

Kommunikation mit Politiker*innen und anderen Entscheider*innen

Erfahrungen aus Politikberatung und Lobbyarbeit erweisen, dass die direkte persönliche Kommunikation mit Entscheider*innen der wirksamste Weg zum erfolgreichen Handeln ist. Mach Dir bitte klar, dass eine solches Gespräch sorgfältige Vor- und Nachbereitung, mitunter sogar gesonderte Übung erfordert, die durchaus mit dem Bestehen einer schwierigen Prüfung zu vergleichen sind. Und beachte, dass Deine persönliche Glaubwürdigkeit der erste und unschätzbare Qualitäts- und Erfolgsfaktor ist.

Einige ausgewählte Hinweise zur Kommunikation mit wichtigen Gesprächspartner*innen werden nachfolgend aufgelistet. Deine Aufgabe besteht darin, diese formalen Hinweise mit Inhalten zu füllen, testend auszuprobieren und dann daraus in eine „Lern- und Reflexionsschleife“ für Dein Lobby-Projekt zu gelangen:

Die Kommunikation mit Politiker*innen und strategischen Vorgesetzten kann man idealtypisch in drei Schritte unterteilen: **Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung**. Dies ist als Kreislauf zu verstehen und bedeutet: eine solche Kommunikation ist ein Prozess, der auf Fortsetzung angelegt ist.

Erster Schritt: Vorbereitung

Die erste Frage lautet: Wie gut kennst Du Dein Gegenüber? Und wie gut kennt sie*er Dich?

Zweitens: Hole Informationen über Deine*n Gesprächspartner*in ein: Fast alle Politiker*innen haben ab irgendeinem Status eine eigene Homepage, sie sind auf Facebook, sie twittern, sie werden in der Presse zitiert. Sie sind auf Wikipedia zu finden oder bei Karriere-Netzwerken wie LinkedIn. Du kannst deren Aussagen zudem nachlesen in Ratsdokumenten oder in der Tageszeitung. Auf diesen Wegen kannst Du erfahren, welche Position Dein Gegenüber wahrscheinlich zu Deinem Anliegen einnimmt.

Dein Gespräch ist umso erfolgsversprechender, je besser Du vorab über Deine*n Gesprächspartner*in informiert bist. Und je besser Du zu den Informationen, die Du transportieren willst, eine Brücke zu den Themen Deines Gegenübers aufbauen kannst.

Ein Lobby-Gespräch dauert in der Regel 30 bis maximal 45 Minuten. Es ist bisweilen ein entscheidender Punkt, wann und ob Du überhaupt einen Termin erhältst. Dies ist nicht zuletzt abhängig von der Größe der Gemeinde/Kommune, in der Du tätig bist. Also überlege Dir, wer diesen Termin anbahnt ([▶ Netzwerk](#)), wer ihn durchführt und wer mit daran teilnimmt ([▶ Einbezug von Kindern und Jugendlichen](#)).

Politische Entscheidungsträger*innen sehen sich tagtäglich einer Vielzahl von Anfragen und Anliegen ausgesetzt. Zeit und Aufmerksamkeit sind begrenzte Ressourcen. Wenn Dein Anliegen nicht spannend genug ist, wird man Dich warten lassen. Du wirst danach bewertet, ob Du kommunalpolitisch nützlich bist – nicht danach, ob Dein Anliegen ehrenwert ist.

Manchmal dauert es seine Zeit, bis Du einen Gesprächstermin erhältst. Bis zum nächsten Schritt: einer mittelfristig bis langfristig belastbaren Arbeitsebene dauert es oft noch länger. Hier geht es unvermeidlich um Dein wichtigstes Kapital: Deine persönliche Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit ([▶ SWOT-Analyse](#)). Wenn Du so schnell keinen Termin bekommst, könntest Du auf andere, auch informelle Wege der Kommunikation setzen: Bürgermeister*innensprechstunde (mit oder ohne Jugendliche); Bürger*innen-Fragestunde zu Beginn von Gemeinderatssitzungen, Sitzungen von Fachgremien, bei Festen und Feiern (Achtung: Ein Gespräch auf einem Schützenfest hat eine andere Rahmung als im Büro.).

