

Grundsätze der Politikberatung für die kommunale Jugendlobby

Marco Althaus

Jugendpolitik ist ein Politikfeld wie andere auch: Politische Interessen werden organisiert, artikuliert, vermittelt und vertreten. Interessengruppen rangeln um Geld, Rechtsetzung und Aufmerksamkeit der Politik. Sie versuchen Schaden abzuwenden, der ihnen von der Politik droht, und Argumente für legitime Forderungen vorzubringen. Sie knüpfen Beziehungsnetze, bauen Druck auf und tun all das, was Lobbyisten¹ in einem pluralistischen Gemeinwesen eben tun. Im besten Fall erledigen sie dies nicht ohne das Ziel, Politik substanziell zu beraten. Sie bieten handlungsrelevantes Expertenwissen an, das öffentliche Entscheidungen verbessern hilft. Ergo: Jugendpolitik wird besser, wenn die Jugendlobby gute Politikberatung liefert.

So einfach könnte es sein! In der Praxis hadern Träger der Jugendarbeit und ihr Personal mit dieser Aufgabe. Sie fühlen sich überfordert, unverstanden oder ausgegrenzt. Sie bescheinigen sich mitunter selbst öffentliche Wirkungslosigkeit und Politikunfähigkeit. Sie verdächtigen sich selbst unzulässiger Vermischung anwaltschaftlicher Interessenvertretung für die Jugend mit eigenen institutionellen, finanziellen und personellen Interessen. Sie zweifeln an ihrem fach- oder berufspolitischen „Mandat“ (als ob ihnen irgendwer eines geben könnte außer ihnen selbst). Im Hintergrund wabert die Evergreen-Kontroverse um die „Politisierung“ der Profession. All das erweckt den Eindruck, dass robuster Jugendpolitikarbeit vor allem der eigene Habitus im Weg steht. Nichts gegen Reflexion und Selbstkritik, im Gegenteil. Aber es gibt nur wenige Interessengruppen, die so viel an

1 Aus Gründen des Stils, der Lesbarkeit und einfacher Grammatik verzichtet der Autor auf kontinuierliche Beidnennung der Geschlechter, Personalreferenzen mit grafischen Zeichen oder neutralisierende Formen. Das generische Maskulinum im Plural schließt Frauen ein. Der Autor verwendet im Singular abwechselnd männliche und weibliche Personenbezeichnungen und Personalpronomen („die Lobbyistin“ und „sie“ stehen dann auch stellvertretend für den Mann).

ihren Skrupeln leiden, statt Lobbyarbeit als Grundrecht zu begreifen und praktische Aufgaben in Angriff zu nehmen. Das Gemeinwohl wird zudem sicher keinen Schaden nehmen, wenn Jugendarbeit bessere Lobbyarbeit macht.

Politischen Einfluss muss man nehmen, verschenkt wird er nicht. Er ist weder Wissenschaft noch Kunst, sondern Ergebnis soliden Handwerks. Es ist mit Geduld, Ausdauer und Übung erlernbar. In keinem Handwerk fallen Meister vom Himmel. Der Lobby-Werkzeugkasten ist nicht klein, für Anfänger wirkt er sogar verwirrend kleinteilig – und wer in gängige Lobby-Ratgeber und Handbücher schaut, wird von viel Fachjargon verschreckt. Angst macht auch ein großes Wort wie „Politikberatung“. Wer fühlt sich schon als Politikberaterin berufen?

Dieser Beitrag möchte Grundlagen vermitteln. Er dreht sich nicht um Details, wie welche Gesprächspartner für welche Ziele auszuwählen sind, wie man ein Positionspapier verfasst oder eine Anhörung vorbereitet. Vielmehr regt er zunächst dazu an, über den Kern der Lobbyarbeit als Politikberatung und das nötige Selbstverständnis nachzudenken. Zweitens legt er den kommunalpolitischen Kontext dar, der etwas anderen Regeln folgt als die höheren Politikebenen. Abschließend kommt der Jugendhilfeausschuss aus Lobbysicht in den Fokus.

1 Nachdenken über den Kern der Sache

1.1 Politik beraten heißt Politiker verstehen

Politikberatung ist dann nützlich und legitim, wenn sie politischen Entscheidungsträgern beim politischen Entscheiden hilft. Dieser Satz klingt banal. Er beschreibt aber eine große Hürde für potenzielle Ratgeber, die sich nicht hauptberuflich mit Politik befassen. Wie entscheiden Politiker? Wer darauf keine Antwort findet, vermag Beratung kaum adressatengerecht anzubieten. Eine knappe, verbindliche Antwort schnell nachlesen kann man leider nicht. Es fehlt keineswegs an Literatur. Scharf beobachtende Journalisten, reflektierende Politiker und Generationen von Politikforschern haben sich darüber den Kopf zerbrochen. Schicht für Schicht haben sie freigelegt, was Politiker beim Entscheiden tun. Kluge Analysen, Deutungen und Entscheidungstheorien füllen in Bibliotheken viele Regalmeter. Das Entscheidungspuzzle ist aber stets so vielteilig, dass keine Expertin Präsident Kennedys (1963) Einsicht bestreitet:

„Die Essenz der letzten Entscheidung bleibt für den Beobachter undurchdringlich; oft geht es dem Entscheider genauso. (...) Es wird im Entscheidungsprozess immer diese dunklen und verwickelten Abschnitte geben – mysteriös sind sie sogar für die, die aufs Engste an ihnen beteiligt sind.“

Wenn selbst ultimative Insider nie so genau wissen, welche Schlüsselfaktoren und Kriterien in einer Entscheidung enthalten sind, haben sich Laien erst recht nichts vorzuwerfen. Dennoch ist es für Politikberater in spe notwendig, sich auf die Suche nach Antworten zu machen.

