wissenschaftlerinnen auf diesem Gebiet sind. Sie arbeiten an einem Gutachten, das bis Mitte Juli erste Ergebnisse liefern und bis Ende August finalisiert werden soll. Im Zweifel braucht es noch eine*n begleitende*n Legal aus Schwerpunkt XXX.

5. Kooperationspartner*innen

Zu den Kooperationspartner*innen gehören „Reporter ohne Grenzen“, Wikimedia und die Open Knowledge Foundation, die Teil des F5-Bündnisses sind. Weitere wichtige Partner*innen sind Knowledge Rights 21 (KR21), mit Ansprechpartner*innen XXX und XXX, die Unterstützung auf europäischer Ebene bieten. Der Mittelabruf und das Reporting erfolgen über XXX.

6. Kommunikation

- Wie können wir das Thema kommunizieren, was sind potenzielle Anknüpfungspunkte?

Geplante Maßnahmen umfassen die Organisation von Events und Diskussionen zur Studienpräsentation und die Einflussnahme auf die Wahlprogramme der politischen Parteien für die Bundestagswahl 2025. Derzeit sind keine weiteren Kommunikationsmaßnahmen außerhalb der juristischen und politischen Öffentlichkeit geplant.

7. Risiken & Herausforderungen

- Was können Fallstricke sein? Wie kann uns das Thema auf die Füße fallen?

Potenzielle Fallstricke sind Verzögerungen bei der Veröffentlichung der BKM-Studie, die den Zeitplan des Projekts beeinflussen könnten. Unterschiedliche Anforderungen der beteiligten Interessengruppen könnten zu Herausforderungen bei der Formulierung gemeinsamer politischer Empfehlungen führen. Die politische Landschaft könnte sich auch ändern, was die Unterstützung für E-Lending beeinflussen könnte.

- Wo sehen wir Schwierigkeiten und wie kann sich das auf unsere weitere Arbeit auswirken?

Schwierigkeiten könnten in der Koordination der unterschiedlichen Forderungen der Partner*innen liegen. Dies könnte sich auf die Effizienz und den Zusammenhalt der Kampagne auswirken. Eine frühzeitige Identifikation von Gemeinsamkeiten und die Einigung auf einen Kernsatz von Empfehlungen sind daher essenziell.

8. Ressourcen

- Können wir dazu Mittel einwerben? (Fundraising)

Die GFF plant, finanzielle Unterstützung durch Knowledge Rights 21 (KR21) einzuwerben, um das Projekt umzusetzen. Das Budget umfasst Personalkosten, Reisekosten und Eventkosten (ca. XXX Euro/Monat von X bis Y).

- An welche bestehende Arbeit knüpft es an?

Das Projekt knüpft insgesamt an „Control ©“ und die erste Phase des Projekts „Bridging the Knowledge Divide“ an, bei dem politische Netzwerke aufgebaut und akademische Fortschritte erzielt wurden.

9. Zeitplan grob

- Sicherung der Zusammenarbeit mit Wissenschaftler*innen: abgeschlossen
- Erste Ergebnisse für Policy-Arbeit: August 2024
- Vorbereitung des Studienpräsentations-Events: August 2024

- Abschluss der finalen Studie: September 2024
- Individuelle Treffen mit MdBs und Berater*innen: ab August 2024
- Identifizierung geeigneter Gesetzgebungsverfahren: Laufend, ab Juli 2024
- Zielgerichtete politische Arbeit: Laufend, ab Juli 2024
- Einflussnahme auf Wahlprogramme der Parteien: Sommer 2024 bis Anfang 2025
- Identifizierung potenzieller Verhandlungspartner*innen: März 2025

ANNEX III: AUSSCHREIBUNG UND AUFGABE AUSWAHLVERFAHREN REFERENT*IN POLITIK⁶

REFERENT*IN POLITIK (M/W/D)

Das Grundgesetz garantiert allen Menschen ein Leben in Würde, Freiheit und Gleichberechtigung. Die Grundrechte sind die Grundlage unserer Demokratie und unserer offenen Gesellschaft. Ein Blick in die deutsche Geschichte und auf die Weltlage zeigt, dass dieses Fundament verteidigt und gestärkt werden muss – gegenüber dem Staat, aber auch gegenüber großen Unternehmen.

Deshalb verteidigt die Gesellschaft für Freiheitsrechte (GFF) die Grundrechte vor Gericht. So sorgen wir für ihre Durchsetzung und kämpfen dafür, die Grundrechte auch in neuen oder bislang vernachlässigten Bereichen zu verwirklichen. Das ist unser Beitrag für eine starke Demokratie, für ein gerechteres Zusammenleben und für gesellschaftliche Solidarität mit Menschen, deren Grundrechte verletzt werden.

