

Lobbying: Strukturen, Akteure, Strategien: Protokoll der Tagung vom 16.-17. November 2001 im Franz Hitze Haus, Münster

Berger, Andreas (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berger, A. (Hrsg.). (2002). *Lobbying: Strukturen, Akteure, Strategien: Protokoll der Tagung vom 16.-17. November 2001 im Franz Hitze Haus, Münster* (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 20). Münster: Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-368180>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Andreas Berger

Lobbying: Strukturen, Akteure, Strategien.

Protokoll der Tagung vom 16.–17. November 2001 im Franz Hitze Haus, Münster.

Veranstaltet von der Akademie Franz Hitze Haus in Kooperation mit dem Arbeitskreis »Verbände« der Vereinigung für politische Wissenschaft Deutschland.

Inhalt

1	Einführung	2
2	Trends of EU lobbying and its research. M.P.C.M. van Schendelen, Universitäten Rotterdam/Oxford	2
3	Strukturen des Lobbying: BRD und USA im Vergleich. Martin Sebaldt, Universität Passau	5
4	Fundraising – Bericht aus der Praxis. Gespräch mit H. Hermann, profund Osnabrück, und Annette Zimmer, Universität Münster	9
5	Der Wandel der Lobbyingstrategien von Umweltverbänden/NGOs auf internationaler Ebene. Ingo Take, Technische Universität Darmstadt	12
6	Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. Thomas von Winter, Universität Marburg/Deutscher Bundestag Berlin	14
7	Verbände, Firmen und Consultants: Akteure und Strategien des Lobbying. Irina Michalowitz, Universitäten Aberdeen/Straßburg/Hamburg	17
8	Adressaten und Strategien des Lobbying – eine Podiumsdiskussion	19
9	Zusammenfassung	25

1 Einführung

Die Herbsttagung des Arbeitskreises »Verbände« der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft stellte das Thema »Lobbyismus« in den Mittelpunkt, wobei eine Einführung in den aktuellen Stand der Lobbyismusforschung neben dem Vergleich von Strukturen und Praktiken in Deutschland, Europa und den USA stehen sollte. Verschiedene Akteure und Formen wurden in Gegenüberstellungen unterschiedlicher Arten des Lobbying – zum Beispiel Verbände- vs. Auftragslobbying – vorgestellt und systematisiert. Ein Schwerpunkt lag auf der Differenzierung der Strukturen und Strategien des Lobbying starker und schwacher Interessen. Den Abschluss und Höhepunkt der Tagung bildeten Berichte aus der Praxis, die von Lobbyisten unterschiedlichster Wirkungsfelder erstattet wurden und das Programm abrundeten.

2 Trends of EU lobbying and its research. M.P.C.M. van Schendelen, Universitäten Rotterdam/Oxford¹

Zu Beginn seines Vortrags betonte van Schendelen, dass er sich in diesem auf der Ebene der EU bewege und weitestgehend die Praktik in den Nationalstaaten vernachlässige. Er begründete dieses damit, dass sich seit einiger Zeit ein neues System des Lobbying auf dieser Ebene bilde und dass deshalb sowohl Lobbying, wie auch die wissenschaftliche Beschäftigung damit faszinierend und einfach »Fun« sei. Der vorgestellte Ansatz fasst eine möglichst breite Menge unterschiedlicher Lobbying-Gruppen zusammen, deren Zahl ständig wächst. Darunter fallen sowohl klassische Lobbyisten aus der Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, aber auch Ministerien der einzelnen Staaten, die auf Ebene der EU als Lobbyisten auftreten. Die einzelnen Gruppen und deren Arbeitsweise stellte van Schendelen mit Beispielen aus seiner Arbeit vor. Die aktuelle Forschung fasste er in drei Forschungsrichtungen zusammen und beschrieb ihren Schwerpunkt: Forschung mit dem Blick auf das internationale Recht fokussiert die Prozesse der Macht, diejenige mit den internationalen Beziehungen im Mittelpunkt des Interesses die Prozesse der einzelnen Staaten und der Integration. Der Wandel und die Integration werden besonders von der Politikwissenschaft hervorgehoben. Nicht nur die Forschungsrichtungen, sondern auch die Ansätze einzelner Wissenschaftler unterscheiden sich stark voneinander. Neben starke Theoretisierung und empirische Ansätze treten dabei immer mehr »Mid-Level«-Ansätze, so dass die Forschung insgesamt stark fragmentiert ist. Auf der einen Seite ist die Forschung

¹ Text des Vortrages greifbar über: <http://data.sozialwiss.uni-osnabrueck.de/~kleinfeld/akv-beitrag-van-schendelen.htm> Da der Vortrag am 16.11.2001 weitgehend frei gehalten wurde, entspricht der im Internet veröffentlichte Text diesem zwar in der groben Gliederung, aber nicht in den einzelnen Details.

somit weit von einem Konsens entfernt, auf der anderen Seite hält sie sich aber dadurch eine Vielzahl von Möglichkeiten offen. Van Schendelen forderte nachdrücklich empirische Forschung und setzte dabei auf induktives Vorgehen und eine »Mid-Level«-Theorie.

Der Begriff Lobbying hat laut van Schendelen häufig einen »schmutzigen« Beiklang, aber ist als Schlagwort weithin bekannt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen ist er oft nur im Titel zu finden. Als treffenderen Begriff stellte der Referent den Begriff »Public Affairs Management« (PAM) vor. Mit diesem Begriff wird die Kunst, die Außenwelt, so wie man sie will, zu beeinflussen, beschrieben. Dabei ist die Entscheidung als unabhängige und der Einfluss als abhängige Variable zu sehen. Für die Forschung gibt es zur Betrachtung von Lobbying zwei Hauptquellen. Die erste ist wissenschaftlich und fasst Business-Management und Politikwissenschaft zusammen. Die zweite ist die Praxis, die über die Akteure aus Wirtschaft, Regierungsmitglieder, Verwaltungsbeamte und andere Beteiligte gefasst werden kann. Dabei ist empirisches Vorgehen oft mit Problemen verbunden, da Lobbying vornehmlich hinter verschlossenen Türen stattfindet. Ein empirischer Anspruch könnte nur dann erhoben werden, wenn WissenschaftlerInnen selbst am Lobbying teilnehmen würden. Van Schendelen formulierte dazu folgenden Leitsatz: »Lobby for your own knowledge.« Da gerade auf Ebene der EU ein starkes Interesse der Lobbyisten an Forschungsergebnissen vorhanden ist, um die neu entstehenden Strukturen zu verstehen, sind diese offen bei der Informationsweitergabe und lassen sich über die Vergabe von Praktikantenstellen gut in ihrer täglichen Arbeit beobachten.

Der effektivste Weg der Einflussnahme in Brüssel sind die über 1000 Expertenkomitees für unterschiedlichste Themen, die mit Mitgliedern der verschiedenen Gruppen besetzt sind und über die Erstellung von Papieren (Green-Paper, White-Paper) die verschiedenen Organe der EU beeinflussen. Besonders wichtig ist die Beeinflussung der EU-Kommission, da mehr als 80% aller Gesetze der EU über dieses Organ der autorisierten Gesetzgebung laufen. Dazu werden 450 Komitees herangezogen, die Gesetzesvorschläge für die Kommission erarbeiten oder kommentieren. Bei den etwa 50 000 Personen, die an diesen Gruppen beteiligt sind, gehört die Hälfte zu kommerziellen oder Non-Profit-Organisationen. Gerade diese Praktiker haben ein starkes Interesse daran zu erfahren, welche Methoden der Einflussnahme effektiv sind und welche in bestimmten Situationen eher versagen: Sie wollen »Dos and Don'ts«.

Im Folgenden skizzierte van Schendelen die quantitative und qualitative Entwicklung des Lobbyismus in Brüssel: Noch 1994 gab es offiziell 2175 Lobbying-Gruppen; im Moment liegt der geschätzte Wert jedoch bei etwa 2600. Von diesen sind immerhin 314 Firmen und 527 Handelsgesellschaften, also mehr als ein Drittel, dem wirtschaftlichen Sektor zuzuordnen. In den fünf folgenden Thesen fasste van Schendelen die Entwicklungen des Lobbyismus zusammen:

1. Die direkte Einflussnahme der Lobbying-Gruppen in Brüssel nimmt immer mehr zu, was auch daran zu erkennen ist, dass immer mehr der Gruppen eine Vertretung direkt in Brüssel unterhalten. Dabei handelt es sich nicht mehr nur um Regierungen und NGOs, sondern auch um einzelne nationale Ministerien, Regionalgruppen, Mittelstandsverbände und BINGOs (auch aus Nicht-EU-Ländern). Zusätzlich sind Vertreter von nicht-EU Regierungen und Wirtschaftsverbände als Lobbyisten in Brüssel vertreten.
2. Die nationale Koordination lässt nach, womit die Bundesregierung, aber nicht die einzelnen Länder oder Regionen an Einfluss verlieren. Hier fällt besonders auf, dass die Bundesländer direkten Einfluss auf die Kommission nehmen. Dabei ist es wichtig, die Stellen zu beeinflussen, die die Vorlagen erstellen, und nicht die Stellen, die die Entscheidungen treffen.
3. Es gibt eine Tendenz von individuellen zu kollektiven Aktionen. Um Erfolg zu haben, werden Ad-hoc-Koalitionen sowohl über verschiedene Sektoren («crosssectoral»), als auch interregional gebildet. Diese Entwicklung wird zudem von den Organen der EU unterstützt.
4. Die Methoden des Lobbying werden stärker differenziert. Die Arbeit wird mehr und mehr im Stillen – bei der Erstellung von Vorlagen – gemacht, und es wird versucht, auf informellen Wegen Interesse zu erzeugen.
5. Insgesamt ist eine Professionalisierung der Lobbyarbeit zu beobachten.