Knapp zusammengefasst, weiß die Wissenschaft heute dies: In Sachfragen will der „homo politicus“ im Regelfall rational entscheiden, das ist sein Anspruch wie der der Bürger. Nur gibt es kein Einheitsmaß für rationales Entscheiden. Vielmehr hat Politik oft konkurrierende Rationalitäten gegeneinander abzuwägen und Bewertungsmaßstäbe auszuwählen. Diese Wahl verändert den Blick auf Tatsachen. Entscheider wollen die „Faktenlage“ kennen. Sie holen fachlichen Rat ein, brauchen aber auch politische Orientierung. Die „Faktenlage“ ist – besonders wenn es ums Soziale geht – oft unübersichtlich, komplex und widersprüchlich. Umso mehr gilt dies für Problemlösungsvorschläge: Prioritäten und Präferenzen sind oft neblig, die Folgen des Handelns sind nie voll berechenbar, es fehlt an Informationen darüber, wie genau wann warum welche Maßnahmen wirken würden. Eine verwirrende Vielzahl von Rationalitätswünschen prägt Diskussionen: Nicht alles, was effektiv wäre (also gewünschte Wirkung erzielt), ist auch effizient (wirtschaftlich im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung oder sparsam angesichts knapper Ressourcen). Kurzfristig rational ist nicht gleich langfristig rational. Juristische Bewertungen sehen jene Entscheidung als rational an, die sich stimmig in die Rechtsprechung einfügt und „gerichtsfest“ ist. Aus sozialer Sicht mag jene rational sein, die besonders fair, gerecht oder für benachteiligte Gruppen gut erscheint.

Spätestens hier wird klar, wie sehr Rationalität von Wertvorstellungen abhängt. Entscheiden auf Grund von Werturteilen macht das Politische aus – einerseits. Andererseits geht es im Politikalltag keineswegs ständig um tiefe Überzeugungen. Beim Großteil der Dinge, die in der Politik zu bearbeiten sind, sind Entscheider nicht vorab festgelegt, sondern für Sachargumente zugänglich und mehr oder minder flexibel, was Weg und Ziel angeht. Politiker suchen zudem selten gründlich nach der zweifelsfrei optimalen Lösung, sondern nach einer, die machbar und zufriedenstellend ist, vielleicht also nicht „gut“, aber fürs Erste „gut genug“.

Eine Beraterin lernt dieses Kontinuum abzuschätzen, in dem Sachargumente wirken können. Sie darf optimistisch sein: In den meisten Fällen ist es unwahrscheinlich, dass ein Entscheider ein Anliegen oder einen Rat aus

Überzeugung heraus a priori total ablehnt. Aber hat er dafür Aufmerksamkeit übrig? Will er etwas aktiv voranbringen und politisches Kapital dafür einsetzen? Welche sachfernen Routinen, Regeln und Mechanismen sind im Spiel? Lobbyist Klemens Joos (2016) mahnt daher, Berater müssten sich „primär auf den Entscheidungsprozess und nicht vorschnell nur auf das inhaltliche Entscheidungsergebnis konzentrieren“ (S. 202).

Jede Politik verquickt Sach- und Machtfragen. Wer entscheiden will, will durchsetzen. Die Politikberaterin hat das zu berücksichtigen. Relevanter Rat weist durchsetzungsfähige Wege zum Ziel und bezieht ein, dass Politik Ritual- und Spielcharakter hat. Neben Sachrationalität – wie auch immer sie definiert wird – treten andere Rationalitäten: die des Wettbewerbs von Mehrheit und Opposition, Parteien, Personen, Ämtern und Ressorts; die des Verhandeln und Feilschens um den Preis für ein Ja oder wohlwollende Neutralität; die der Kommunikation, der Signale und Symbole. Das Kalkül bezieht sich auf Kräfteverhältnisse, Rang- und Hackordnungen, Standpunkte und Aufmerksamkeit der Entscheider und Meinungsführer, die Regie von Ablauf und Timing, die Darstellung, Medienagenda und öffentliche Erwartungen. Politikprozesse laufen nicht ab wie eine Maschine; sie sind kontingent und von ständiger Suche nach günstigen Momenten und Konstellationen geprägt. So kommt es mal zu Sprunghaftigkeit und dem „Durchpeitschen“ von Beschlüssen, dann zu zaghaften Trippelschritten inkrementalen „Durchwursteln“, mal zum „Aussitzen“ oder zu Blockaden. Solche Einflussfaktoren zu berechnen und zu steuern, ist politisches Management. Beratung, die dieses Kalkül versteht und einschließt, hat höhere Chancen ernst genommen zu werden.

Politikberater verstehen auch, dass Entscheidungsträger lern- und anpassungsfähig sind; sie richten ihre persönlichen Antennen aus, legen ihr eigenes Tempo fest und schneiden sich Überlebensstrategien. Was sie entwickeln, ist politische Intuition: eine Mischung aus Instinkt und Intelligenz. Dazu gehören assoziatives Wissen, Erfahrungsschatz, Daumenregeln und Trendgespür dafür, was politisch passieren wird. Diese Intuition leitet dazu, Rat zu suchen oder zumindest zu hören – oder auch nicht. Sie befähigt dazu, Berater und Ratschläge nach den Kategorien „politisch richtig/falsch“ einzuschätzen. Göttrik Wewer (2009) unterstreicht:

„Das Problem von Politikern ist nicht, zu wenige Ratschläge zu bekommen, sondern in der Fülle der Informationen, die täglich auf sie einprasseln, die richtigen und wichtigen zu erkennen. Wichtig sind Ratschläge, die politische Flurschäden zu vermeiden helfen und das Überleben im Amt sichern, richtig sind Ratschläge, die aktuell oder strategisch für die politische Profilbildung verwertbar sind. (...) Was sachlich in einer bestimmten Situation angeraten sein kann,

kann politisch völlig falsch sein. Die Enttäuschung vieler Politikberater rührt daraus, das nicht verstanden zu haben.“ (S. 403)

Die kluge Politikberaterin lässt sich nicht enttäuschen, sondern versucht zu verstehen; sollte allerdings nicht alle Politiker für Großstrategen halten, die generalstabsmäßig Langzeit-Pläne austüfeln und diszipliniert verfolgen. Realistischer ist ein Bild vom Politiker, der von Fall zu Fall das Mögliche zusammendenkt und mit begrenztem Zeithorizont taktiert. Für die Politikberatung mag das zuweilen frustrierend sein. Aber darin steckt auch die Chance, morgen oder übermorgen neue Zugänge und Chancen auf Gehör zu erhalten.