Für unsere Organisation mit Sitz in Berlin-Mitte suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine*n

Referent*in Politik (m/w/d)

Die Stelle ist zunächst befristet auf XXX bis XXX Monate (je nach Stellenumfang). Der Stellenumfang beträgt je nach Wunsch XXX Prozent (XXX Wochenstunden).

Das bewirken Sie bei uns:

Sie übernehmen in Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg*innen Verantwortung für die politische Arbeit der GFF, insbesondere in den Bereichen Lebendige Demokratie und Zugang zu Wissen.

⁶ Ausschreibung und Arbeitsprobe aus dem Jahr 2024.

Im Einzelnen bedeutet das:

- Identifikation von politischen Entscheidungsträger*innen, direkte Kontaktpflege mit politischen Entscheidungsträger*innen,
- Analyse von politischen Entwicklungen und Trends sowie deren Auswirkungen auf die Arbeit der GFF,
- Vertretung der GFF gegenüber Abgeordneten, Ministerien, Behörden, der Öffentlichkeit und anderen politischen Entscheidungsträger*innen,
- administrative Pflege der politischen Arbeit (Lobbyregister, interne Dokumentation),
- Vernetzung mit anderen Akteur*innen der Zivilgesellschaft und mit Projektpartner*innen.

Ihr Profil:

Diese Ausschreibung richtet sich insbesondere an Menschen mit konkreten und nachgewiesenen Erfahrungen mit dem „politischen Berlin“ (beispielsweise erworben in einem Abgeordnetenbüro, einer NGO oder einem Ministerium).

Von Vorteil sind:

- Erfahrung in der politischen Kommunikation und in der Zusammenarbeit in internationalen Teams,
- Erfahrungen in den Themenfeldern Zugang zu Wissen, Urheberrecht oder Medienpolitik,
- Erfahrung im Projektmanagement und eigenverantwortlicher Arbeit,
- Ausgeprägte Textsicherheit und Kommunikationsstärke, auch in der Öffentlichkeit, auch in englischer Sprache.

Außerdem bringen Sie mit:

- die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte ansprechend und gleichzeitig detailgenau aufzubereiten und wiederzugeben,

- Eigeninitiative, vielseitige Kreativität und zuverlässiges, verantwortungsbewusstes und eigenständiges Handeln.

Vielleicht erfüllen Sie noch nicht alle Erwartungen, die wir hier formuliert haben? Zögern Sie nicht, sich trotzdem zu bewerben. Tatsächliche Erfahrungen und Fertigkeiten sind uns wichtiger als der formelle Abschluss.

Freuen Sie sich auf:

- Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld: Heimarbeit und flexible Arbeitszeiten sind nach Absprache möglich.
- Ein transparentes Gehaltssystem in Anlehnung an den TVöD Bund: Die Stellen werden in Entgeltgruppe XXX (XXX bei Berufseinstieg und bis zu XXX Arbeitnehmerbrutto pro Monat bei Vollzeit und mindestens drei Jahren einschlägiger Berufserfahrung) eingruppiert.
- XXX Urlaubstage, Jobticket, Jobrad, Zuschuss zur betrieblichen Altersvorsorge.
- Alle Überstunden werden erfasst und in Freizeitausgleich umgewandelt oder können für eine längere Auszeit angespart werden.
- Das weitere Bewerbungsverfahren im Überblick:

Wir laden die Bewerber*innen, deren „Papierform“ uns besonders überzeugt, dazu ein, am XXX in einem selbst gewählten Zeitfenster von zwei Stunden eine Arbeitsprobe aus dem Alltag der GFF zu erstellen.

Danach laden wir geeignete Kandidat*innen zu einem persönlichen Gespräch ein, das vermutlich am XXX in Berlin oder virtuell stattfinden wird. Bitte teilen Sie uns frühzeitig mit, wenn diese Termingestaltung für Sie ein Problem darstellen würde.

Selbstverständlich informieren wir alle Bewerber*innen laufend über den Stand des Bewerbungsverfahrens.

Wir freuen uns, wenn Sie sich für eine Tätigkeit bei der GFF interessieren! Bitte senden Sie uns zur Bewerbung:

- ein Anschreiben,
- einen aktuellen tabellarischen Lebenslauf (ohne Foto und Angaben zum Geburtsort),
- relevante Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse.