Die Frage, ob diese Entwicklung als positiv oder negativ zu bewerten ist, warf van Schendelen auf, ohne eine konkrete Antwort zu liefern: Er gab zu bedenken, dass die jetzige Situation vielfältige Möglichkeiten für die Forschung liefert, da es keine feste Definition von Demokratie gibt und diese als abhängige Variable betrachtet werden kann. Zum anderen befindet sich die Forschung auf diesem Gebiet in der EU in einer Take-Off-Phase und bietet so viele Möglichkeiten für Fallstudien und die Verifikation oder Falsifikation von Theorien in der Praxis. Dabei stellte der Referent drei Ansätze für die künftige Forschung auf diesem Gebiet auf:

1. Zum einen ist die Frage nach den Gewinnern und Verlierern der Entwicklung auf EU-Ebene zu betrachten. Hypothese: Die Gewinner der Entwicklung sind die Lobbyisten, die Aktivismus mit Professionalität paaren.
2. Welches sind die Grenzen, in denen manipuliert werden kann, und wie kann diese Manipulation aussehen?
3. Der letzte Ansatz betrachtet die Entwicklung der unterschiedlichen nationalen Demokratien und ist somit ein klassischer politikwissenschaftlicher Ansatz.

In der nachfolgenden Diskussion konnten noch einige Aspekte des sehr humorvoll gehaltenen Vortrags vertieft werden²:

Die Frage nach der Akzeptanz der Brüsseler Praxis in der Öffentlichkeit und deren Grenzen beantwortete van Schendelen, indem er darauf hinwies, dass in diesem System viele einzelne Gruppen integriert werden und alle gemeinsam an einem gleichen Prozess teilnehmen. Die Legitimation ergibt sich daraus, dass alle Gruppen Teil dieses Prozesses sind.

Die Rolle der Medien erörterte der Referent mit einem Vergleich zwischen der Ebene der Nationalstaaten und der EU: In den Nationalstaaten sind die Medien am Entscheidungsprozess mit Input (öffentliche Meinung) und bei der Darstellung der Ergebnisse (Output) beteiligt. In der EU fehlt der Input durch die Medien zur Entscheidungsfindung fast völlig. Dennoch sind die Medien für die Lobbyisten sehr wichtig, da sie für eine Rückkoppelung der einzelnen nationalen oder regionalen Wahrnehmungen sorgen. Aus seiner praktischen Erfahrung berichtete van Schendelen, dass es sich nur für »Verlierer« lohnt, den Weg über die öffentliche Meinung zu suchen. Professionelle Gruppen vermeiden hingegen diesen Weg.

Die Einbindung von Lobbygruppen in Komitees der verschiedenen EU-Organisationen legte van Schendelen auf zwei Ebenen deutlich dar: Formal werden Komitees auf Regierungsbeschluss eingesetzt, wobei die Entscheidungen darüber auf nationaler Ebene getroffen werden. In der Praxis werden die Komitees aber von der Kommission geführt, und nur im Fall der Uneinigkeit wird eine Diskussion an die Öffentlichkeit getragen. Der Weg für eine Gruppe in ein Komitee führt in der Regel über die einzelnen Nationen, in denen die Interessen über nationale Gruppen organisiert werden müssen.

Zum Abschluss stellte van Schendelen noch einmal fest, dass nationale Regierungen als Ganzes immer mehr Einfluss durch Lobbying in Brüssel verlieren. Insgesamt kann er aber keinen Einflussverlust sehen, da jetzt verstärkt einzelne Ministerien oder gar Abteilungen von Ministerien Lobbying in Brüssel betreiben.

3 Strukturen des Lobbying: BRD und USA im Vergleich. Martin Sebaldt, Universität Passau

Sebaldt begann seinen Vortrag, der eine Kurzfassung einer bald erscheinenden Studie darstellte, indem er an einen Punkt seines Vorredners anknüpfte: Das Ziel von Lobbying ist nicht, Dokumente zu unterschreiben, sondern Inhalte zu bestimmen. Als These formuliert heißt das:

² Es ist hier leider nur in wenigen Fällen möglich, die Namen der Diskussionsteilnehmer zu nennen, da sich die Mehrzahl der Personen vor ihren Beiträgen nicht vorgestellt hat.

»Prägung der Inhalte, wobei es nicht wichtig ist, wer diese formuliert.« Der Vortrag gliederte sich in drei Abschnitte:

1. Entwicklung und Struktur der Verbändelandschaft (a. Expansion, b. Boom der Non-Profit-Interessen, c. Unterschiede zwischen den Systemen)
2. Politische und rechtliche Rahmenbedingungen (a. Mechanik des politischen Systems, b. Regulierungsmechanismen)
3. Methodik des Lobbying (a. Topographie, b. Akteure, b. Stile im Vergleich)

Die Datenlage in Bezug auf die Entwicklung der Verbände, die allerdings nur einen Teil der Struktur ausmachen, ist für die USA wesentlich dichter als für Deutschland, für das als Anhaltspunkt die Lobbyliste des Bundestages herangezogen werden kann. Die Expansion vollzog sich in beiden Ländern schneller als das Bevölkerungswachstum. In den USA stieg die Zahl der Verbände von 1955 bis 1995 auf 266% des Ausgangswertes, wobei die Bevölkerung um etwa 20% anwuchs. Für die BRD war zwischen 1975 und 1985 eine Steigerung auf 216% zu beobachten. In beiden Fällen nimmt die Intensität des Verbandsgefüges zu und die Dichte pro Einwohner wächst. Der Grund ist ein Boom der Non-Profit-Interessen, der in den USA und Deutschland eine Verschiebung von ökonomischen hin zu nichtökonomischen Interessen bedeutet. Trotzdem dominieren die ökonomischen Interessenverbände noch immer. In den USA sank der Anteil dieser von 52,2% im Jahr 1955 auf 42,9% 1995. In Deutschland sank er von 78,8% im Jahr 1975 auf 42,9% 1995, wobei diese Werte dadurch, dass wirtschaftliche Verbände in der Lobbyliste überproportioniert registriert sind, verzerrt wird. Für diese Entwicklung nannte Sebaldt drei Gründe. Erstens fand ein politisch-kultureller Wachstumsprozess statt, d.h. mehr Menschen artikulierten ihre politische und kulturelle Meinung. Zweitens wurden durch neue Organisationsformen die Kosten gesenkt und das Auftreten von Einzelakteuren (»One-Man-Shows«) nahm zu. Drittens werden Organisationskosten von Dritten (z.B. Staat und Stiftungen) übernommen, da eine breitere Meinungsartikulation zunehmend als sinnvoll und demokratiefreundlich betrachtet wird. Die Professionalisierung in den Non-Profit-Organisationen ist soweit fortgeschritten, dass diese mehr Gewicht in Entscheidungsprozessen bekommen.

Gleichzeitig ändern sich die Organisationsmuster der deutschen Verbände, indem erste Veränderungen im Beziehungsgefüge zu erkennen sind. Das bisher typische Muster der Wirtschafts- und Fachverbände beginnt, sich zu lockern. Einem Verband stehen nun zwei Wege offen, um Einfluss zu nehmen. Zum einen kann er auf seinen Spitzenverband einwirken, zum anderen kann er die Hierarchie ignorieren und »eigenes« Lobbying betreiben. Bei neuen Organisationen entwickelt sich zunehmend eine Struktur ähnlich der in den US-Verbänden, die

weniger hierarchisch, eher »pluralistisch-anarchistisch«, organisiert sind. Insgesamt lässt sich eine Tendenz zur Pluralisierung, also Richtung US-Modell, beobachten.

Die Mechanik des politischen Systems wirkt unterschiedlich auf den Lobbyismus ein: In den USA führt das präsidentiale System zu einem Institutionen übergreifenden Lobbyismus, wobei die Strukturschwäche der Parteien zudem zu einer Konzentration auf die Wahlkreise beiträgt. Daraus bildet sich ein System mehrerer Ebenen. Neben dem Lobbying in Washington gibt es ein ausgeprägtes »Grass-Root-Lobbying«. Es kommt zu einer Ausbildung weitgehend informeller Netzwerke zwischen Lobbyisten und Politik. So werden oft professionell und kommerziell arbeitende Kanzleien – meist Rechtsanwälte – von Interessengruppen in Dienst genommen. Darüber hinaus finanzieren Interessengruppen Wahlkämpfe und »erkaufen« sich dadurch Berücksichtigungszwänge bei den gewählten Kandidaten; insgesamt ist so der Einfluss des monetären Faktors relativ hoch zu bewerten. In Deutschland ist der Lobbyismus durch das parlamentarische System sehr stark auf die Exekutive orientiert. Die starke Parteiorganisation führt zu einem Kooperationssystem zwischen Parteien und Verbänden, wozu noch eine starke Zentralisierung des Lobbyismus kommt. Das System kann als stark institutionalisiert bezeichnet werden, und die Verbände können sich selbst tragen.