1.2 Wer berät, nimmt Einfluss: Interessegeleitete Politikberatung

Wer berät, nimmt Einfluss; auch wer sich nur als sachverständiger Experte sieht und jede Lobbyabsicht verneint, muss zugeben: Politikberatung heißt Rat geben zu einer politischen Handlung. Ihre konkrete Umsetzung ist ein politisches Interesse. Das gilt umso mehr, wenn die beratende Expertin nicht unabhängig ist, sondern selbst oder ihre Klientel von politischen Entscheidungen betroffen ist. Das ist im Politikfeld Jugend und Soziales keine Ausnahme, sondern der Regelfall. Zudem kann sich Expertise in diesem Politikfeld – wie beschrieben – nie auf eindeutige Rationalität berufen. Auseinandersetzungen um Werte und weltanschauliches Staats-, Gesellschafts- und Gerechtigkeitsverständnis sind unvermeidlich, ja das Salz in der Suppe. Das macht es schwer, Politikberatung unparteiisch-neutral zu präsentieren und von methodischer Interessenvertretung (Lobbying) abzugrenzen. Einen Versuch ist es allerdings wert. Günter Rieger (2013) erklärt „Soziallobbying“ als

„jeden Versuch der Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger [...], um eigene wie advokatorisch² vertretene Interessen einzubringen und durchzusetzen. [...] Grundsätzlich ist Lobbying als Tauschgeschäft angelegt. Vereinfacht gesprochen, benötigt die Politik Informationen, Rat und Rückhalt (Legitimation) und bietet dafür Einfluss. Neben ihrer Bedeutung in der Ausführung von Politik

2 Unter eigenen Interessen sind z. B. Personal- und Finanzausstattung eines Trägers einer sozialen Einrichtung oder auch berufspolitische Interessen der Mitarbeiter zu verstehen. Advokatorische Interessen sind im Sinne anwaltschaftlicher Arbeit solche, die stellvertretend für die Klientel wahrgenommen werden. Soziale Organisationen neigen dazu, dies mit Gemeinwohlorientierung gleichzusetzen. Ob das stimmt, bleibt offen.

bietet Soziale Arbeit in dieser Tauschbeziehung vor allem Politikberatung.“
(ebd. S. 66)

Politikberatung kommt also als lobbyistisches Tauschangebot ins Spiel. Rieger definiert:

„Politikberatung dient der Information, Aufklärung oder Irritation der Politik (ihrer Akteure wie Institutionen). Es geht darum, die Politik orientiert an wissenschaftlichen Standards und inspiriert durch den privilegierten Zugang zum Feld hinsichtlich Entstehungs- und Reproduktionsbedingungen sozialer Probleme sowie möglicher Interventionsansätze aufzuklären. Professionelle Politikberatung ist wissenschaftlich abgesichert, kommuniziert verständlich und knapp und reflektiert die Durchsetzungsbedingungen möglicher Lösungsansätze.“
(ebd.)

Es ist ein typisch professioneller Blick: Mit ihrem akademischen oder erfahrungsgesättigtem Expertenwissen erleuchten hochqualifizierte Sachverständige die unwissende Politik über Problemlagen und Lösungen. Profis klären defizitäre Laien auf, natürlich „wissenschaftlich abgesichert“. Implizit heißt das, beim Beraten vertreten sie keine Interessen, sondern folgen quasi neutral der wissenschaftlich-rationalen Suche nach der Wahrheit. Andererseits ist laut Rieger Politikberatung ein Tauschangebot der Lobbyarbeit: ein Mittel zum Zweck der Interessenvertretung. Die Durchsetzung *möglicher* Lösungen wird folglich sicher nicht nur „reflektiert“, sondern die der *gewollten* Lösungen aktiv betrieben. Auch wenn sie rationale Informationen liefert, ist solche Politikberatung nicht neutral, sondern interessegeleitet.

Damit haben politische Akteure in der Praxis meist kein Problem, weil „Beratung unter Interesse nicht ein Anderes der Politik ist, sondern recht eigentlich Politik ausmacht“, wie es ein Bundestagsabgeordneter ausdrückte (Fricke 2013). Anhören, Bewerten und Aggregieren von Interessen ist ihr Kerngeschäft. Für sie ist wichtig, dass der Rat der Empfängerin dient, nicht nur dem Ratgeber. Berater dürfen Interessen haben. Aber sie müssen transparent sein und zumindest teilkompatibel. Außerdem sollen Berater beraten, nicht bekehren. Überzeugungsarbeit ist in Ordnung, Evangelisierung geht fehl, denn „Lobbyarbeit sollte die Interessen des anderen nicht ändern wollen, sondern akzeptieren, dass es sie gibt. Ausgehend davon kann über den Weg der Interessenvermittlung ausführlich gesprochen werden“ (Schmidt/Hustedt 2013, S. 137). Dass Interessenvertreter als Politikberater wahrgenommen werden wollen, empfinden ihre politischen Ansprechpartner also generell nicht als störend. Gleichwohl haben sie recht klare Vor-

stellungen davon, welche Art Lobbying positiv ist – und welche Art den Betriebsablauf stört und inakzeptabel ist.

So zeigt sich in einer Studie der Agentur Burson-Marsteller (2013) unter europäischen Politikern und Spitzenbeamten guter Zuspruch dafür, dass Interessenvertreter die Beteiligung gesellschaftlicher Akteure und Bürger im politischen Prozess sichern, zeitnah nützliche Informationen bereitstellen, die Wahrnehmung wichtiger Themen erhöhen und kompliziertes Spezialwissen in politisch relevante Informationen übersetzen. Negativ wirkt vor allem, wenn Lobbyisten ihr Interesse verschleiern oder gefärbte Informationen vermitteln. Auf der Mängelliste stehen Dinge wie: Sie verstehen die Verfahren nicht und sprechen die falschen Personen an; sie gehen zu aggressiv vor; sie bringen ungeeignete Unterlagen; sie liefern Emotionen statt Fakten (eine Kritik, die Nichtregierungsorganisationen doppelt so häufig trifft wie die Wirtschaftslobby!); sie kommen im Verfahren zu früh oder zu spät; oder betreiben „Lobbying per Pressemitteilung“. Ein Survey des Berliner Forschungszentrums COPES (2014) unter Büroleitern von Bundestagsabgeordneten führt zu ähnlichen Erkenntnissen. Welche Angebote von Interessenvertretern schätzen die Befragten am meisten? Zwei Drittel nennen den Austausch über Praxisprobleme. Mit Abstand folgen auf der Positivliste, dass Lobbyisten Interessen und Forderungen klären, Basisinformationen zusammenstellen, Zusammenhänge darstellen, Ansprechpartner vermitteln und zu Branchentrends informieren. Was am meisten stört: Für zwei Drittel ist es die Überbewertung des eigenen Anliegens. Die Hälfte der Befragten nennen Penetranz und Unkenntnis politischer Entscheidungsprozesse.

Diese Umfragen sind keine Solitäre. Auch durch andere zieht sich ein roter Faden: Im Prinzip sind Interessenvertreter willkommen, wenn sie vernünftig und respektvoll auftreten, man ihren Informationen vertrauen kann, sie Nutzwert bieten und niemandem die Zeit stehlen, weil sie ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben. Kurzum: Professionalität wird geschätzt und erwartet. Unprofessionelles Verhalten verbaut Zugänge und mindert das Einflusspotenzial.