In Ihrem Anschreiben nennen Sie uns bitte:

- Ihre Vorstellungen für die Arbeitszeit sowie Ihren möglichen Starttermin,
- mindestens ein zweistündiges Zeitfenster am XXX für die Arbeitsprobe,
- etwaige Nebentätigkeiten, die Sie neben der Arbeit bei der GFF beibehalten möchten.

Wir suchen insbesondere nach Bewerbungen von Menschen mit Diskriminierungserfahrung aufgrund von rassistischen Zuschreibungen oder Queerfeindlichkeit sowie aufgrund von Ableismus (Menschen mit Behinderungen – physisch oder psychisch – sowie mit chronischen Erkrankungen). Ebenso werden Aspekte wie Armutserfahrungen, ein nicht-akademischer familiärer Hintergrund, Care-Verpflichtungen, die Selbstfinanzierung des Studiums, Halb- oder Vollwaisen sowie eine ostdeutsche Herkunft im Auswahlprozess ausschließlich positiv bewertet.

Im Sinne eines Nachteilsausgleichs werden Menschen mit Behinderungen (nach Definition des SGB IX) bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt. Teilen Sie uns bitte mit, ob Sie diesen Nachteilsausgleich in Anspruch nehmen können und möchten. In diesem Fall schreiben Sie uns bitte den Grad Ihrer Behinderung bzw. ob Sie schwerbehinderten Menschen gleichgestellt sind.

Für etwaige Rückfragen schreiben Sie bitte an XXX

Bitte schicken Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen in **einem** PDF-Dokument (max. 8 MB) bis spätestens zum **XXX** an XXX.

Schriftliche Aufgabe Auswahlverfahren:

„Referent*in Politik“

Von: XXX

Datum: XXX

Unten findest Du die Aufgaben, die bitte bis zum Ende Deines Zeitfensters, siehe Mail, zu bearbeiten sind. Bitte das Ergebnis als ein Word-Dokument nach Aufgaben gegliedert an XXX mailen. Bitte ergänze Deinen Namen im Dateinamen.

Bei Rückfragen zu den Aufgaben oder bei Komplikationen wende Dich bitte an XXX, bei sehr zeitkritischen Nachfragen sind wir auch unter XXX erreichbar.

Aufgaben:

1. Policy-Memo (ca. 70 Minuten)

Die GFF fordert klare rechtliche Rahmenbedingungen für das E-Lending: Bibliotheken sollen öffentlich bereitgestellte E-Books wie physische Leihwerke verleihen dürfen – ohne langwierige Lizenzverhandlungen, zu fairen Bedingungen und rechtssicher.

<https://freiheitsrechte.org/themen/demokratie/eLending>

Erarbeite für den internen Gebrauch (Policy-Team, Generalsekretariat) ein Policy-Memo, das die folgenden Punkte enthält:

- 1. Warum ist E-Lending ein grundrechtlich relevantes Thema?**
- 2. Drei zentrale Policy-Forderungen der GFF**
- 3. Mögliche politische Adressat*innen und Anknüpfungspunkte**

2. Terminvereinbarung Abgeordnetenbüro (ca. 50 Minuten)

Die GFF möchte zukünftig mehr Policy-Arbeit im Themenkomplex „Wohnen“ machen, zu dem der Schwerpunkt **„Gleiche Rechte und soziale Teilhabe“** schon verstärkt

arbeitet. Der Austausch und die Kontaktaufnahme mit den Bundestagsabgeordneten, ihren wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und den zuständigen Referent*innen der Bundestagsfraktionen sollen dafür noch verstärkt werden.

Du rufst im Namen der GFF im Büro des Abgeordneten **XXX ([Partei], [Funktion])** an, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Das Thema: **bezahlbares Wohnen und Mietrechtspolitik (z. B. Mietpreisbremse, Schonfristzahlung, Sozialwohnraum)**. Aktuelle Positionen der GFF findest Du weiter unten, die wir im Rahmen der Bundestagswahl 2025 gefordert haben.