Auf den ersten Blick unterscheiden sich auch die Regulierungsversuche in beiden Ländern voneinander: In den USA werden seit den 1930er Jahren Versuche der Regulierung unternommen, die sich 1946 in einem Gesetz niederschlugen, nach dem sich alle Lobbyisten auf einer vom Kongress geführten Liste registrieren lassen müssen. Das Gesetz wurde zuletzt im Lobby Restriction Act von 1995 festgelegt, der eine Deklarationspflicht von Finanzen, Gegenständen, Kontaktpartnern und involvierten Ausländern vorschreibt. Die Wirkung als Kontrollmechanismus bleibt allerdings mehr oder weniger zu bezweifeln. In Deutschland steht dem die sogenannte Lobbyliste (Öffentliche Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern), die 1972 auf einen Beschluss des Bundestages eingeführt wurde, gegenüber. Hier ist auch kein effektiverer Kontrollmechanismus als in den USA vorhanden; die Liste ist dagegen für die Forschung interessant. In den USA gibt es den Ethik-Code für Kongressmitglieder, der besagt, dass sie die Höhe der Zusatzeinkünfte angeben müssen und im ersten Jahr nach dem Ausscheiden aus dem Kongress keine Lobbyarbeit leisten dürfen. Die Verhaltensregeln für Bundestagsabgeordnete (1972/1987) verpflichten die Abgeordneten, ihre Ämter in Verbänden und Gewerkschaften, sowie ihre Sitze in Verwaltungsräten, Vorständen und Aufsichtsräten bekannt zu geben. Die Verstrickung mit Verbänden ist hier also stärker, und nach dem Ausscheiden aus dem Bundestag kann der ehemalige Abgeordnete ungehindert als Lobbyist arbeiten.

Das Vorgehen der Lobbyisten stellt der Referent für die USA mit den Schlagworten »credibility comes first, only facts count, never burn your bridges, success = compromise, create a dependency« dar. Die Regeln für deutsche Lobbyisten klingen etwas anders: »Perfekt und umsichtig, Vertrauen gewinnen, Glaubwürdigkeit, nicht mauscheln, Klarheit, Selbstsicherheit, Sachverstand, prägnant und präzise, parteipolitisch neutral, Öffentlichkeitsüberzeugung, Informationswege verkürzen, immer präsent sein, Köhner fangen früh an, unauffällig arbeiten und mit Maßen fordern«.

Nachdem Sebaldt anhand einer Übersicht nach Gaspardo³ Unterschiede und Gemeinsamkeiten des US-amerikanischen und des deutschen Lobbyismus noch einmal systematisch dargestellt hat, kommt er zu folgendem Ergebnis: Soweit sich Unterschiede zeigen, sind diese durch das politische System bedingt. In Deutschland zeigt sich in der letzten Zeit an verschiedenen Stellen eine Annäherung an das US-Modell, besonders im Wandel der Verbandsstruktur und der zunehmenden Professionalisierung in Berlin. Diese Annäherungstendenzen werden sich auch in Zukunft fortsetzen, aber gewisse Unterschiede werden bestehen bleiben.

In der nachfolgenden Diskussion wurden unterschiedlichste Fragen erörtert. Auf die Frage nach einem Kodex deutscher Ministerien, der die Zusammenarbeit mit Lobbyisten regelt, verwies Sebaldt auf die gemeinsame Geschäftsordnung der Ministerien und hob hervor, dass Vertreter von Verbänden bei der Erstellung von Vorlagen gehört werden müssen, wobei dieser Vorgang weit formalisiert ist. Auf die Frage der Relevanz der Kultur – speziell der Verwaltungskultur – und der Prägung des Lobbying durch diese hob Sebaldt die enge personelle Verknüpfung der US-Verwaltung mit der Wirtschaft und dem Justizsystem hervor, die es in Deutschland nicht gibt, da hier Brüche in den Karrieren nicht so stark ausgeprägt sind. Daraus ergibt sich in den USA eine größere Kooperationsbereitschaft zwischen den Akteuren. Für die EU ist dies auch wichtig, da viele nationale Kulturen aufeinandertreffen. Van Schendelen berichtet dazu, dass sich die nationalen und sektoralen Differenzen auf Ebene der EU verwaschen. Kultur spielt durch die voranschreitende Professionalisierung zunehmend eine geringere Rolle. Abschließend wurde in der Diskussion noch die Tendenz zur Pluralisierung der Interessen aufgegriffen und im Vortrag schon Angesprochenes vertieft.

³ Nello GASPARDO: »Erfolgreiche Vernetzung auf internationaler Ebene«, *Verbändereport III* (1999), H. 5, 4-16.

4 Fundraising – Bericht aus der Praxis. Gespräch mit H. Hermann, profund Osnabrück, und Annette Zimmer, Universität Münster

Nach einer knappen Einleitung und Begriffsklärung durch Frau Zimmer lieferte Herr Hermann, der für profund Osnabrück arbeitet, einen Bericht über Fundraising im Allgemeinen und seiner Arbeit im Speziellen. Als Zielgruppe des Fundraising nannte Zimmer Individualspender und als Ziel den Aufbau von kontinuierlichen Kontakten zu diesen. Dafür gelten die folgenden drei Grundregeln:

- »People give to people.«
- »Friend making comes before fundraising.«
- »Open their hearts, open their minds, then open their cheque books.«

Genau wie im gesamten Lobbying lässt sich auch hier ein starker Trend zur Professionalisierung feststellen, die sich an der Organisationsstruktur festmachen lässt: Im Jahr 1993 wurde die Arbeitsgemeinschaft Sozialfinanzierung und 1997 ein Fundraising-Verband gegründet, der heute auf etwa 700 Mitglieder angewachsen ist. Gleichzeitig ist eine Bedeutungszunahme des Spendenwesens festzustellen. Dabei sind 3 Milliarden DM in Stiftungen angelegt, 800 Millionen DM werden von Unternehmen gespendet, und jeder zweite Bundesbürger spendet durchschnittlich 250 DM im Jahr. Nach einer Teilstudie über Deutschland, die im Rahmen des Johns Hopkins Nonprofit Sector Project durchgeführt worden ist, sind 5% aller Arbeitnehmer im gemeinnützigen Bereich beschäftigt, wobei diese mit 4% zum Bruttosozialprodukt beitragen. Dabei nehmen neben den klassischen Bereichen, die Spenden sammeln, auch neue Bereiche immer mehr Raum ein.⁴ Die Finanzierung des gemeinnützigen Bereiches wird in Deutschland massiv von der öffentlichen Hand getragen. Doch in den letzten Jahren lässt sich eine Verschiebung des Gewichts hin zur selbsterwirtschafteten Finanzierung und besonders zur Finanzierung durch Spenden (1993-1997 von 3,4 auf 11%) beobachten. Besonders für Non-Profit-Organisationen, die im internationalen Bereich arbeiten, ist ein hohes Spendenaufkommen zu beobachten. Aber auch die Bereiche Kultur und Erholung wachsen stetig.

Ein Vergleich der NGOs zu klassischen Verbänden zeigt einen starken Unterschied in der Finanzierungsstruktur. Für NGOs sind Spenden ungleich wichtiger. Ihr Anteil an der Gesamtfinanzierung wuchs von 1990 bis 1995 von 16,8 auf 40,9%, wobei für die klassischen Verbände Mitgliedsbeiträge wichtig bleiben. Dabei treten die NGOs selbstsicher auf und sehen sich als innovativer als öffentliche Einrichtungen, dennoch nah an den Bedürfnissen des Gemeinwesens. Des Weiteren sprechen sie sich eine bessere Problemlösungskompetenz zu. In

⁴ Vgl. den vorhergegangenen Vortrag Sebaldts.

Zukunft wird sich der Wettbewerb unter den NGOs verschärfen (es drängen ausländische auf den deutschen Markt), gleichzeitig werden sie immer mehr international arbeiten, woraus sich ein höherer Koordinationsbedarf ergibt.

Hermann führte aus, dass Fundraiser entweder ehrenamtlich oder freiberuflich arbeiten. Sie werben für bestimmte Inhalte und setzen sich für die Gewinnung der breiten Bevölkerung als Spender ein. Auch Lobbyisten werden als Geldgeber gezielt gesucht, wobei es keinesfalls auf die inhaltliche Übereinstimmung mit den Zielen, sondern auf die Spende ankommt. Der Referent berichtete über seinen beruflichen Werdegang und legte daran gleichzeitig die Entwicklung des Fundraising in Deutschland dar. Anfang der 1990er Jahre arbeitete er in einer gemeinnützigen Organisation, wobei er feststellte, dass die inhaltliche Arbeit immer im Vordergrund stand und die Geldbeschaffung ein Schattendasein fristete. Einzig typisch waren die alljährlich wiederkehrenden Sammelaktionen zu Weihnachten. Es wurden keine strategischen Überlegungen angestellt, so dass einzelne Aktionen keinem Gesamtkonzept folgten, sondern eher zufällig waren. In einigen NGOs wurden Strukturen und Konzepte aus den USA übernommen, dabei kam es häufig zu Diskussionen über Konflikte der neu angewendeten Methoden mit den Zielen der Organisation. Langsam wurden neue Techniken des Fundraising eingesetzt, so dass jede geplante Aktion Erfolg hatte. Dennoch dauerte es etwa 10 Jahre, bis den Mitarbeitern auffiel, dass es sinnvoll wäre, die inhaltliche Arbeit vom Fundraising zu trennen.