1.3 Politik beobachten, bewerten und intern beraten

Man kann nicht gut politisch beraten, wenn man weniger informiert ist als der Ratnehmer. Das gilt für Inhalte und Prozesse. So muss die Beraterin gezielt außerfachliche Informationen sammeln: über anlaufende Verfahren und Vorlagen, über Absichten, Arbeitsprogramme, Zeitpläne (z. B. vor einer Wahl oder zu Beginn einer Amtszeit), über Personalwechsel, Vorent-

scheider und Spielmacher und das, was diese für wünschenswert und machbar halten.

Von all dem liest der Berater auch in einer gut informierten Zeitung, falls deren Reporterin große Ohren hat und auch so viel schreibt, wie sie hört. Einen Informationsvorsprung, der frühzeitiges Eingreifen erlaubt, stellt das aber nicht dar – genauso wenig, wie den offiziellen Dokumentenfluss genau zu verfolgen. Wer das „Monitoring“ der Politik ernsthaft betreibt, kann sich damit nicht begnügen. Politik berät und entscheidet erst intern informell, dann extern formell. Politikmanager fürchten oft Kontrollverlust. Abgesehen von Testballons liegt ihnen daran, Projekte erst öffentlich werden zu lassen, wenn sie das Risiko im Griff haben. So werden sie erst dann Vorlagen in Gremien und Ausschüsse schicken, wenn die Linie mit den Mitwirkenden nichtöffentlich abgestimmt ist und vorhersehbar ist, wie Diskussion und Voten ablaufen werden. Was nicht heißt, dass darüber nicht einige bereits mehr oder minder diskret reden. Wirklich geheim ist wenig, es wird geraunt, geplappert und informell diskutiert.

Vielleicht hat die Beraterin es nicht so schwer, auf Fragen Antworten zu erhalten; sie muss sich nur ins Gespräch mit Insidern begeben, um zu erfahren, wo die Politik „gerade steht, welche Forderungen derzeit bei wem völlig undurchsetzbar sind, wo gerade Türen offen stehen und – am Wichtigsten – wo es sich lohnt, richtig zu kämpfen und wo sich im eigenen Interesse etwas bewegen lässt“ (Schmidt/Hustedt 2013, S. 133). Politikberatung ist also nicht nur nach außen gerichtet. Beratung nach innen ist genauso wichtig. Wer eine Organisation extern vertritt, muss sie intern aufs Handeln vorbereiten:

- Die Leitung des eigenen Hauses (und relevante Teammitglieder) informieren, zur politischen Strategie beraten und Rückendeckung für alle Maßnahmen gewinnen;
- Zeithorizonte eines Projekts, inhaltliche und operative Beratungs- und Einflussziele sowie Arbeitsschritte wie z. B. die Auswahl und Reihenfolge politischer Gespräche planen;
- Standpunkte, Argumente und Unterlagen des Hauses auf ihre Verwendbarkeit und Kommunizierbarkeit bei der Politik prüfen und optimieren;
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeiter präzise informieren und sich mit ihnen koordinieren;
- in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern nach Chancen suchen, Lobbyarbeit zu koordinieren oder sogar gemeinsam vorzugehen.

1.4 Service, Service, Service

Politikberater sind, plakativ gesagt, „Politik(er)versteh(er)“ und politische Dienstleister. Diese Rollen einzunehmen ist wichtig. Beratung ist eine Dienstleistung im Auftrag der eigenen Organisation, aber zum Nutzen des Ratnehmers. Dieser ist ebenso Kunde oder Klient³ wie das Interesse, das man vertritt. Der Service soll passgenau sein, zuverlässig, flexibel, schnell und unauffällig. Gegenleistungen kann man nur erwarten, wenn der Kunde zufrieden ist. Zur Serviceorientierung gehört die Disziplin, präzise zu nennen, was man will. Wer mit ungefähren Ideen aufwartet, erhält ein ungefähres Echo. Politische Akteure sind beim Reden Meister des Ungefähren. Auf deren To-Do-Liste aber erhält nur das Präzise hohe Priorität. Politikberater konkurrieren bei den Ratnehmern um Zeit und Aufmerksamkeit. Sie müssen Beratungsbedarf und Nutzwert-Erwartungen bedienen, denn „wenn man etwas will, ist es immer eine gute Strategie, jemandem Arbeit abzunehmen, statt ihm welche aufzubürden“ (Kitz 201)

Das heißt, Berater

- beleuchten nicht nur bekannte Probleme, sondern bieten Lösungen an. Sie benennen früh Faktoren und Trends, die bisher unmöglichen Lösungen eine Chance geben könnten.
- machen auf Probleme aufmerksam, deren Bearbeitung politisch attraktiv ist.
- füllen Wissenslücken, ohne undurchdringliche Informationsberge aufzutürmen. Sie beschaffen Zahlen, Fakten und Hintergründe auf Zuruf und liefern schneller als andere.
- verbildlichen trockene abstrakte Sachverhalte durch authentische Beispiele und reale Fälle aus dem Leben; also auch eine Geschichte, die sich plausibel erzählen lässt.
- überzeugen, ohne zu beschwatzen, zu belehren oder eifernd zu missionieren.
- beraten stets mit Blick auf die handelnde Person oder Gruppe und zeigen auf, wo sich ihr Handlungskorridore, Zeit- und Möglichkeitsfenster öffnen („windows of opportunity“), um im unter-

3 In der Sozialen Arbeit gibt es, wie in vielen Professionen, einen strittigen Diskurs über die Begriffe Kunde, Klient, Nutzer, Adressat. Hier geht es allein darum, den Dienstleistungscharakter der Lobbyarbeit zu betonen.

nehmerischen Sinne ein Vorhaben erfolgreich ein- und durchzubringen.

- liefern Rückhalt dort, wo er wichtig ist. Sie bieten sich als Makler und Mittler an. Sie stellen neue Kontakte mit ihrem Netzwerk her und ermöglichen Allianzen.

Die Ratnehmerin nimmt den Service meist nicht nur aus Sorge um die Sache an, sondern auch, um Informationsvorteile im politischen Wettbewerb und Profil als ideenreicher Problemlöser vor Politikkollegen, Fachkreisen oder Öffentlichkeit zu erlangen. Im Gegenzug eröffnet sie Einfluss – wie viel, hängt vom Wert des Informationsvorteils ab. Im Grunde ist es so, „dass sich nur knappe Informationen in politischen Einfluss verwandeln lassen“, also solche, die für Ratnehmer „nicht effizienter als von den Interessengruppen beschafft werden können“ (von Winter 2007, S. 224).