Aufgabe

Nimm eine kurze **Sprachnachricht** (max. zwei Minuten) auf, in der Du den Anruf im Abgeordnetenbüro simulierst. Du sprichst am Telefon mit dem/der zuständigen wissenschaftlichen Mitarbeiter*in. Gehe davon aus, dass Dein*e Gesprächspartner*in folgende drei Antworten gibt:

„Sagen Sie nochmal, was die GFF macht.“, „Und worum genau soll es bei dem Gespräch mit XXX gehen?“ und „Der Kalender ist bei uns schon sehr voll.“

ANNEX IV: BEISPIEL STAKEHOLDER-MAPPING

Für unsere Arbeit haben wir in der Vergangenheit einfache Tabellen genutzt, die strategische Zuordnung und praktische Kontaktpflege miteinander verbinden. Neben Partei, Ausschussmitgliedschaften, politischen Funktionen und thematischen Zuständigkeiten erfassen wir Kontaktdaten sowie eigene Felder für Anrede, Siezen oder Duzen und die benötigte Sprachform. Ein zusätzlicher freier Textblock ermöglicht es, persönliche Bezüge oder individuelle Einstiege festzuhalten. So lassen sich mithilfe bedingter Textbausteine personalisierte Serien-E-Mails erstellen, ohne jede Nachricht einzeln schreiben zu müssen.

Bereich	Spalten
Person und Ansprache	Titel, Vorname, Nachname, Anrede, Ansprache (Sie/Du), Sprachform (männlich, weiblich, neutral)
Politische Rolle	Partei, Ausschussmitgliedschaft (ordentlich), Funktion im Ausschuss, weitere Funktionen, Sonstiges
Thematische Zuordnung	z. B. Schwerpunkt der GFF oder Berichterstattungen
Personalisierung	Individueller Textbaustein oder freier Textblock
Kontaktdaten	Straße, PLZ, Ort, Land, Telefon, persönliche E-Mail, funktionsgebundene E-Mail (Postadresse des Deutschen Bundestages: Platz der Republik 1, 11011 Berlin, Deutschland, Telefon: 030-227-Durchwahl, E-Mail: vorname.nachname@bundestag.de (fürs Büro) und oft vorname.nachname.mdb@bundestag.de fürs persönliche Postfach (das solltet ihr aber nicht ohne Nachfragen beim Büro anschreiben))

Alternative: Einordnung in Einfluss-Interessen-Matrix

	Geringes Interesse	Hohes Interesse
Hoher Einfluss	Gezielt ansprechen Knapp informieren, Anschlussfähigkeit zeigen	Eng einbinden Beziehung pflegen, konkrete Asks formulieren, regelmäßig nachfassen
Geringer Einfluss	Beobachten Nur bei veränderten Zuständigkeiten oder wenn Positionen aktiv werden	Aktivieren (wenn möglich) Expertise nutzen, als Multiplikator*innen oder Bündnispartner*innen gewinnen

ANNEX V: BEISPIEL CATERING

Beispiel für ein parlamentarisches Frühstück im Deutschen Bundestag:

Deutscher Bundestag



Dussmann Service Deutschland GmbH Ansprechpartnerin

im Bundestag: [REDACTED]

Telefonische Erreichbarkeit in Nicht-Sitzungswochen: [REDACTED]