Heute jedoch gehört Fundraising als eigener Teil fest zum Konzept der Organisationen. Parallel zu dieser Entwicklung wuchs der gemeinnützige Sektor schneller als die Gesamtwirtschaft. Als Beispiel kann hier die Caritas dienen, die der zweitgrößte Arbeitgeber Deutschlands ist. 1999 sammelten 450 000 Organisationen meist auf lokaler Ebene Spenden. Immerhin 300 dieser Organisationen auf Bundesebene benutzten dazu planmäßiges Fundraising, wobei in dieser Statistik sicher nicht alle Organisationen erfasst sind. Der Umfang des jährlichen Spendenaufkommens beträgt für Deutschland zwischen 4 und 20 Milliarden DM. Neun von zehn deutschen Haushalten haben schon einmal gespendet. Dabei wurde im Jahr 1995 die Summe von 5,3 Milliarden DM Spenden steuerlich erfasst. Insgesamt wächst dieser Markt stetig. Neben diesen Geldspenden sind Sachspenden und besonders Zeitspenden – 32% aller Bundesbürger über 14 Jahren arbeiten ehrenamtlich – schwer in ihrem Geldwert zu erfassen. Das Wachstum ist stark von externen Faktoren abhängig. So steigern zum Beispiel Katastrophen die Spendenbereitschaft. Das Jahr 2001 war ein »gutes« Jahr für Spenden, besonders die Ereignisse des 11. September zogen und ziehen viele Spenden nach sich.

Spenden für Kinder und Gesundheit, die in diesem Fall auch dem Spender helfen können, sind besonders häufig, dagegen wird für Religion oder Entwicklungshilfe weniger häufig gespendet. Dabei will die Mehrzahl aller Spender ihre Spende für folgende Punkte eingesetzt wissen:

- Hilfe zur Selbsthilfe.
- Bekämpfung von Ursachen.
- Schnelle Hilfe.
- Guter Wille soll gezeigt werden.

Fundraising kann auf unterschiedlichen Wegen betrieben werden: per Mailing, Telefon, Erbschaftswerbung, Straßenaktionen und persönlich bei Großspendern. Einzelne Abteilungen in den Organisationen spezialisieren sich zunehmend auf diese Verfahren. Aber gerade Spenden über Erbschaften sind bei NGOs heute noch stark umstritten, obwohl die Kirchen dafür schon lange ein Beispiel geben. Im Bereich Gesundheit kommt diese Art der Spende immer häufiger vor und wird in der Zukunft noch einen größeren Anteil einnehmen. Fundraising sollte immer auf einer direkten Begegnung beruhen. Somit geht der Trend bei der Werbung von Großspendern zu einem Face-to-Face-Gespräch, bei Kleinspendern ist das Telefon das geeignete Kommunikationsmittel.

Eine Zwischenfrage nach den effektivsten Mitteln des Fundraising beantwortete der Referent damit, dass es immer von der Situation abhängig ist, welche Mittel am besten eingesetzt werden sollten. Dabei ist die Konzentration auf Kleinspender lukrativer. So werden am Telefon mit großem Erfolg gezielt Menschen angesprochen, die schon einmal gespendet haben. Auch Spenderrückgewinnungsaktionen sind in der Regel sehr erfolgreich. Eine klare Prognose für die Zukunft wollte Hermann nicht abgeben, aber er zeigte folgende Tendenzen auf:

- Der 11. September 2001 stellt eine Wende im Spendenverhalten dar.
- Das Internet wird immer wichtiger, es gibt immer mehr Online-Spenden.
- In den letzten Jahren wurde verstärkt über TV-Sondersendungen zu Spenden aufgerufen. Dabei war jeder einzelne Aufruf ein großer Erfolg, besonders wenn ein Sender mit einer Organisation kooperierte.
- Wenig bekannte Organisationen haben es zunehmend schwerer, Spenden einzuwerben.
- Die Industrie ist gerade in Deutschland noch kritisch und spendet hauptsächlich für Kultur und Sport.
- Insgesamt bleibt das Spendenaufkommen in Deutschland hinter dem internationalen Vergleich zurück.

- Vertrauen der Spender in die Organisationen ist sehr wichtig, so dass Spenden bei Misstrauen in die Seriosität oder bei Unklarheit des Verwendungszwecks ausbleiben.

Die Entwicklung fasste Hermann letztlich in einem Satz zusammen: »Die Zeit der Spendendosen ist vorbei.« In Zukunft werden Spenden über Fundraising gesammelt. Die nachfolgende Diskussion drehte sich um die Akzeptanz von Fundraisern in der Öffentlichkeit, um das Problem der Schwarzen Schafe und um das Problem der Erbschaftsspenden.

5 Der Wandel der Lobbyingstrategien von Umweltverbänden/ NGOs auf internationaler Ebene. Ingo Take, Technische Universität Darmstadt

Take trug in seinem Vortrag Ergebnisse seiner Forschungen über Umweltverbände aus vier Ländern vor, die zu einem großen Teil auf Interviews basieren. Er beschrieb zuerst die Rahmenbedingungen, die dem Wandel der Lobbyingstrategien vorausgehen. Wichtig ist der Wandel, der im Verhältnis zwischen den einzelnen Staaten und in den Gesellschaften der Nationalstaaten durch die voranschreitende Globalisierung ausgelöst wird. Die Staaten geben dabei immer mehr Handlungsbefugnisse ab, wobei die NGOs sich daran anpassen. Auf internationaler Ebene stoßen Staaten an Grenzen ihrer Organisation, woraus sich ein Verlust von Steuerungsfähigkeit durch den Nationalstaat ergibt. Gleichzeitig nehmen die Kompetenzen der NGOs immer weiter zu. So treten neue Formen der Steuerung von internationalen Entscheidungsprozessen auf. Die Zusammenarbeit von Staaten und NGOs verstärkt sich, so dass es zu verstärkter Kooperation, aber auch zu direkter Konfrontation kommt. Die Organisationen können hierbei zwei Strategien anwenden, um zum Erfolg zu kommen: Zum einen können sie sich anpassen und so versuchen, Einfluss zu gewinnen. Zum anderen können sie von außen durch die Generierung von negativen Anreizen Einfluss – Drohung mit einer Medienkampagne – gewinnen. Auf jeden Fall bedarf es aber Ressourcen, die Take in folgende Bereiche gliedert:

- Wissen: Wissenschaftliche Expertisen und Erfahrungen in einem bestimmten Bereich können Regierungen helfen, komplexe Vorgänge zu behandeln. Dabei bestimmt die Qualität der Informationen den Grad der Akzeptanz von NGOs.
- Moralische Ressourcen: Akzeptanz, Legitimation und Definitionsmacht sind für den Erfolg einer NGO wichtig. Dabei erzeugen die Organisationen oft Akzeptanz durch Bevölkerungsnähe oder durch die Besetzung von Themen des Gemeinwohls.
- Personelle und finanzielle Ressourcen: Hier ist eine langfristige Planung nötig, die erst ein effektives Arbeiten ermöglichen kann.

- Zugang zu politischen Verhandlungsforen: NGOs müssen glaubhafte Repräsentanten sein und ihre Kompetenz nachweisen, um akzeptiert zu werden.
- Ressourcen zur Beeinflussung staatlicher Kosten-Nutzen-Rechnungen: NGOs vermitteln zwischen Nationen. Dabei wird Monitoring verlangt, gegebenenfalls müssen Sanktionen durchgesetzt werden, die oft durch NGOs kontrolliert werden.
- Bedarf an Allianzpartnern: Zur Erweiterung der Ressourcenbasis werden Partner gebraucht. Diese können Staaten, Medien und die Wissenschaft sein. Über diese Kanäle kann auch eine zusätzliche Einflussnahme stattfinden.