Zweiter Schritt: Durchführung

- Überlege vorab, wie Du diesen Termin thematisch einfädelst. Es ist ein Unterschied, ob Du mit dem Landrat über wichtige Zukunftsfragen des Landkreises, speziell der Jugend sprechen willst, oder ob Du damit beginnst, dass Du „mehr Geld“ brauchst (► [Checkliste Gesprächsvorbereitung](#)).
- Du solltest Überlegungen anstellen, welche Argumente Deiner eigenen Position bei Deiner*m Gesprächspartner*in am wirksamsten sind. Die Entscheidung, ob Du wirtschaftliche, parteipolitische, soziale oder ökologische Themen in den Vordergrund stellst, kannst Du zum einen gemäß Deiner eigenen Position auswählen. Aber zum anderen auch gemäß den Besonderheiten Deines Gegenübers. (Es kann hilfreich sein, zu wissen, dass Dein Gegenüber selber Sozialarbeiter*in ist oder war oder selbst schulpflichtige Kinder hat. Aber: Vorsicht bei allzu plumpen Hinweisen auf Hobbies und private Vorlieben. Sobald deutlich wird, dass Du hier recherchiert und Dich entsprechend präpariert hast, könnte die Atmosphäre kippen).
- Es geht in jedem Fall darum, Nützlichkeit, Zweckdienlichkeit und Problemlösungen in den Vordergrund zu stellen (► [Framing; siehe Literaturverzeichnis IKG 2018](#)). Daher sollte z. B. nie die Rede von Geld, Ausgaben oder Finanzen sein, sondern immer von *Investitionen* (deren Nutzen Du im Zweifelsfall zu erläutern hättest).
- Du kannst gern mit einem „Problem“ in das Gespräch einsteigen – aber dann präsentiere bitte auch (D)eine Lösung. Denn Probleme ohne Lösungen sind ganz schlecht zu vermitteln.
- Mögliche Schlüssel für einen guten Einstieg können sein: Informationen über ein demnächst anstehendes Förderprogramm, interessante Kooperationsmöglichkeiten oder Problemlösungen anderer Städte oder anderer Träger. Du bietest in einer Mischung aus Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit externen Sachverstand an. Als Spezialist*in hilfst Du einer*m Generalist*in, Dein Expert*innenwissen zu verstehen und nutzbar zu machen. Wichtig: Was Dein Gegenüber nicht versteht, kann er*sie auch nicht übernehmen und sich an anderer Stelle dafür einsetzen.
- In diesem Zusammenhang solltest Du eine Liste mit allen Punkten vorbereiten, die beim Termin angesprochen werden sollen: *Talking points*. (Möglicherweise ist es hilfreich, die Liste im Verbund mit einigen ausgewählten Informationen zuvor Deinem Gegenüber zukommen zu lassen.)
- Politiker*innen sind immer auf der Suche nach Themen, mit denen sie sich profilieren können. Versuche also möglichst eine Win-Win-Situation auszuformulieren. Kein*e Politiker*in wird sich zu seinem Nachteil von Dir beraten/beeinflussen lassen.
- Sei dabei so ehrlich, dass Du heikle Punkte nicht verschweigst. Dies zeigt immerhin, dass Du Dich mit der Materie gründlich befasst hast. Dies ist allemal besser, als wenn der*die Politiker*in Dich mit der Nase auf Deine eigenen Fehler stößt.
- Es ist erforderlich, sich auf mögliche *Gegenargumente* vorzubereiten. Sei auf Einwände und Widersprüche vorbereitet: Sei selber die*der schärfste Gegner*in Deines eigenen Anliegens und prüfe alle Deine Argumente vorab sehr kritisch durch.
- Bereite Dein Anliegen mithilfe eines 15-Sekunden-Argumentes vor (Elevator pitch¹), möglichst mit treffenden Bildern und guten Beispielen. Dabei ist es wichtig, wesentlich zu bleiben und Dich nicht mit einem weit ausholenden Vortrag in eine komplexe Materie hineinzusteigern. Die*den Bürgermeister*in interessieren die Details einer wissenschaftlichen Studie nicht so sehr.

¹ Stelle Dir vor, Du fährst mit Deinem Gesprächspartner im Aufzug und hast exakt die Fahrzeit bis zur 4. Etage, um Dein Anliegen vorzustellen.