JKH ☒	PLH ☐	MELH ☐	W 65/64 ☐																																																																																																																																																																																																				
Raum: 6.556		Veranstaltungsdatum: 09.04.2024																																																																																																																																																																																																					
Rechnungsanschrift: Gesellschaft für Freiheitsrechte Boyenstr. 41 10115 Berlin		Veranstaltungsbeginn: 08:00																																																																																																																																																																																																					
		Veranstaltungsende: 09:00																																																																																																																																																																																																					
		Liefen / eindecken bis: 07:45																																																																																																																																																																																																					
		Anzahl der Teilnehmer: 30																																																																																																																																																																																																					
Telefon:		Auftraggeber / Besteller:																																																																																																																																																																																																					
Auftrag als Rechnung:																																																																																																																																																																																																							
<table><tr><td>Bio-Kaffee; Thermos-Kanne #</td><td>5</td><td>13,50 €</td><td>% belegte Bio-Brötchen, klassisch</td><td>Stück</td><td>10</td><td>2,45 €</td></tr><tr><td># 7 Tassen pro Kanne</td><td></td><td></td><td>% belegte Bio-Brötchen, premium</td><td>Stück</td><td>10</td><td>3,33 €</td></tr><tr><td>Bio-Tee; Thermos-Kanne #</td><td>5</td><td></td><td>% belegte Bio-Klappstullen</td><td>Stück</td><td></td><td>2,45 €</td></tr><tr><td># wird nach verbrauchten Teesbeuteln à 2,50 € abgerechnet!</td><td></td><td></td><td>Bio-Blechkuchen - diverse Sorten</td><td>Stück</td><td></td><td>3,12 €</td></tr><tr><td>Bio-Milch / Haferdrink</td><td>0,2 l</td><td>8</td><td>1,50 €</td><td>Süße & herzhaft Mini-Bio-Plunder</td><td>Stück</td><td>2,67 €</td></tr><tr><td>Bad Liebenwerda still</td><td>0,25 l</td><td></td><td>1,50 €</td><td>Gemüsesticks mit Kräuterdip</td><td>pro Person</td><td>3,89 €</td></tr><tr><td>Bad Liebenwerda classic</td><td>0,25 l</td><td></td><td>1,50 €</td><td>Bio-Teegebäck 100g / 2 Personen</td><td>Portion</td><td>3,56 €</td></tr><tr><td>Bauer Apfelsaft</td><td>0,2 l</td><td>4</td><td>2,40 €</td><td>Nuss-Mix 100g / 2 Personen</td><td>Portion</td><td>3,56 €</td></tr><tr><td>Bauer Orangensaft</td><td>0,2 l</td><td>4</td><td>2,40 €</td><td>Salate</td><td>100 g</td><td>2,00 €</td></tr><tr><td>Bauer Multivitaminensaft</td><td>0,2 l</td><td></td><td>2,40 €</td><td>Eintopf mit Bio-Brötchen</td><td>Schale</td><td>6,12 €</td></tr><tr><td>Bauer Sauerkirschnektar</td><td>0,2 l</td><td></td><td>2,40 €</td><td>Tagessuppe mit Bio-Brötchen</td><td>Tasse</td><td>4,33 €</td></tr><tr><td>Coca Cola</td><td>0,2 l</td><td></td><td>2,40 €</td><td>Fruchtjoghurt 150g</td><td>Becher</td><td>1,33 €</td></tr><tr><td>Coca Cola light</td><td>0,2 l</td><td></td><td>2,40 €</td><td>Dessert im Glas, auch vegan</td><td>Portion</td><td>3,67 €</td></tr><tr><td>Coca Cola zero</td><td>0,2 l</td><td></td><td>2,40 €</td><td>Bio-Frühstück, inkl. 2 Tassen Kaffee</td><td>pro Person</td><td>15,46 €</td></tr><tr><td>Bio-Saftschorlen</td><td>0,33 l</td><td></td><td>3,00 €</td><td>Bio-Buttercroissant</td><td>Stück</td><td>2,23 €</td></tr><tr><td>Fritz-diverse Limos & Schorlen</td><td>0,33 l</td><td></td><td>3,00 €</td><td>Bio-Stückobst</td><td>Stück</td><td>1,56 €</td></tr><tr><td>Bio-Mate</td><td>0,33 l</td><td></td><td>3,00 €</td><td>Mundgerecht geschnittenes Obst</td><td>pro Person</td><td>10 4,33 €</td></tr><tr><td>Bad Liebenwerda still</td><td>0,75 l</td><td>6</td><td>4,00 €</td><td>Knusprige Bio-Teigstange</td><td>Stück</td><td>3,56 €</td></tr><tr><td>Bad Liebenwerda classic</td><td>0,75 l</td><td>6</td><td>4,00 €</td><td>Belegte Baguetteschnittchen</td><td>Stück</td><td>3,56 €</td></tr><tr><td>Bauer Apfelsaft</td><td>1,0 