Seit den 1980er Jahren weitet sich die Aktivität der NGOs stark aus, wobei sie folgende Einflussstrategien nutzen. Sie erhöhen die Transparenz der Entscheidungsfindung, indem sie neben der Einbeziehung in Prozesse einen Beobachterstatus behalten. Durch gezielten Informationsinput können sie zur Erweiterung des Handlungsspielraumes der Staaten beitragen. Dabei nutzen Staaten die Kompetenz der NGOs und steigern dadurch ihr Wissen und senken gleichzeitig die Kosten. Daneben kann auch eine Vermittlerrolle zwischen einzelnen staatlichen Akteuren treten. Monitoring und Sanktionierung werden eingesetzt, da die einzelnen Staaten auf internationaler Ebene oft nicht zu einer wirksamen Kontrolle fähig sind. Dabei können die NGOs als Überwachungsinstanz auftreten und durch Informationsveröffentlichung politischen Druck auf die Akteure ausüben. Dies geschieht häufig über die Presse oder die Organisation von Protesten. Letztlich können die NGOs die Legitimität politischer Entscheidungen erhöhen, indem sie als Vermittler zwischen lokaler Bevölkerung und den international agierenden Staaten auftreten. Neben der Ausweitung der Aktivitäten lässt sich auch ein Verhaltenswandel der NGOs feststellen. So passen sich die Organisationen immer besser an die Strukturen der internationalen Politik an. Mittel dazu ist das Erstellen von Expertisen, die Kooperation mit staatlichen Akteuren und die Demonstration von Verhandlungsmacht, um glaubhaft zu wirken. Es wird für die einzelnen Organisationen schwieriger, nicht zuletzt durch die zunehmende Komplexität der globalen Verhältnisse, die Rückbindung zur Bevölkerung zu finden und dieser die Sachverhalte zu vermitteln. Als Rezept gilt dabei die Strategie: »KISS: keep it stupid and simple.« Neben der wichtigen Anbindung an lokale Strukturen müssen sich NGOs international vernetzen, um handlungsfähig zu bleiben. Damit geht oft eine Mäßigung der Ziele einher, wodurch starke Unterschiede zwischen der nationalen und internationalen Ebene, die sich immer stärker an den tatsächlichen Möglichkeiten als an den idealen Zielen orientiert, entstehen. Die folgenden Tendenzen fasste der Referent abschließend zusammen:

- Es ist eine Professionalisierung festzustellen, die an funktionaler Differenzierung, an dem besseren Einsatz von Ressourcen und an der Entfernung von der Basis zu erkennen ist.
- Die Problemlösungsorientierung nimmt zu, wodurch sich die Ziele ändern und neue Konzepte oder Produkte direkt angeboten werden.
- Die Beziehungen der NGOs zu Staaten und der Wirtschaft werden pragmatischer, wobei eine Vertrauensbasis geschaffen wird.
- Die reine Konfrontation ist nicht mehr das Hauptmittel. Der Versuch, Ziele durch Kooperation zu erreichen, findet verstärkt statt.
- NGOs operieren immer mehr wie klassische Interessengruppen, obwohl sie an der Orientierung am Gemeinwohl und an der starken Mobilisierung der Basis weiterhin festhalten.
- Die Vielzahl von Typen der NGOs trägt dazu bei, dass die Protestorientierung in gewissen Maßen erhalten bleibt.

Die ersten drei Fragen der anschließenden Diskussion bezogen sich auf den Verlust des Kontaktes zur Basis und die Legitimierung der NGOs. Take formulierte noch einmal seine schon dargestellten Thesen, sah aber keinen Legitimationsverlust und durch die Vielschichtigkeit auch nicht den totalen Verlust der Einbindung in lokale Zusammenhänge. Kritische Einwürfe, dass der Referent den Sachverhalt zu stark vereinfache, konnte dieser glaubhaft zurückweisen. Dabei hob er hervor, dass er in seinen Forschungen einen Fokus setzen muss, um nicht oberflächlich bleiben zu müssen. Auf eine Nachfrage Zimmers führte er aus, dass der Erfolg der NGOs nicht zu messen ist und dass die Wahrnehmung der Erfolge durch die Öffentlichkeit erschwert wird, da die Organisationen nicht mehr nur mit spektakulären Aktionen arbeiten, sondern im Verborgenen auf Entscheidungsprozesse einwirken. Sowohl an einzelnen Projekten ist jedoch der Erfolg nachzuvollziehen, wie auch am Niederschlag von Zielen in Gesetzen, so dass insgesamt von einem erfolgreichen Handeln der NGOs gesprochen werden kann.

6 Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. Thomas von Winter, Universität Marburg/Deutscher Bundestag Berlin

Seinen Ansatz ordnete von Winter in die Geschichte der Verbändeforschung ein. In den 1970er Jahren spielte in der Forschung die Frage, wie die Macht der Einwirkung auf Entscheidungen auf die einzelnen Verbände verteilt war, eine starke Rolle. Ende der 1970er Jahre änderte sich der Ansatz, und die Frage nach den Ordnungs- und Steuerungsleistungen der Verbände trat in den

Vordergrund. Eine Verschiebung der Wahrnehmung der Verbändelandschaft vom Pluralismus hin zum Korporatismus fand statt. Für diesen Perspektivenwechsel lag der Grund in der Veränderung der Verbändelandschaft selbst. Mit dieser Sichtweise nahm man die Selektivität der Interessenvertretungen wahr, relativierte diese jedoch oder behauptete, dass die Komplexität des Systems keine Betrachtung ermögliche. Das Ergebnis war die Aussage, dass die Pluralität der Verbändestruktur die Asymmetrien innerhalb dieser ausgleiche. Von Winter vertrat die These, dass Vielfalt nicht gleichbedeutend mit Pluralismus ist und dass sich Hinweise auf Asymmetrien in der Verbändelandschaft finden lassen. Hier knüpfte er an die Diskussion Ende der 1970er Jahre an und stellte dabei ein Ressourcenungleichgewicht zwischen erwerbsbezogenen und nicht-erwerbsbezogenen Interessen fest. Zusätzlich zum bisher festgestellten Ungleichgewicht werden manche Interessen aus Entscheidungsprozessen ausgeschlossen. Daraus ergeben sich die Fragen, wie sich die Verteilung der Ressourcen verändert und ob unterrepräsentierte Interessen stärker in die Politik einbezogen werden, als es ihrem Anteil eigentlich entspricht.

Die Betrachtung großer Verbände zeigt, dass sich ihre Ressourcen vermindern, gerade da eine Abnahme ihrer Mitgliederzahlen festzustellen ist. In den 1960er Jahren waren diese Verbände stark in ihren sozialen Milieus verankert und damit auch in der Parteienstruktur Deutschlands. Der dann einsetzende gesellschaftliche und politische Wandlungsprozess wirkte auf die Ressourcengrundlage der Verbände ein. Immer mehr wurde die Mitgliedschaft auf eine rationale Grundlage gestellt, so dass die Mitgliedschaft keine »soziale Selbstverständlichkeit« mehr ist. Dadurch nimmt die Konfliktfähigkeit dieser Verbände ab, was durch selektive Anreize, die die Verbände einsetzen, um Mitglieder zu binden, noch verstärkt wird. Zwischen den Verbänden findet eine Entwicklung hin zu rationalen Beziehungen statt, wobei Zweckbündnisse, die ad-hoc geschlossen werden, möglich werden. Auch zu den politischen Parteien ändert sich das Verhältnis, obwohl immer noch die klassischen Beziehungsstrukturen zu erkennen sind. Für die Parteien wird die Einhaltung einer gewissen Distanz zu den Verbänden zunehmend zum Vorteil, da diese für sie einen Glaubwürdigkeitsgewinn verspricht. Wie bereits in den vorangegangenen Vorträgen festgestellt, konstatiert der Referent eine zunehmende Differenzierung der Interessen und die damit einhergehende Aufsplitterung der Ressourcen. Gerade seit den 1970er Jahren ist eine Gründungswelle von Interessengruppen in Bereichen, die bis dahin als schwer organisierbar galten, festzustellen. Diese reichen von lokalen Initiativen bis zu nationalen Verbänden. Dadurch entsteht für die traditionellen Verbände und die Parteien eine zunehmende Konkurrenz, zumal sich die Strukturen der neuen Verbände schnell verfestigen und neue Strukturen in den Beziehungen untereinander entstehen. Die zunehmenden Verluste an Ressourcen – besonders Mitgliedern – bei den alten Verbänden auf der einen und die bessere Ressourcenmobilisierung

bei den neuen Verbänden auf der anderen Seite, können die Asymmetrien nicht gänzlich ausgleichen. Ein Grund dafür ist die unterschiedliche Verteilung der Mobilisierungsgrade auf die Interessen. Inwieweit das Ressourcenungleichgewicht wirklich Einfluss auf die Arbeit der Verbände hat, ist damit noch nicht beantwortet.

Von Winter stellte die These auf, dass das Ressourcenungleichgewicht nur unzureichend ausgeglichen wird. Er legte dieses in verschiedenen Punkten dar. Overlapping Membership kann ein Ungleichgewicht nur kompensieren, wenn die Überlappung zwischen starken und schwachen Interessen stattfindet, was aber in der Realität nur selten der Fall ist. Gerade bei den Gruppen, die auf einen Ausgleich am stärksten angewiesen sind, funktioniert dieses am schlechtesten. Als Beispiel nannte er Gruppen, die sozialschwache Interessen vertreten. Die Interdependenz der Interessen ist als Mechanismus wichtiger und bildet eine Basis für die mittelbare Vertretung schwacher Interessen. Dieser funktioniert nur so lange, bis Verteilungskonflikte ausbrechen, dann muss die Interessenvertretung wieder stärker auf die Verbandsmitglieder bezogen werden. Auch an Politiknetzwerken werden schwache Interessen nur unterrepräsentativ beteiligt, obwohl schwache Gruppen ihr begründetes Interesse anmelden, um in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Teilweise öffnen sich die Netzwerke, und neue Verbände haben eine Chance, sich zu etablieren. Als Beispiel können hier die Umweltverbände und ihr wachsender Einfluss gelten. Dabei ist die Stärke des Einflusses weniger von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig, als von den politisch-situativen Umständen. Daneben existieren aber geschlossene Netzwerke, die seltener durch ein Monopol der Interessenvermittlung als durch Korporatismus geprägt sind. Jedoch sind auch diese Netzwerke nicht vollkommen geschlossen und es gibt immer wieder Chancen, wenn auch oft nur temporär, in sie einzudringen.