Dass der Ratnehmer die Zuarbeit nicht öffentlich nennt, muss die Beraterin kalt lassen: „Als Lobbyist muss man bereit sein, Eitelkeit abzulegen und zuzulassen, dass die eigene Idee von anderen weitergetragen wird“ (Kitz 2013). Darüber hinaus hat der Berater die Pflicht, die Sach- und Darstellungsinteressen des Politikkunden zu schützen. Unvoreilhaftes Fakten und Gegenargumente muss man ehrlich benennen. Wenn man erwartet, dass sich das Gegenüber für jemanden engagiert, darf man ihm nicht die Orientierung vernebeln. Erst recht darf der Berater der Politikerin nichts unterjubeln, womit sie sich blamieren könnte. Umgekehrt muss er eine abwartende oder abweisende Haltung, kritisches Herumstochern, Hinhaltetaktik, Unverbindlichkeit ebenso wie Dissens und das schroffe Nein tapfer ertragen.

Weil Politikberatung für die Lobby ein Tauschmittel ist, eine Währung, ist sie Wertmaßstab für die Tauschbeziehung. Das simple Bild von Leistung und Gegenleistung („Beratung gegen Einfluss“) wird leicht missverstanden. Einfluss bedeutet zunächst nur ein Potenzial, Haltung oder Verhalten zu verändern. Während die Beraterleistung klar ist, bleibt die Gegenleistung oft lange diffus. Anders als Petenten, die Beschwerden und Bitten vortragen und ad hoc Abhilfe verlangen, gehen Lobbyisten in Vorleistung. Sie kommen nicht erst, wenn sie etwas verlangen müssen; sie erarbeiten sich Zugänge, indem sie liefern, ohne zu fordern. Oft ist es strategisch weniger wichtig, dass ein Adressat sofort Ja zu einem Anliegen sagt. Wichtig ist das Ja zur Beraterbeziehung. Im Idealfall meldet sich die Adressatin bald regelmäßig auf eigene Initiative; sie teilt Informationen oder fragt sie nach. Sie lädt zu Besprechungen oder zur Mitwirkung an politischen Vorhaben ein.

Sie stellt neue wertvolle Kontakte her. Solche Wertschätzung ist ein greifbares Ergebnis und ein Erfolg, den man nicht übersehen darf.

Interessegeleitete Politikberatung verliert Ergebnisse nicht aus den Augen. Sie dokumentiert Aufwand und Erreichtes: jedes Gespräch, jede Zuarbeit, jedes Feedback, jede beobachtbare Handlung oder Neupositionierung der Adressaten. Jedes Projekt braucht klare Meilensteine, die sich überprüfen und evaluieren lassen. Die eigenen Ressourcen sind begrenzt. Also muss man haushalten, nachsteuern und manchmal auch nüchtern einen Schlussstrich ziehen.

1.5 Über die Beratung hinaus

Zum Lobbyrepertoire gehört bisweilen auch, Anreize⁴ zu setzen oder Druck auszuüben. Ob das opportun ist, ist nicht nur eine Moral- oder Rechtsfrage. Es hängt ab vom verfügbaren Verhandlungs-, Verweigerungs- und Drohpotenzial. Auch im Politikfeld „Soziales“ gibt es nicht nur pauschal schwache Interessen. Manche Sozialverbände haben organisierte Macht, die die Politik respektiert und fürchtet. Dass nicht alle Vertreter sozialer Interessen kraftvoll aufstampfen können, ist genauso wahr. Schwächere müssen umso mehr aufs Image achten.

Über wen die Lokalzeitung berichtet, wer in Interviews als Experte eine gute Figur abgibt, wird schneller zum erwünschten Gesprächspartner der Politik. Wer gute Projekte sichtbar macht, macht sich attraktiv für Vor-Ort-Besuche. Wer Veranstaltungen auflegt, die Politiker als Bühne nutzen können, bedient auch deren Darstellungs- und Dialogbedarf. Wer auf der Facebook-Seite der Bürgermeisterin für engagierte Diskussionen sorgt, punktet ebenso. Politik hat sensible Antennen für öffentliche Diskurse, Meinungsklima und Medienberichte.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist eine wichtige Begleiterin politischer Arbeit. Augenmaß ist nötig, denn öffentliche Kommunikation soll die nichtöffentliche fördern, nicht stören. Wirklich schädlich ist vor allem der Vertrauensbruch. Politische Gesprächspartner erwarten dagegen nicht, dass öffentlich nur Positives zu hören ist. Es ist legitim, über Medien und Events Kritik, Wünsche und Forderungen publik zu machen. Überraschen sollte man bevorzugte Lobby-Adressaten jedoch nicht. Zum Fairplay gehört, sie

4 Man muss hier nicht gleich an überbezahlte Gourmetessen, Luxusreisen oder Geldkoffer denken. Legale und (meistens) legitime Anreize sind in der Politik auch Kooperationsvereinbarungen, Unterstützung politischer Projekte, die Förderung von Karrieren und Vernetzung durch Ehrenämter oder ähnliche politische Ressourcen.

vorab in Kenntnis zu setzen, damit sie den Ball spielen können. Ideal ist es, Vorstoß, Reaktion und Gegenreaktion abzustimmen.

Professionelles und *direktes Lobbying* beruht auf Expertise, diskreten Gesprächen und stillem Service. Daneben gibt es Lobbyarbeit der Amateure – der Bürger. Das heißt für Jugendarbeit auch Lobbying durch Jugendliche, ihre Eltern und all jene, die ein legitimes Interesse an Jugendpolitik haben. Wer sie – insbesondere der Wähler im Wahlkreis eines Politikers – zu politischen Gesprächen gezielt anleitet und sie mobilisiert, um Interessen zu artikulieren, betreibt *indirektes* oder *Grassroots-Lobbying*. Auch dies ist eine Schnittstelle zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – und erfüllt zugleich partizipatorische Ansprüche der Jugendarbeit.

2 Zugänge in der Kommunalpolitik

2.1 Vor- und Nachteile für Interessenvertreter

Kommunalpolitik, die „kleine“ Politik vor der Haustür, ist persönlicher, anschaulicher, nachbarschaftlicher als die „große“. Sie ist weniger geprägt von Berufspolitikern, Medien und dem Gedränge gut ausgestatteter Lobby-Gruppen. Das macht es zum Teil leichter, direkt und ungefiltert Gehör und Geltung zu finden. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein.