- Es ist wichtig, nicht nur mit dem eigenen Anliegen zu argumentieren, sondern auch die Sichtweise Deines Gegenübers zu berücksichtigen (s. o.: Vorbereitung). Das bedeutet, dass Du immer auch politisch argumentieren können musst.
- Am ehesten gelingt ein solches Vorhaben, wenn Du Dich gemeinsam mit Deinem Gegenüber auf die Suche nach Lösungen für ein Problem machst und dafür die politischen Mehrheiten aufspürst.
- Wenn Dein*e Gesprächspartner*in erkennt, dass Du Dich in ihre*seine Lage versetzen kannst und ihre*seine Motivationen und Zwänge berücksichtigt, erhöht dies Deine Erfolgschancen und die Akzeptanz Deines Anliegen.
- Bei Gelegenheit kannst Du signalisieren, dass Du Dich im politischen Prozess auskennst, z. B. über Fragen der Haushaltsaufstellung, über Positionen anderer Ratsmitglieder und Parteien oder über Fragen der Tagesordnung oder andere Verfahrensfragen.
- Frage Deine*n Gesprächspartner*in aktiv nach dessen inhaltlicher Einschätzung zu Deinem Anliegen. Du kannst durchaus fragen: „Welchen Rat könnten Sie mir geben?“ Du darfst auch nach den vermuteten Einschätzungen anderer Akteur*innen fragen. Politiker*innen sind in aller Regel gut vernetzt und informiert und können daher zu großen Erkenntnisgewinnen beitragen.
- Du darfst Deine*n Gesprächspartner*in auch um Hinweise zum weiteren Vorgehen bitten: Welche Akteur*innen spielen bei Deinem Thema noch eine wichtige Rolle? Welche weiteren Gesprächspartner*innen sind zu empfehlen? Wer wäre sonst noch ein*e potenzielle*r Partner*in?
- In diesem Zusammenhang solltest Du auch vorab ein paar vorbereitete Kompromissvorschläge und andere Ideen bereithalten, die alternativ zu diskutieren wären. Es geht nicht darum, zu 100% ans Ziel zu kommen. Es geht darum, im Gespräch zu bleiben und sich manchmal auch mit weniger als 100% zufrieden zu geben.
- Wichtig ist es, in einen wirklichen Dialog zu gelangen und keinen bloßen Monolog, bei dem der*die andere nur zuhören kann. Bette Dein Anliegen daher möglichst in einen anschaulichen und aktuellen Zusammenhang aus dem lokalen Umfeld ein. Stelle Deinem Gegenüber Fragen – und wenn er*sie dann zurückfragt, ist es ein Zeichen dafür, dass er*sie sich mit Deinem Anliegen aktiv auseinandersetzt.
- Achte darauf, dass Dein Anliegen eine Balance aus den drei klassischen Elementen der Rhetorik enthält: **Logos** (Vernunft), **Ethos** (Werte) und **Pathos** (Gefühle, Emotionen): Baue Dein Anliegen am besten in eine (aktuelle, lokale) Geschichte ein (Storytelling), aber ohne „auf die Tränendrüse zu drücken.“ - Hinweis: das vierte Element der Rhetorik ist **Kairos**, der glückliche, richtige Zeitpunkt, siehe hierzu ► [Policy Cycle](#)
- Ab irgendeinem Punkt willst Du natürlich wissen, woran Du bei dem Anderen bist – falls es bis dahin noch nicht klar geworden sein sollte. In diesem Fall darfst Du ruhig fragen: „Werden Sie unsere Position/unser Anliegen unterstützen?“ Ob Du darauf eine klare Antwort bekommst, steht auf einem anderen Blatt. Weil Du die taktischen Hintergründe Deines Gegenübers vielleicht nicht kennst. Vielleicht schweigt sie*er; vielleicht weicht sie*er aus, vielleicht muss sie*er sich noch absichern.

Anmerkung zu Papieren/Unterlagen/Materialien

In einem Gespräch sollte so wenig Papier wie möglich eingesetzt werden. Schon gar nicht dickleibige Studien von mehreren 100 Seiten, z. B. den 16 Kinder- und Jugendbericht. Aber davon eine zweiseitige Zusammenfassung, welche zur Verfügung gestellt werden könnte. Treffe die Auswahl optionaler Hintergrundinformationen.