Zusammenfassend stellte der Referent fest, dass klassische Ressourcen – wie Mitglieder – tendenziell an Bedeutung verloren haben, Ressourcen besser verteilt sind und zusätzlich weniger Einfluss auf Prozesse haben. Wichtiger werden hingegen Argumentations- und Informationsmacht. Verbände haben allerdings nur Zugang zu Informationen, wenn sie in Prozesse einbezogen werden. Dabei wird die Tendenz zur Schließung der Politiknetzwerke immer stärker und gleichzeitig eine Inkorporierung wichtiger. Für schwache Interessengruppen tritt ein doppeltes Problem auf. Auf der einen Seite verfügen sie über wenig Ressourcen und gleichzeitig werden sie von den Informationsquellen ferngehalten, indem sie von Netzwerken ausgeschlossen werden. Als abschließende These formulierte von Winter, dass trotz Pluralisierung immer noch starke Asymmetrien vorhanden sind, gerade da eine Beteiligung schwacher Interessen an Politiknetzwerken oft Alibicharakter hat. Ein Anwachsen der Verbändezahl bedeutet nicht gleichzeitig eine ausgeglichene Verteilung der Macht.

Die anschließende Diskussion beschäftigte sich mit der Frage nach Möglichkeiten, die Chancen der verschiedenen Interessen gerechter zu gewichten. Von Winter betonte, dass er eine Gleichheit der Repräsentationschancen auch für die schwachen Interessen als Ziel sieht, wobei ein kompletter Ausgleich der Asymmetrien nicht gelingen kann.

7 Verbände, Firmen und Consultants: Akteure und Strategien des Lobbying. Irina Michalowitz, Universitäten Aberdeen/ Straßburg/ Hamburg

Der folgende Vortrag basierte auf einer sich in Arbeit befindlichen Dissertation über Strategien des EU-Lobbying und hatte seinen Praxisbezug nicht zuletzt darin, dass Michalowitz als Assistentin eines Lobbyisten in Brüssel gearbeitet hat. Auf den ersten Blick wirkt das Lobbying in Brüssel chaotisch und es scheint, als stünden sich die Lobbyisten oft gegenseitig im Weg, indem sie versuchen, über unterschiedlichste Wege ans Ziel zu gelangen. Die Forschung konnte bisher noch keine hinreichende Systematisierung auf diesem Gebiet leisten. So sollten in dem nachfolgenden Vortrag Konzepte angeboten werden, um eine Theorie zu liefern.

Die von der Referentin erstellte Typologie basiert auf einer Netzwerkanalyse, deren Daten sie durch Interviews in Brüssel erarbeitet hat und in folgender Übersicht zusammenfasste:

Private Akteure	Kanäle	Öffentliche Akteure
Wirtschaftsverbände	Eurogruppen	EU-Kommission
Allgemeine Interessen	eigene Vertreter	EU-Parlament
Multinationale Unternehmen	Berater	EU-Rat
Große nationale Unternehmen	Regionalbüros	
Kleine und mittelständische Unternehmen		

Die Frage, die hinter der Übersicht steht, ist die nach dem Initiator des Einflusses und nach der Gruppe, die den Einfluss ausführt. Die privaten Akteure werden nach der Struktur der Interessen (Allgemeininteresse/Einzelinteresse) und nach der Art der Interessen (Gemeinwohl/monetäre

Interessen) unterschieden. Die Unternehmen lassen sich nach Größe und geographischer Reichweite differenzieren, wobei die Standorte wichtig sind. Internationale Unternehmen verfügen auf der EU-Ebene über ein großes Eigengewicht, national operierende Unternehmen haben nur auf nationaler Ebene ein ähnliches Gewicht, aber auf EU-Ebene ein wesentlich geringeres. Kleine und mittelständische Unternehmen sind nicht in der EU vertreten, da sie laut Darstellung der Referentin nur in die regionalen Märkte einbezogen sind. Aber die nationalen Wirtschaftsverbände, über die auch kleine Unternehmen Einfluss ausüben können, sind auf EU-Ebene organisiert. Die allgemeinen Interessen werden in dem hier entworfenen Schema analog zu den ökonomischen Interessen behandelt.

Die öffentlichen Akteure instrumentalisieren die Lobbyisten für ihre Zwecke, wobei sie die unterschiedlichen Institutionsstrukturen nutzen und in einigen Situationen auch Vorteile aus der Konkurrenz der Organisationen ziehen. Die verschiedenen Organe der EU können die Lobbyisten auch einsetzen, um auf ein anderes Organ Einfluss zu nehmen. So gibt es auf allen Seiten Strategien, sich mit Hilfe von Lobbyisten gegenseitig zu beeinflussen. Nur für den Rat ist es schwieriger, über Lobbyisten zu wirken, doch hier können diese zur Abschätzung der anderen Ratsmitglieder herangezogen werden.

Die zweite Spalte der Übersicht stellt die Kanäle dar, in denen die Interessen ausgeführt werden. Dabei sind zuerst die Eurogruppen zu nennen, die sowohl als Dachverband, als Einzelunternehmen oder gemischt organisiert sein können. Dabei gilt dieses Schema analog für die nicht-ökonomischen Interessen. Für die privaten Akteure übernehmen sie die Repräsentation und die Bündelung der Interessen, dienen als Informationsquelle – intern und extern –, stellen eine Diskussionsplattform und sind ein Sprachrohr mit Gewicht. Daneben ist es gerade für kleine Interessengruppen wichtig, über sie repräsentiert zu werden, da diese Interessen sonst keinen Zugang zu den Netzwerken hätten. Für die öffentlichen Akteure übernehmen die Eurogruppen im wesentlichen zwei Aufgaben: die Pre-Aggregation von Interessen eines Sektors, und sie dienen als umfassende Informationslieferanten zu den einzelnen Themen und Mitgliedsstaaten. Die eigenen Vertreter (»In-House-Lobbyisten«) haben für die privaten Akteure folgende Aufgaben: Sie beeinflussen die Institutionen, liefern direkte Informationen, betreiben Lobbying ausschließlich für vorrangige Angelegenheiten und stellen nicht zuletzt eine direkte Verbindung zu den öffentlichen Akteuren dar. Für diese haben sie drei Hauptfunktionen: Sie liefern direkte ungefilterte Informationen, eine flexible und schnelle Informationsaufbereitung und bieten die Möglichkeit einer Beeinflussung ihrer Auftraggeber. Die Berater, auch »Political Consultants«, haben eine schlechte Reputation, werden aber in Brüssel dennoch von vielen Akteuren – gerade als Vermittler – eingesetzt. Für private Akteure sind sie, wegen ihrer Erfahrung, bei der

Einrichtung neuer Büros wichtige Ratgeber, können Krisenmanagement leisten, wenn In-House-Lobbyisten versagen. Darüber hinaus beobachten sie spezielle Fälle und die Entwicklung der Institutionen insgesamt, so dass sie in der Lage sind, langfristige Strategien zu entwickeln und politische Profile zu erstellen. Die Regionalbüros lassen sich in den Aufgaben mit den Political Consultants vergleichen, sind aber für die Interessengruppen billiger zu unterhalten. Sie stellen für die privaten Akteure Informationen über regionale Interessen zusammen, suchen nach finanzieller Förderung, haben eine starke PR-Funktion und betreiben in Brüssel die Pflege der Netzwerke. Zusätzlich koordinieren sie die Zusammenarbeit mit anderen regionalen Interessen. Für die öffentlichen Akteure stellen sie aus nationaler Sicht politische Akteure für die nationalen Interessen dar und sind auf Ebene der EU Lobbyisten bei den europäischen Institutionen.

Die Ergebnisse der Ausführungen fasste Michalowitz in fünf Punkten zusammen: Die aufgezeigten Strukturen sind komplex, aber nicht, wie oft dargestellt, chaotisch. Sie lassen sich analytisch, wie gezeigt, einteilen, wobei sich diese Kategorien in der Praxis jedoch oft vermischen. Zusätzlich wird die Wahl der Kanäle, über die Lobbying betrieben wird, offen durch die Akteure festgelegt und ist somit einer gewissen Willkür unterworfen. Dabei verhalten sich die Kanäle interdependent und wirken oft arbeitsteilig. Letztlich entsteht auch noch eine Varianz durch die direkt intervenierenden Verbände, wobei sowohl der Typ wie auch die Nationalität des Akteurs eine Rolle spielen.

In der nachfolgenden Diskussion wurde die Kategorisierung in einigen Beiträgen stark kritisiert: Die Dynamik des Prozesses, auf die das Modell nicht dezidiert eingeht, wurde angemerkt, auf das sicherlich vorhandene Eigeninteresse der Kanäle wurde hingewiesen, und die Frage nach der Vergleichbarkeit der ökonomischen und allgemeinen Interessen wurde aufgeworfen. Letztlich beleuchtete diese Kritik die Stärken und Schwächen des von Michalowitz aufgestellten Modells und gab Anregungen für eine weitere Verbesserung.