Interessenvertreter können im Kontakt mit Rat- oder Kreishausspitzen darauf bauen, dass Hauptverwaltungsbeamte ihre starke Machtstellung durch Fachkompetenz, Bürgernähe und exekutiven Führungsanspruch weiter absichern wollen. Manche Bürgermeister und Landräte sehen sich in altdeutscher Tradition als Verwaltungsfachleute, die die Arbeit mit Fachkreisen als Kompetenzgewinn und Entlastung der Ämter ansehen. Dazu tritt der postmoderne Typ, der als kommunikative Integrationsfigur die Direktwahl durch breite Bündnisse und clevere Kampagnen gewinnt. Der parteiferne „Macher“ und „Meister aller Bürger“ liegt im Trend. Zum typischen Politikstil gehört es, ständig dynamisch zwischen Interessen vermitteln zu wollen. Für solche Wahlbeamte spielt es keine Rolle, feste (Partei-) Programme umzusetzen. Ihr Politikverständnis dreht sich um Management, Projekte und Einzelfälle, vielleicht auch den Anspruch, eine Vision zu haben. Projektideen und organisierte Hilfe brauchen sie umso mehr, je mehr die Partei als Lieferant ausfällt. Das macht sie offen für Impulse von außen. Die erweiterte Verwaltungsspitze tritt häufig als Allparteien-Kollegium auf. Wo es keine echten parteipolitischen Machtwechsel gibt, tendiert es zu Sacharbeit im Einvernehmen. An der Spitze sollte es so aber immer einen Ansprechpartner geben, der für ein Interesse offen ist.

Gemeinderäte und Kreistage sind „Feierabendparlamente“.⁵ Hier sitzen Bürger im Ehrenamt, Politikamateure ohne Mitarbeiterstäbe. Die Mandatsträger haben wenig Zeit für Politik, im Prinzip jedenfalls. Eine Studie in Großstädten ab 400 000 Einwohnern – wo Stadträte und Fraktionen auch häufiger über Mitarbeiter verfügen – taxierte jedoch den Zeitaufwand eines typischen Ratsmitglieds für Sitzungen, Vorbereitung und Repräsentation auf 20 Stunden pro Woche, sogar auf 40 bis 60 für Fraktionsvorsitzende (Reiser 2006, S. 246) Selbst in Brandenburg, wo Klein- und Mittelstädte dominieren, ergab eine Befragung kommunaler Mandatsträger, dass jeder Dritte zehn bis 30 Stunden für das Mandat aufwendet, ein weiteres Drittel fünf bis zehn, gut zehn Prozent gaben mehr als 30 Stunden als Pensum an (Metzner 2006). Bekanntlich hat das Neue Steuerungsmodell zeitlich überlasteten Räten empfohlen, sich auf Strategie, Zielvorgaben für die Verwaltung und ihre Überwachung zurückzuziehen. Die Erfahrung zeigt aber, gerade kommunale Feierabendpolitiker wollen sich ins Detail einmischen. Dass sie dafür kaum Kapazitäten haben, ficht sie nicht an. Politisch ist das einfach zu erklären. Sie sichern sich Einfluss auf das Kleinklein, eben weil es konkret ist, quasi der Kern der Kommunalpolitik.

Größtes Kapital der Ratsmitglieder ist ihr Image als „Kümmerer“, die konkrete Anliegen aufnehmen und Lösungen finden können, das Ohr an der Straße, ihre persönliche Bekanntheit und Vernetzung mit Organisationen aller Art, für die sie sich auch im Detail einsetzen. Oft ist es jenseits der Großstädte sekundär, welche Partei sie vertreten. Lokale Parteien sind Vereine wie andere; allerdings ist ihre Mitgliedschaft relativ klein, die Personaldecke dünn. Leicht machen ihnen Freie Wählergruppen als „Rathausparteien“ und locker organisierte Initiativen Konkurrenz. Parteien sind oft nur so stark, wie ihr Personal in Vereinsämter hineinragt – ob Feuerwehr, Sport- oder Gewerbeverein, Kammer oder Sozialverband. Multifunktionswesen und Ämterhäufung sind die Folge. Es ist essenziell für Lobbyarbeit, die Verflechtung der Interessen zu kennen, vereinfachte Zugänge ebenso wie Interessenkonflikte zu identifizieren.

Die örtliche politische Kultur mag dazu beitragen, Rivalitäten und Konflikte nicht allzu öffentlich auszutragen. Sie verschwinden nicht. Aber sie werden eher durch Aushandeln als durch Mehrheitsbeschlüsse und harte Konkurrenz gelöst: Man bindet alle bekannten Kräfte ein, bedient jeden und verlässt sich auf das Prinzip der Gegenseitigkeit. Man kennt sich, hilft sich, verständigt sich. Das jüngere Bemühen um mehr Bürgerbeteiligung

5 Rechtlich sind sie gar keine Parlamente, sondern Teil der Exekutive, auch wenn sie parlamentarisch arbeiten.

folgt dem Muster insofern, dass die Mitwirkungslogik das informelle Aushandeln verlängert statt ersetzt. So richtet man Beiräte, Foren, Runde Tische und moderierte Dialoge ein, um engagierte Bürger und Gruppen einzubinden. Konsens ist erneut das Ziel. Manche Gruppen erkennen aber die „Beteiligungsfalle“ und wehren sich. Ihre Ultima ratio sind Bürgerbegehren und -entscheide.

Das Konsensmuster hat Schattenseiten. Offen Interessen zu artikulieren und Gegensätze zu schüren, mag verpönt sein. Streitscheu, Proporzdenken, Ämterpatronage, Filz, Klüngel und Gekungel – all das lähmt nicht nur den Meinungsmarkt, sondern schließt auch legitime Interessen aus. Entweder man hat den Zugang zu politischen Kreisen oder nicht. Entweder man kennt Entscheider und Interessenmakler persönlich und bespricht Anliegen direkt, oder man bleibt stumm. Entweder man hat im Klubarrangement feste Plätze der Kooperation, oder man wird nur als Bitt- und Fragesteller geduldet. Die lokale Verhandlungsdemokratie mag wohlgeordnet sein, produziert aber Mauern zwischen Drinnen und Draußen. Die mögen heute bröckeln. Aber nicht jede Kommune ist a priori ein offener Marktplatz aller Interessen.