l</td><td></td><td>6,90 €</td><td>Feine Salate im Glas, auch vegetarisch & vegan</td><td>Glas</td><td>ab 3,50 €</td></tr><tr><td>Bauer Orangennektar</td><td>1,0 l</td><td></td><td>6,90 €</td><td>Bio-Brezel</td><td>Stück</td><td>2,23 €</td></tr><tr><td>Bio-Störtebeker Weizen</td><td>0,5 l</td><td></td><td>4,90 €</td><td>Butterbrezel</td><td>Stück</td><td>15 2,78 €</td></tr><tr><td>Bio-Hefeweizen alkoholfrei</td><td>0,5 l</td><td></td><td>4,90 €</td><td>Gebackene Gemüseteigtasche, vegan</td><td>Stück</td><td>1,79 €</td></tr><tr><td>Bio-Störtebeker Pils</td><td>0,5 l</td><td></td><td>4,90 €</td><td>Mini-Bio-Vital Laugengebäck</td><td>Stück</td><td>1,33 €</td></tr><tr><td>Bio-Störtebeker alkoholfrei</td><td>0,5 l</td><td></td><td>4,90 €</td><td>Hähnchenspieß „Yakitori“</td><td>Stück</td><td>2,23 €</td></tr><tr><td>Winzer Riesling-Sekt</td><td>0,75 l</td><td></td><td>23,00 €</td><td>Bio-Wraps, mindestens 5 Stück je Sorte</td><td>Stück</td><td>3,89 €</td></tr><tr><td>Bio-Rotwein</td><td>0,75 l</td><td></td><td>24,00 €</td><td>Mini-Bio-Boulette vom Rind</td><td>Stück</td><td>1,67 €</td></tr><tr><td>Bio-Weißwein</td><td>0,75 l</td><td></td><td>24,00 €</td><td>Wiener Würstchen</td><td>Paar</td><td>2,89 €</td></tr></table>				Bio-Kaffee; Thermos-Kanne #	5	13,50 €	% belegte Bio-Brötchen, klassisch	Stück	10	2,45 €	# 7 Tassen pro Kanne			% belegte Bio-Brötchen, premium	Stück	10	3,33 €	Bio-Tee; Thermos-Kanne #	5		% belegte Bio-Klappstullen	Stück		2,45 €	# wird nach verbrauchten Teesbeuteln à 2,50 € abgerechnet!			Bio-Blechkuchen - diverse Sorten	Stück		3,12 €	Bio-Milch / Haferdrink	0,2 l	8	1,50 €	Süße & herzhaft Mini-Bio-Plunder	Stück	2,67 €	Bad Liebenwerda still	0,25 l		1,50 €	Gemüsesticks mit Kräuterdip	pro Person	3,89 €	Bad Liebenwerda classic	0,25 l		1,50 €	Bio-Teegebäck 100g / 2 Personen	Portion	3,56 €	Bauer Apfelsaft	0,2 l	4	2,40 €	Nuss-Mix 100g / 2 Personen	Portion	3,56 €	Bauer Orangensaft	0,2 l	4	2,40 €	Salate	100 g	2,00 €	Bauer Multivitaminensaft	0,2 l		2,40 €	Eintopf mit Bio-Brötchen	Schale	6,12 €	Bauer Sauerkirschnektar	0,2 l		2,40 €	Tagessuppe mit Bio-Brötchen	Tasse	4,33 €	Coca Cola	0,2 l		2,40 €	Fruchtjoghurt 150g	Becher	1,33 €	Coca Cola light	0,2 l		2,40 €	Dessert im Glas, auch vegan	Portion	3,67 €	Coca Cola zero	0,2 l		2,40 €	Bio-Frühstück, inkl. 2 Tassen Kaffee	pro Person	15,46 €	Bio-Saftschorlen	0,33 l		3,00 €	Bio-Buttercroissant	Stück	2,23 €	Fritz-diverse Limos & Schorlen	0,33 l		3,00 €	Bio-Stückobst	Stück	1,56 €	Bio-Mate	0,33 l		3,00 €	Mundgerecht geschnittenes Obst	pro Person	10 4,33 €	Bad Liebenwerda still	0,75 l	6	4,00 €	Knusprige Bio-Teigstange	Stück	3,56 €	Bad Liebenwerda classic	0,75 l	6	4,00 €	Belegte Baguetteschnittchen	Stück	3,56 €	Bauer Apfelsaft	1,0 l		6,90 €	Feine Salate im Glas, auch vegetarisch & vegan	Glas	ab 3,50 €	Bauer Orangennektar	1,0 l		6,90 €	Bio-Brezel	Stück	2,23 €	Bio-Störtebeker Weizen	0,5 l		4,90 €	Butterbrezel	Stück	15 2,78 €	Bio-Hefeweizen alkoholfrei	0,5 l		4,90 €	Gebackene Gemüseteigtasche, vegan	Stück	1,79 €	Bio-Störtebeker Pils	0,5 l		4,90 €	Mini-Bio-Vital Laugengebäck	Stück	1,33 €	Bio-Störtebeker alkoholfrei	0,5 l		4,90 €	Hähnchenspieß „Yakitori“	Stück	2,23 €	Winzer Riesling-Sekt	0,75 l		23,00 €	Bio-Wraps, mindestens 5 Stück je Sorte	Stück	3,89 €	Bio-Rotwein	0,75 l		24,00 €	Mini-Bio-Boulette vom Rind	Stück	1,67 €	Bio-Weißwein	0,75 l		24,00 €	Wiener Würstchen	Paar	2,89 €
Bio-Kaffee; Thermos-Kanne #	5	13,50 €	% belegte Bio-Brötchen, klassisch	Stück	10	2,45 €																																																																																																																																																																																																	
# 7 Tassen pro Kanne			% belegte Bio-Brötchen, premium	Stück	10	3,33 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Tee; Thermos-Kanne #	5		% belegte Bio-Klappstullen	Stück		2,45 €																																																																																																																																																																																																	
# wird nach verbrauchten Teesbeuteln à 2,50 € abgerechnet!			Bio-Blechkuchen - diverse Sorten	Stück		3,12 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Milch / Haferdrink	0,2 l	8	1,50 €	Süße & herzhaft Mini-Bio-Plunder	Stück	2,67 €																																																																																																																																																																																																	
Bad Liebenwerda still	0,25 l		1,50 €	Gemüsesticks mit Kräuterdip	pro Person	3,89 €																																																																																																																																																																																																	