8 Adressaten und Strategien des Lobbying – eine Podiumsdiskussion

In der von Frau Zimmer und Herrn Kleinfeld geleiteten Podiumsdiskussion standen neben Vertretern klassischer Verbände auch die Vertreter relativ neuer Formen von Interessengruppen. Dabei wurde sowohl der Brüsseler wie auch der Berliner Lobbyismus thematisiert. Jeder der Teilnehmer hatte zu Beginn die Möglichkeit, sich, seine Arbeit und seine persönlichen Ansichten zum Lobbyismus vorzustellen.

Bernd-Otto Kuper, der für die Caritas in Brüssel arbeitet, begann mit einem Vortrag, den er mit »Das Objekt der Begierde schlägt zurück« betitelte. Er unterteilte diesen in zwei Abschnitte,

indem er zuerst beschrieb, wie er Lobbyist geworden ist und wie er arbeitet, um dann »Goldene Grundregeln für den Lobbyisten« aufzustellen. Kuper ist seit 30 Jahren Lobbyist und hatte nie Probleme mit der Bezeichnung als solcher. Er arbeitet für diverse Wohlfahrtsverbände in Brüssel und ist am Aufbau der Organisation ETWelfare, die verschiedene Verbände auf der EU-Ebene vertritt, beteiligt.⁵ Er sieht seine Hauptaufgabe darin, die Rolle von Wohlfahrtsverbänden auf der EU-Ebene zu definieren. Dabei sieht er wichtige Unterschiede zu den NGOs besonders darin, dass die Wohlfahrtsverbände auch soziale Arbeit – zum Beispiel in der Pflege – leisten. Hier will er eine Trennung der Bereiche Wohlfahrtsarbeit, Fundraising und Lobbying vermeiden, da er dadurch einen Glaubwürdigkeitsverlust befürchtet. Kuper plädiert für die Vertretung wie Verteidigung schwacher Rechte aber daneben gleichzeitig praktische soziale Arbeit.

Als »Goldene Regeln eines Lobbyisten« sieht Kuper folgende Punkte an:

- Ein Lobbyist muss klare Vorstellungen über seinen eigenen Auftrag haben.
- Er muss Verbündete finden.
- Der Lobbyauftrag muss immer in Einklang mit dem Allgemeinwohl gebracht werden, wobei dies auch für wirtschaftliche Interessen unverzichtbar ist.
- »Hüte dich vor der Teilnahme an öffentlichen Treffen, arbeite stattdessen.«
- Ein Lobbyist muss immer »besser sein« als sein Gesprächspartner.
- Der Lobbyist soll sich nicht von anderen benutzen lassen und muss wissen, dass der öffentliche Ansprechpartner mindestens soviel Macht hat, wie ein Lobbyist.
- Um in einen Ausschuss zu gelangen, muss jedes Mal gekämpft werden.
- Die Kenntnis der Machtstrukturen ist besonders wichtig und führt zum richtigen Ansprechpartner.
- Ein Lobbyist in Brüssel muss alle wichtigen Dokumente in mindestens drei Sprachen studieren, um so die wichtigen Schlüsselbegriffe zu kennen und zu verstehen.

Die personellen Voraussetzungen, um ein Lobbyist in Brüssel zu werden, sind Kreativität, Sprachgewandtheit, das Beherrschen von mindestens drei Fremdsprachen und die Abwesenheit von Eitelkeit. Zum Abschluss kommentierte Kuper noch den Wandel im Lobbying mit zwei Thesen. Erstens wird es immer wichtiger, Missstände in der Öffentlichkeit anzuprangern, um etwas zu ändern. Zweitens ist die Transparenz der Entscheidungsvorgänge gesunken, was bestimmt nicht zu mehr Demokratie auf Ebene der EU beiträgt.

Wolf-Dieter Zumpfort, der als Lobbyist für die Preussag in Berlin und Brüssel tätig ist, beschrieb, dass es zwei Wege gibt, Lobbyist für ein Unternehmen zu werden. Zum einen kann

⁵ Für detaillierte Informationen verwies Kuper auf die Homepage der Organisation: <http://www.etwelfare.com>.

der Lobbyist aus dem Unternehmen selbst stammen, wobei er den großen Vorteil hat, die Strukturen und Unternehmensziele schon zu kennen. Eine Person, die von außen kommt, bringt häufig die Qualifikation mit, dass sie die relevanten Netzwerke bereits kennt, so dass sie aus diesem Grund interessant für das Unternehmen ist. Zumpfort zählt sich zur letzten Gruppe: Er war für die FDP im Bundestag und in einem Landtag, arbeitete dann als freier Berater und wurde schließlich für die Preussag in Bonn tätig. Nach dem Regierungsumzug nach Berlin baute er gleichzeitig die Berliner und die Brüsseler Vertretung der Preussag auf. Auch dieser Referent stellte anschließend dar, wie Lobbying aus seiner Sicht funktioniert oder funktionieren sollte: Lobbying ist Information und Kommunikation. Der Lobbyist muss immer dann, wenn es um Rahmenbedingungen geht, die sein Unternehmen betreffen, versuchen, Einfluss zu dessen Vorteil auf diese zu nehmen. Dabei muss er sich als »Kommunikator und Vermittler« sehen, der mit allen Hierarchien in Kontakt kommen muss. Seine Legitimation wird ihm von dem Unternehmen gegeben, das er vertritt. Die Wahl der Methode hängt stark von der Art des Unternehmens ab. Für das Beispiel Preussag führte Zumpfort die Arbeitsbereiche genauer aus. Da der Konzern sich in den letzten Jahren gewandelt hat und mit Reiseveranstaltern und Hotelketten auf dem Tourismusmarkt arbeitet, haben sich auch die Tätigkeitsfelder der Lobbyisten geändert. So sind allein in Brüssel zwei Mitarbeiter dafür zuständig, sich für bessere Rahmenbedingungen in den europäischen Zielgebieten des Tourismus einzusetzen. Für die gegenwärtige Situation sah der Referent besondere Vorteile für sich, da es im Tourismusbereich noch keinen Dachverband auf europäischer Ebene gibt und er deshalb oft bevorzugter Ansprechpartner für Offizielle ist. Gleichzeitig versucht er, einen Verband in Brüssel zu schaffen, der die Interessen besser vertreten kann. Auch die EU-Kommission strebt eine Plattform an, auf der sie mit Firmen- oder Verbandsvertretern zu entsprechenden Themen zusammenarbeiten kann. Insgesamt sah Zumpfort für seine Interessen in der nächsten Zeit viele Chancen im Wandel und der Herausbildung neuer Strukturen.

Hans-Jürgen Arlt konnte in seinem Vortrag nicht auf die Frage eingehen, wie er Lobbyist geworden ist, da er sich als Öffentlichkeitsarbeiter und nicht als Lobbyist für den DGB in Berlin sieht. Die Handlungsfelder der Gewerkschaften, als klassischer Verband, fasste er in folgender Übersicht zusammen:

Ebene	Adressat	Aktivitäten
Betrieb	Beschäftigte	Verhandlungen
	Arbeitgeber	
	Betriebsrat	
Verband	Arbeitgeberverbände	Verhandlungen
		Streik Öffentlichkeitsarbeit
Politik	Regierungen	Öffentlichkeitsarbeit
	Parlamente	Verhandlungen

Das gewerkschaftliche Lobbying unterscheidet sich von anderen Verbänden, da die Gewerkschaften Massenbewegungen sind und (noch) ein größeres Gewicht als andere haben, da gerade Parteien ihnen diese zumessen. Der DGB beeinflusst die Regierung direkt, die ihrerseits ein Interesse an der Zusammenarbeit hat, so dass der Vorgang als »Geben und Nehmen« bezeichnet werden kann. Die Arbeit auf Bundesebene umfasst drei Teilbereiche: Beteiligung an Ausschüssen, Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying. Für das Lobbying sind persönliche Beziehungen (auch sich überschneidende Mitgliedschaften), direkte Einflussnahme und die Nähe zu den Parteien – natürlich besonders zur SPD – wichtig. Arlt gestand ein, dass er in die Brüsseler Verhältnisse zu wenig Einblick hat, um diese detailliert schildern zu können. Aus seiner Erfahrung berichtete er aber, dass es in vielen Fällen noch immer günstiger ist, den Einfluss auf nationaler Ebene zu nutzen, da hier viele für die Gewerkschaften wichtige Entscheidungen getroffen werden. An den Schluss seines Vortrags setzte Arlt die Bemerkung, dass er sich nicht auf die Wirksamkeit von Lobbying verlässt, sondern den Erfolg im Ausbau oder in der Verfestigung von Netzwerken sieht.

Norbert Sievers, der u.a. für die Kulturpolitische Gesellschaft Bonn arbeitet, beleuchtete eine andere Art – kulturelle – Interessenvertretung. Sievers beschrieb zu Beginn seinen Werdegang, der ihn über das Studium der Soziologie in den 1970er Jahren auf eine ABM-Stelle in der Kulturentwicklungsplanung führte. 1982 gelangte er zur Kulturpolitischen Gesellschaft, wobei er gleichzeitig für einen Europaabgeordneten arbeitete. Als er arbeitslos wurde, schrieb er eine Dissertation über den die Kulturpolitische Gesellschaft. Nach der kurzen Darstellung seines Werdegangs, ging Sievers auf den speziellen Bereich, in dem er arbeitet ein: Kulturpolitik unterscheidet sich zu anderen Politikfeldern darin, dass die Kulturhoheit bei den Bundesländern liegt und deshalb Lobbying wenig auf Bundesebene stattfindet. Erschwerend kommt hinzu, dass sehr viele Aktivitäten über quasistaatliche Einrichtungen und Stiftungen organisiert werden.