2.2 Der Jugendhilfeausschuss – eine perfekte Lobbyplattform?

In der kommunalen Jugendarbeit wird der Jugendhilfeausschuss (JHA) gemeinhin als zentrale Lobbyplattform angesehen. Für Politologen ist er ein Paradebeispiel für Korporatismus: die Interessenvertretung wird staatlich legitimiert, die Repräsentation durch Ratswahl gesichert, die Mitwirkung verbrieft und Einflussnahme kanalisiert. Nominell ist der JHA sogar Teil der Verwaltung. Wer ein Mandat hat, lobbyiert von innen und hat bei Verhandlungen die eigene Stimme als Werkzeug. Wer keines hat, lobbyiert von außen. Der Unterschied ist gewaltig.

Formal sind alle JHA-Mitglieder gleich. Informell sind manche gleicher. Dass etablierte Verbände, die die Politik als befreundet oder parteinah ansieht, vom Rat mehr Sitze erhalten und bessere Zugänge haben als politikferne Initiativen, ist weder Zufall noch allein Spiegel fachlicher Bedeutung. Aber auch wer einen Sitz hat, kennt die Grenzen des JHA. Ein echtes Machtzentrum der Kommune ist er nicht. Er agiert in dem Raum, den ihm andere lassen. Welchen Stellenwert Jugendpolitik generell hat, ob der Kämmerer Gelder für Jugendarbeit freigibt oder lieber für eine Straße oder das Gewerbegebiet, entscheidet nirgendwo ein JHA.

Der politische Wert des Ausschusses lässt sich daran ablesen, ob sich führende Lokalpolitiker selbst hineinmandatieren. Das passiert im JHA eher selten. Die Finanz-, Wirtschafts-, Bau- oder Sportausschüsse sind at-

traktiver – umso mehr, je weniger es im JHA zu gestalten, Geld zu verteilen oder Medien-Prestigepunkte einzusammeln gibt (in der informellen Prestigeskala ist ein Fachprofil als „Jugendpolitiker“ leider wenig wert). So nimmt im Ausschuss meist die zweite oder dritte Ratsgarnitur Platz. Hinterbänkler kann man unterschätzen. Aber ihr Spielraum, die politische Richtung ihrer Fraktion oder des ganzen Rats zu steuern, ist eng.

Aus Lobbysicht ist wichtig zu wissen, wie die Ratsvertreter ihre Rolle im JHA verstehen: ob sie (a) den JHA-Sitz als treue Diener ihrer Fraktion ausfüllen, (b) ihn als Sprungbrett für höhere Posten nutzen, (c) Interessen ihrer persönlichen Unterstützerbasis (z. B. Verbände) vertreten, (d) als Experte die Fachagenda gestalten oder (e) allgemein als „engagiert für die Jugend“ gesehen werden wollen. Daraus ergibt sich, wie aktiv oder passiv, kontinuierlich oder sporadisch sie mitarbeiten; ob sie Vorlagen im Detail erörtern und ändern, ob und welchen Sachverstand sie mitbringen oder entwickeln; wie sie Informationen nutzen oder beschaffen; ob sie für Politikberatung offen sind und wie wichtig ihnen medienwirksame Themen sind.

Im *besten* Fall gelingt es dem Ausschuss, unbequeme Eigenständigkeit zu wahren, alle Rechte auszureizen und die geballte Fachkompetenz auf Augenhöhe mit dem Rathaus kreativ und innovativ zu nutzen. Im *schlechtesten* Fall allerdings – das wissen Praktiker ebenso wie Wissenschaftler (Bogumil/Holtkamp 2007; Busmann/Esch/Stöbe-Blossey 2004; Eyßell 2015, Krüger 2012) –

- tagt der JHA selten und nickt dann stapelweise anderswo abgestimmte Amtsvorlagen ab;
- fühlen sich die Mitglieder unter einem Anträge und Kritik erdrückenden Konsenszwang;
- behandelt der JHA trotz breiter Zuständigkeit ständig dieselben „Hotspots“ (z. B. Kitas);
- schützen die freien Träger nur ihre abgesteckte Claims und belauern sich gegenseitig;
- zeigen sich Ratsvertreter trotz geringen eigenen Sachverstands als beratungsresistent gegenüber den Trägermitgliedern, externen Interessen und sachkundigen Bürgern;
- sind Politiker außerhalb des JHA über dessen Vorgänge falsch oder gar nicht informiert;
- wird der Ausschuss von Medien und Öffentlichkeit nicht verstanden und meist ignoriert.

Es warten weitere Fallen. So werde der JHA mancherorts weniger von gesetzlichen Aufgaben bestimmt als vielmehr von „Gepflogenheiten und Praktiken, die oft für konkrete Abläufe von großer Bedeutung sind, die sich aber nirgendwo schriftlich niedergelegt finden“, warnt ein JHA-Verbandshandbuch (Der Paritätische Gesamtverband 2012, S. 4). Manche Ausschüsse bearbeiteten in offener Sitzung nur kleine, formale Teile, um „alle eigentlich spannenden Angelegenheiten unter Ausschluss der Öffentlichkeit [zu] verhandeln“. Manche Räte schalteten dem JHA einen separaten Ausschuss für Jugend vor, „weil im ‚ordentlichen‘ Ratsausschuss die Mehrheitsverhältnisse des Rates abgebildet sind und somit politisch nichts ‚anbrennen‘ kann“. Manche Ratsparteien verlangten von freien Trägern „Fraktionsdisziplin“ und drohten anderenfalls „heftige und nachhaltige“ Sanktionen bei der Mittelverteilung an (S. 4). Fazit: Politische Naivität im JHA ist nicht hilfreich.

Interessenvertreter können schlechte Praktiken verändern wollen, aber nicht alle auf einmal. Oder sie passen sich schmiegsam an. Das ist nicht feige, höchstens opportunistisch. So oder so: es dauert, bis man Ausgangslage, Strukturen und Entscheidungswege des JHA in der eigenen Kommune genau erfasst hat. Kein Papier beschreibt das, erst recht kein Gesetzblatt. Die Arbeit im JHA mag sehr mühsam sein. Den Ausschuss ignorieren aber kann man nicht.

Die Lobbystrategin muss Maß nehmen und entscheiden, welche Erfolge im JHA und seinem Umfeld möglich und erzielbar sind. Wer keine JHA-Mandate hat, kann diese zum Lobbyziel erklären. Wer im JHA gut verankert ist, wird eigene Einflusszonen dort ausbauen als auch den JHA als Ganzes stärken wollen. Eine gute Beziehung zu Vorsitz und Lenkern des „Verkehrsflusses“ ist ein Lobbyziel. Bessere Abstimmung unter Trägern mag ein anderes sein. Wer sich zum aktiven Moderator macht, wird wichtiger für alle Partner. Aber nicht immer sitzen alle im selben Boot. Eine JHA-Stimme ist auch dazu da, für eigene Anträge zu werben, Vorlagen anderer zu verändern oder Nein zu sagen. Ohne Gegenleistung sollte man sich ein Ja nicht aufdrängen lassen. Flexible Vetospieler gewinnen häufiger, dürfen sich aber nicht verpökern. Lobbyarbeit muss sich bewusst sein, dass der Ausschuss (egal, was das Bundesgesetz besagt) politisch nur abgeleitete Autorität und begrenzte Reichweite hat. Es wäre ein Fehler, alle Energien nur auf den JHA und Jugendpolitiker zu verwenden.