Bad Liebenwerda classic	0,25 l		1,50 €	Bio-Teegebäck 100g / 2 Personen	Portion	3,56 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Apfelsaft	0,2 l	4	2,40 €	Nuss-Mix 100g / 2 Personen	Portion	3,56 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Orangensaft	0,2 l	4	2,40 €	Salate	100 g	2,00 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Multivitaminensaft	0,2 l		2,40 €	Eintopf mit Bio-Brötchen	Schale	6,12 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Sauerkirschnektar	0,2 l		2,40 €	Tagessuppe mit Bio-Brötchen	Tasse	4,33 €																																																																																																																																																																																																	
Coca Cola	0,2 l		2,40 €	Fruchtjoghurt 150g	Becher	1,33 €																																																																																																																																																																																																	
Coca Cola light	0,2 l		2,40 €	Dessert im Glas, auch vegan	Portion	3,67 €																																																																																																																																																																																																	
Coca Cola zero	0,2 l		2,40 €	Bio-Frühstück, inkl. 2 Tassen Kaffee	pro Person	15,46 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Saftschorlen	0,33 l		3,00 €	Bio-Buttercroissant	Stück	2,23 €																																																																																																																																																																																																	
Fritz-diverse Limos & Schorlen	0,33 l		3,00 €	Bio-Stückobst	Stück	1,56 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Mate	0,33 l		3,00 €	Mundgerecht geschnittenes Obst	pro Person	10 4,33 €																																																																																																																																																																																																	
Bad Liebenwerda still	0,75 l	6	4,00 €	Knusprige Bio-Teigstange	Stück	3,56 €																																																																																																																																																																																																	
Bad Liebenwerda classic	0,75 l	6	4,00 €	Belegte Baguetteschnittchen	Stück	3,56 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Apfelsaft	1,0 l		6,90 €	Feine Salate im Glas, auch vegetarisch & vegan	Glas	ab 3,50 €																																																																																																																																																																																																	
Bauer Orangennektar	1,0 l		6,90 €	Bio-Brezel	Stück	2,23 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Störtebeker Weizen	0,5 l		4,90 €	Butterbrezel	Stück	15 2,78 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Hefeweizen alkoholfrei	0,5 l		4,90 €	Gebackene Gemüseteigtasche, vegan	Stück	1,79 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Störtebeker Pils	0,5 l		4,90 €	Mini-Bio-Vital Laugengebäck	Stück	1,33 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Störtebeker alkoholfrei	0,5 l		4,90 €	Hähnchenspieß „Yakitori“	Stück	2,23 €																																																																																																																																																																																																	
Winzer Riesling-Sekt	0,75 l		23,00 €	Bio-Wraps, mindestens 5 Stück je Sorte	Stück	3,89 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Rotwein	0,75 l		24,00 €	Mini-Bio-Boulette vom Rind	Stück	1,67 €																																																																																																																																																																																																	
Bio-Weißwein	0,75 l		24,00 €	Wiener Würstchen	Paar	2,89 €																																																																																																																																																																																																	
Mit der Abgabe einer Bestellung bestätigen Sie, dass Sie unsere Bedingungen gelesen und akzeptiert haben. Sie finden unsere Bedingungen im Intranet des DBT, neben dem Bestellformular. Das Geschirr ist inklusive!																																																																																																																																																																																																							