Daraus ergibt sich eine komplexe Akteurskonstellation und eine staatsferne Organisation der Netzwerke. Die Kulturpolitische Gesellschaft vertritt kein homogenes Interesse, sondern versucht, die Kulturpolitik über Tagungen und Publikationen im öffentlichen Bewusstsein zu verankern. Dazu hat die Kulturpolitische Gesellschaft zehn Mitarbeiter in Bonn, Mitglieder allerdings nur 1500, so dass deren Zahl nicht als Legitimation dienen können. Auch hier ist es der Idealfall, dass über Informationen und die Weitergabe von spezifischem Wissen politische Entscheidungen beeinflusst werden sollen. In diesem Fall hat der Verein den Vorteil, dass seine Mitglieder Experten auf dem Gebiet der Kultur sind. Er muss lediglich Wege finden, diese Mitglieder zu aktivieren, so dass Wissen für den Verein generiert werden kann. Die nötige Autorität erhält der Verein dadurch, dass er die Autorität seiner Mitglieder »ausleiht« und sie für seine Ziele einsetzt. Weitere Autorität gewinnt der Verein über die Interaktion mit staatlichen Stellen. Ansatzpunkte für die Arbeit liefern Beziehungen zu Personen, die in Netzwerken verankert sind, und die Mitarbeit an Gremien und Ausschüssen. Das Hauptziel muss hier sein, die schon vorhandenen Strukturen der Kommunikation auszubauen und zu pflegen. Die internationale Arbeit ist auch auf Ebene der EU noch unterentwickelt. Der Verein muss zudem eine höhere Entwicklungsstufe erreichen, um auf EU-Ebene handlungsfähig zu werden.

Dieter Reinhardt, der sieben Jahre für terre des hommes tätig war und heute im Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück wissenschaftlich arbeitet, berichtete über einen weiteren Zweig des Lobbying. Bei terre des hommes wird Lobbying von Fachreferenten durchgeführt. Die Fachkenntnisse, die diese besitzen, sind von großem Vorteil für die Arbeit, bei der sie aber auf theoretisches Hintergrundwissen zu Lobbying nur sehr beschränkt zurückgreifen können. In den letzten Jahren öffneten die guten Kontakte zu den „Grünen“ viele Türen, daneben setzen sich immer wieder in der Öffentlichkeit bekannte Personen für terre des hommes ein. Aus dieser Kombination boten sich in den letzten Jahren viele Möglichkeiten für die Organisation. Terre des hommes nutzt verschiedene Instrumente, die je nach Lage abgewägt werden müssen. Dabei stellt die Drohung mit Öffentlichkeitsarbeit ein sehr wirksames Mittel dar, wenn es auf anderem Weg zu keiner Konsensfindung kommt. Als Beispiel führte Reinhardt die mit deutschen Reiseveranstaltern getroffenen Vereinbarungen zu Hinweisen der Strafbarkeit von Kinderprostitution in Thailand an. Terre des hommes kooperierte mit Frauenorganisationen in Thailand und prangerte an, dass der Missbrauch von Frauen unter anderem in Hotels deutscher Touristikunternehmen stattfindet. Durch die Androhung einer Pressekampagne wurden die Unternehmen davon überzeugt, dass es auch ihr Problem ist und dass eine Kooperation vorteilhaft für sie ist. Als weiteres Beispiel führte er die Zusammenarbeit mit der Firma C&A, die Projekte für ehemalige Kinderarbeiter in Indien finanziert, an. Abschließend betonte der

Referent, dass die zunehmende Internationalisierung für kleine Organisationen wie terre des hommes immer mehr ein Problem darstellt, da sie nur begrenzte Kapazitäten zur Verfügung haben und diese so gezielt eingesetzt werden müssen, dass sie noch wirkungsvoll sind. Dabei ist stets die Gefahr der »Verzettelung« gegeben.

Die nachfolgende Fragerunde vertiefte einige schon angeschnittene Themen und bezog sich hauptsächlich auf die Praxis des Lobbying. Ein Tagungsteilnehmer stellte die Frage nach dem konkreten Tagesablauf eines Lobbyisten, die unterschiedlich beantwortet wurde, und so die Breite des Berufsfeldes »Lobbyist« verdeutlichte. Kuper beantwortete sie folgendermaßen: Zuerst arbeitet er an Sachakten, was für ihn die wichtigste Arbeit darstellt. Sonst nimmt er an Studiengruppen teil, wenn er im betreffenden Ausschuss sitzt. Zumpfort beschrieb seinen Tagesablauf dagegen mit völlig anderen Gewichtungen: Am Morgen sehen er und seine Mitarbeiter Post, Presse und die relevanten Websites nach relevanten Informationen durch, dann werden jeden Mittag interne Gespräche geführt. Der Nachmittag und besonders der Abend gehören den vielfältigen Veranstaltungen, die deshalb höchste Priorität besitzen, da auf ihnen persönliche Kontakte geknüpft und bestehende gepflegt werden. Gerade das ist für einen Lobbyisten das Wichtigste. Sievers verglich seine Tätigkeit in einem kleinen Verband mit der eines Betriebsleiters, der viele Routinetätigkeiten zu erledigen hat. Oft hat die verbandsinterne Arbeit und die Organisation neuer Projekte das absolute Übergewicht und lässt kaum Zeit für die eigentliche Tätigkeit als Lobbyist. Zu der Frage nach »Tricks« eines Lobbyisten waren die Antworten der Befragten knapp, aber dennoch aufschlussreich: Kuper gab als einzigen Trick, der Wirkung zeigt, an, dass jeder Lobbyist solide Arbeit leisten muss und verwies auf seine vorherigen Ausführungen. Aus der Perspektive Reinhardts ist der einzige Trick die richtige Anwendung von positiven und negativen Reizen je nach Situation. Zumpfort hingegen bezog den Begriff auf unlautere Methoden und betonte, dass ein Lobbyist es sich nicht leisten kann, damit in Verbindung gebracht zu werden. Es ist grundsätzlich nicht üblich, mit Bestechungen zu arbeiten, wobei aber deutlich wurde, dass es viele »Zuwendungen« gibt, die zumindest geringfügig den Anschein haben, als würden sie in eine ähnliche Richtung reichen. Arlt, der den Fragenkomplex nicht auf seine Arbeit beziehen konnte, hielt eine »soziologische Reflektion« über die Wichtigkeit von Kommunikation und deren Voraussetzungen: Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Die abschließende Fragerunde hatte nur einige wenig weiterführende Detailfragen zum Gegenstand.

9 Zusammenfassung

Die Tagung war inhaltlich sehr ausgeglichen: Berichte aus abgeschlossenen oder noch in Arbeit befindlichen Studien steckten den theoretischen Hintergrund ab. Vergleichend stellte Sebaldt die Strukturen des Lobbying in der BRD und den USA dar, hob dabei besonders die jüngsten Entwicklungen in Deutschland heraus und konnte schlüssige Erklärungen finden. Take gelang es in einem auf eine bestimmte Gruppe von NGOs fixierten Vortrag, den Strategiewandel auf internationaler Ebene zu fassen und in seine Rahmenbedingungen einzubetten. Das Problem der Asymmetrie in der verbandlichen Interessenvermittlung in Deutschland stellte von Winter in seiner Entwicklung und seinen Ursachen dar. Einen eher theoretischen Ansatz präsentierte Michalowitz, indem sie ein Schema entwarf, das das vermeintliche Chaos im Brüsseler Lobbying entwirrt. Sie fand damit einen Weg, der es ihr ermöglicht, Strukturen des Lobbying auf EU-Ebene transparenter zu machen. Den besonderen Reiz der Tagung machte der Wechsel der Perspektive aus. Neben die wissenschaftliche Betrachtung des Lobbying trat die Selbstsicht der Lobbyisten. Den Abschluss des ersten Tages bildete ein Bericht aus der Praxis des Fundraising, der interessante und für viele Anwesende neue Einblicke in die Methoden der Finanzierung von Interessen beinhaltete. In der die Tagung beschließenden Podiumsdiskussion boten Lobbyisten aus unterschiedlichen Bereichen Einblicke in ihre Arbeit, waren aber auch in der Lage, diese Berichte an vorher diskutierte, von der Forschung systematisierte Muster anzubinden. Eine besondere Stellung nahm der als Einführung gehaltene Vortrag van Schendelens ein, der beide Perspektiven vereinte. Diesem Referenten gelang es, die Muster und deren Entwicklung des EU-Lobbyings aus der Sicht des Forschers darzustellen. Dabei konnte er gleichzeitig auf seine Erfahrungen in Brüssel zurückgreifen, um Forderungen an die Forschung zu formulieren. Als Ergebnis dieses Vortrages, wie auch der Tagung insgesamt, ist eine knappe Positionsbestimmung der Forschung zum Thema Lobbying zu sehen, wobei es durch die große Vielfalt der Ansätze nur möglich war, einzelne Bereiche anzuschneiden. Darüber hinaus traten während der Tagung immer wieder neue Fragen und Möglichkeiten der Forschung auf, die es zu lösen gilt.