3 Resümee

Die kommunale Jugendlobby vertritt Interessen und bietet zugleich Politikberatung an. Das ist kein Widerspruch, sondern eine natürliche Kopplung. Lobbying handelt vor allem mit Informationen. Das inhaltliche Argument, geschickt platziert zur richtigen Zeit am richtigen Ort und politisch relevant herausgestellt, ist der stärkste Hebel. Lobbyarbeit, die in diesem Sinne Entscheider berät und unterstützt, etwas für Jugendarbeit und Jugendpolitik zu tun, fördert die eigene Akzeptanz und ihr Gewicht enorm. Das ist Kernbotschaft dieses Beitrags.

Naiv darf man allerdings nicht sein. Es ist nicht so, dass einfach das beste Argument gewinnt. Politik ist kein Debattierclub mit erhabener Preisjury, sondern ein Verhandlungsprozess mit robuster Interessenkonkurrenz unter Wettbewerbsbedingungen, die nie für alle gleich sind. Kommunale Jugendarbeit spielt heute sicher nicht in der Champions League der Lobbyarbeit. Wie könnte sie auch: Kommunalpolitik als Ganze steht unter zahlreichen Zwängen, und unter den zahlreichen kommunalen Politikfeldern siedelt Jugendpolitik in der Hierarchie unten. Die zuständigen Politiker, Jugendbehörden und Interessengruppen verfügen auch gemeinsam nur über geringe Durchsetzungsmacht und müssen ständig Rücksichten nehmen. Auf absehbare Zeit dürfte sich das nicht ändern. So viel nüchterner Realitätssinn ist nötig.

Entmutigen lassen darf sich die organisierte Jugendarbeit dadurch aber nicht. Sie kann sich ihrer politischen Rolle nicht verweigern. Sie hat Potenziale, die zu entwickeln sind. Sie muss mehr als bisher streiten lernen, kraftvolle Präsenz zeigen und darf sich die Butter nicht vom Brot nehmen lassen. Der systematische Auf- und Ausbau eigener Lobbykapazität, die als Politikberatung nachgefragt wird, ist für die Jugendpolitik insgesamt ein Plus.

Literatur

- Bogumil, Jörg (2010): Die Zukunft der ehrenamtlichen Kommunalverwaltung. In: Die Verwaltung, 32. Jg., H. 2, S. 151–166.
- Burson-Marsteller (2013): A guide to effective lobbying in Europe: the view of policy-makers. In: <http://lobbyingsurvey.burson-marsteller.eu> (20.02.2014).
- Busmann, Ulrike/Esch, Karin/Stöbe-Blossey, Sylvia (2004): Neue Steuerungsmodelle – Frischer Wind im Jugendhilfeausschuss? Wiesbaden: Springer VS.
- CPOES (2014): im Schatten des MdB? Wie Büroleiter Politik prägen. Studie, Politikkongress Berlin. Berlin: COPEs.
- Der Paritätische Gesamtverband (2012): Jugendhilfeausschüsse: eine Paritätische Arbeitshilfe. Berlin: Der Paritätische Gesamtverband.

- Epkenhans-Behr, Ina (2016): Beziehungsmuster zwischen Jugendämtern und freien Trägern. Wiesbaden: Springer VS.
- Eyßell, Tim (2015): Vom lokalen Korporatismus zum europaweiten Wohlfahrtsmarkt. Wiesbaden: Springer VS.
- Fricke, Otto (2013): Entspannt Euch! In: www.carta.info/54742/entspannt-euch/ (01.03.2014).
- Joos, Klemens (2016): Politische Stakeholder überzeugen. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kennedy, J. F. (1963): 370 – Foreword to Theodore C. Sorensen's „Decision-Making in the White House“. In: The American Presidency Project: www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=9421 (11.05.2016).
- Kitz, Volker (2013): Beruf Politikflüsterer. Wie Lobbyisten Parlamentarier umgarnen. In: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/beruf-politikfluesterer-wie-lobbyisten-parlamentarier-umgarnen-a-921306.html> (01.05.2015).
- Krüger, Rolf (2012): Kommunale Kinder-, Jugend- und Familienpolitik. Einflussmöglichkeiten von pädagogischen Fachkräften. In: Stange, W./Krüger, R./Henschel, A./Schmitt, C. (Hrsg.): Erziehungs- und Bildungspartnerschaften. Wiesbaden: Springer VS, S. 162–168.
- Metzner, Thorsten (2006): Geliebtes Mandat. In: <http://www.tagesspiegel.de/berlin/brandenburgi/geliebtes-mandat/782948.html> (05.12.2006).
- Reiser, Marion (2006): Zwischen Ehrenamt und Berufspolitik: Professionalisierung der Kommunalpolitik in deutschen Großstädten. Wiesbaden: Springer VS.
- Rieger, Günther (2013): Das Politikfeld Sozialarbeitspolitik. In: Benz, B./Rieger, G./Schönig, W./Tschöbbe-Tschukalla, M. (Hrsg.): Politik Sozialer Arbeit. Bd. I: Grundlagen, theoretische Perspektiven und Diskurse. Weinheim: Beltz-Juventa, S. 54–69.
- Schmidt, Albert/Hustedt, Michele (2013): 12 „Goldene Regeln“ für gute Lobbyarbeit. Wer nicht kommuniziert, für den entscheiden andere. In: Dietz, A./Gillich, S. (Hrsg.): Barmherzigkeit drängt auf Gerechtigkeit. Anwaltschaft, Parteilichkeit und Lobbyarbeit als Herausforderung für Soziale Arbeit und Verbände. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 131–140.
- von Winter, Thomas (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. In: Kleinfeld, R./Zimmer, A./Willems, U. (Hrsg.): Lobbying: Strukturen, Akteure, Strategien. Wiesbaden: Springer VS, S. 217–239.
- Wewer, Göttrik (2009): Politikberatung und Politikgestaltung. In: Schubert, K./Bandelow, N. C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0. München: Oldenbourg, S. 401–430.