Stand: Januar 2024

Unsere Preise verstehen sich inklusive 19% Umsatzsteuer.

DANKSAGUNG UND FUNDING

Diese Publikation erscheint im Rahmen des Projekts **Knowledge Rights 21 (KR21)**, das von **Arcadia**, einer gemeinnützigen Familienstiftung, gefördert wird. KR21 wird von der **IFLA** in Partnerschaft mit **LIBER** und **SPARC Europe** koordiniert.



Knowledge Rights 21 setzt sich dafür ein, in ganz Europa Veränderungen in Gesetzgebung und Praxis herbeizuführen, die das Recht aller Menschen auf Wissen stärken. Das Programm beruht auf der Überzeugung, dass der Zugang zu Wissen eine wesentliche Voraussetzung für Bildung, Innovation und Forschung ist und dass alle Menschen in der Gesellschaft die Möglichkeit haben sollten, Informationen sowohl in analoger als auch in digitaler Form abzurufen und zu nutzen. Dies wiederum wird Europa dabei unterstützen, sein wirtschaftliches, soziales, ökologisches und demokratisches Potenzial auszuschöpfen.

Die Entstehung dieses Handbuchs wurde durch die wertvolle **Unterstützung zahlreicher Kolleg*innen, Netzwerkpartner*innen und weiterer fachlich versierter Wegbegleiter*innen** bereichert. Sie haben ihre Expertise eingebracht, einzelne Kapitel mit großer Sorgfalt gegengelesen und uns mit konstruktiven Anmerkungen, kritischen Hinweisen und hilfreichen Verbesserungsvorschlägen unterstützt.

Für ihre Zeit, ihr Engagement und ihre Bereitschaft, ihr Wissen mit uns und euch zu teilen, möchten wir uns herzlich bedanken. **Unser besonderer Dank gilt:** Daniela Antons, Oscar Belter, Anabel Bermejo, Ulrich Berger, Ben Burmeister, Mareile Dedekind, Helene Hahn, Dr. Christian Humborg, Maximilian Jung, Sina Laubenstein, Bernhard Leitner, Dr. Benjamin Lück, Lara Mieg, Luzie Neyenhuys, Dr. Simone Ruf, Pia Sombetzki, Malte Spitz, Nina Tesenfitz, Athanasia Theel, Insa van den Berg, Kilian Vieth-Ditlmann, Hannes Wiesel und Janina Zillekens-McFadden. Ihre

Rückmeldungen haben wesentlich zur Qualität und Praxisnähe dieses Handbuchs beigetragen.

ÜBER DIE AUTOR*INNEN

Kai Dittmann arbeitet an der Schnittstelle von Politik, Recht und Kommunikation. Er leitet die politische Arbeit der Gesellschaft für Freiheitsrechte und koordiniert das Bündnis F5.

Sein Ansatz ist geprägt von der Überzeugung, dass politische Wirkung vor allem durch gute Argumente, klare Sprache und strategisches Timing entsteht. Stationen im Deutschen Bundestag, unter anderem als Redenschreiber für den Fraktionsvorsitzenden und als Büroleiter in einem Abgeordnetenbüro, in der internationalen Programmarbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Asien sowie in der strategischen Kommunikationsberatung sind praktische Erfahrungen, die in dieses Handbuch einfließen. Er hält Masterabschlüsse in Systemingenieurwesen von der [École Centrale Paris](#), in Wirtschaftsingenieurwesen von der Technischen Universität Berlin und in Public Administration von der Harvard University. Seine Erfahrungen als Präsident der European Conference at Harvard und als Debattierer (unter anderem als Weltmeister im Debattieren) haben bis heute ihre Spuren hinterlassen.

Dr. Johanna Steiner ist Referentin für Politik bei der Gesellschaft für Freiheitsrechte sowie National Coordinator im Netzwerk von Knowledge Rights 21. Sie kennt den Politikbetrieb aus unterschiedlichen Perspektiven: als Wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Sprecherbüro im Deutschen Bundestag, als kommunal- und landespolitisch engagierte ehrenamtliche Politikerin sowie aus der Interessenvertretung. Diese Erfahrungen prägen ihre Überzeugung, dass politische Wirkung neben fachlicher Expertise maßgeblich auf wertschätzender sozialer Interaktion, psychologischen Prozessen und gelungener Kommunikation beruht.

Als promovierte Literaturwissenschaftlerin bringt sie einen besonderen Blick auf politische Prozesse mit. Aufmerksamkeit durch (mitunter neuartige) Narrative zu erzeugen, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, zu strukturieren und zu nutzen sowie Netzwerke sichtbar und tragfähig zu machen, gehören zu ihrem professionellen Anspruch, ebenso wie analytisches Arbeiten und wissenschaftliche Präzision. Ihre Erfahrungen in Forschung und Wissenschaft sowie in der Literaturvermittlung unterstützen sie dabei, komplexe Inhalte verständlich aufzubereiten und unterschiedliche Perspektiven miteinander zu verbinden.