- Politiker*innen haben eine kurze Aufmerksamkeitsspanne, also keine langen Dokumente. Und sie vertrauen eher Menschen als Papieren; insbesondere dann, wenn solche Papiere lediglich politische Formelkompromisse sind. Alles Beiwerk soll, wenn es nicht ausdrücklich vorbereitet wurde, besser mit Zurückhaltung bedacht werden, zum Beispiel langwierige PowerPoint-Präsentationen. Besser sind Fotos, Karten, Grafiken – möglichst kompakt.
- Falls Du – trotz guter Vorbereitung – eine komplette Abfuhr erhalten solltest, solltest Du diese sachlich und freundlich entgegennehmen. Um beim nächsten Mal besser vorbereitet zu sein; dann hättest Du zu diesen heiklen Fragen entsprechende Material und Argumente nachzuschieben. Statt bloß Enttäuschung zu demonstrieren, ist es allemal produktiver, noch genauer nachzufragen, um die Position des*der anderen noch besser kennen zu lernen.
- Das Gespräch sollte auf jeden Fall möglichst positiv enden. Und damit, dass Du ein weiteres Treffen in absehbarer Zeit in Aussicht stellst, in dem es dann optimalerweise neue und interessante Weiterentwicklungen Deines Themas mit weiteren relevanten Informationen geben sollte. Wichtig ist, im Gespräch zu bleiben: Beziehungsarbeit! Das sollte Dir nichts Unbekanntes sein! Der andere soll wissen: Du bleibst am Ball. We'll meet again!

Dritter Schritt: Auswertung/Nachbereitung/Reflexion

Wenn das Gespräch gelaufen ist, kann eine schriftliche Rückmeldung vereinbart werden, in der das Gesagte nochmals zusammengefasst wird. Falls es zu Deinem Thema noch weitere hilfreiche Informationen gibt, die Dein Gegenüber noch nicht kennt, kannst Du auch damit punkten; zum Beispiel neuere Studien, oder Positionen aus dem Land oder anderen Kommunen. Gibt es Hinweise auf weitere Entwicklungen? Auf Termine, andere Akteure oder spezielle Schritte in einem Verfahren?

Auch zu diesem Schritt gibt es eine ► [Checkliste Gesprächsanalyse](#), die sogleich für die Vorbereitung des nächsten Treffens zu nutzen wäre.

Nachtrag: Eine entscheidende Schwachstelle dieser Kommunikationen soll nicht verschwiegen werden. Denn es handelt sich dabei vornehmlich um den Austausch von vernünftigen Argumenten. Politik und Politiker*innen sind aber nicht immer und ausschließlich „vernünftig“. Entgegen aller Bekundungen geht es hier allzu oft auch um Macht, tief verwurzelte Werte (sogenannte „belief systems“), Vorurteile, Affekte, Anerkennung, Sympathie, tradierte Gegnerschaften, informelle Absprachen und Deals (Kuhhandel), denen mit bloßen Argumenten allein kaum beizukommen ist.

Literatur

ADVERB (Agentur für Verbandskommunikation) (2013a): Der Verbandsstrategie: Stellungnahme Zielgruppe Parlamentarier, H. 9, Berlin, S. 3-10.

ADVERB (Agentur für Verbandskommunikation) (2013b): Der Verbandsstrategie: Lobbying: Fach- und Hintergrundgespräche, H. 3, Berlin, S. 3-8.

ADVERB (Agentur für Verbandskommunikation) (2015): Der Verbandsstrategie: Kontaktaufnahme mit Abgeordneten, H. 5, Berlin., S. 4-10.

Althaus, M. (2017): Grundsätze der Politikberatung für die kommunale Jugendlobby. In: Lindner, W./ Pletzer, W. (Hrsg.): Kommunale Jugendpolitik, Wiesbaden, S. 252-269.

Althaus, M. (2011): Kontaktnetze und Gespräche im Lobbying. In: Instrumente des Lobbying (unveröff. Lehrbrief).

IKG - Institut für Kommunikation und Gesellschaft (2018: Selbstbewusstes Auftreten stärken: Kommunikationsstrategien entwickeln. Ein Reader. In: https://www.stiftung-toleranz.de/wp-content/uploads/2018/09/Reader-Selbstbewusstes-Auftreten-st%C3%A4rken-22.02.2018-Schlo%C3%9F-Trebnitz_M.-Kirchner-1.pdf (Abruf 15.04.2024)

Koch, H./ Gottelt, T. (2010): Das Lobbygespräch – die hohe Schule der politischen Überzeugung. In: Verbändereport, 14. Jg., H. 9, S. 18-21: <https://www.verbaende.com/report/artikel/das-lobbygesprach-die-hohe-schule-der-politischen-ueberzeugung-2082/>