

Studien der NRW School of Governance

RESEARCH

Maximilian Schiffers

NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung

Studien der NRW School of Governance

OPEN ACCESS



Springer VS

Studien der NRW School of Governance

Reihe herausgegeben von

Christoph Bieber, NRW School of Governance, Universität Duisburg-Essen,
Duisburg, Deutschland

Andreas Blätte, NRW School of Governance, Universität Duisburg-Essen,
Duisburg, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Karl-Rudolf Korte, NRW School of Governance, Universität Duisburg-Essen,
Duisburg, Deutschland

Die Studien der NRW School of Governance sind eine praxisorientierte Schriftenreihe, die einen wichtigen Beitrag zur modernen Regierungsforschung leistet. Sie dokumentiert die Forschungsergebnisse der NRW School of Governance und bietet zugleich ein Forum für weitere wissenschaftliche Arbeiten aus ihrem thematischen Umfeld. Das Interesse gilt der Komplexität politischer Entscheidungsprozesse in den Bereichen Politikmanagement, Public Policy und öffentliche Verwaltung. Untersucht werden die praktischen Bemühungen rational handelnder Akteure ebenso wie die Wirkungsweise institutioneller Koordinationsmechanismen auf der Landes- und Bundesebene. Mit dem Fokus auf ethische Aspekte werden aber auch neue, bisher vernachlässigte Fragestellungen des modernen Politikmanagements wie moralbegründete Argumentations- und Entscheidungsvorgänge sowie ethische Beratungsorgane thematisiert. Die Reihe veröffentlicht Monographien und Konzeptbände, die frei eingereicht oder auf Anfrage durch die Herausgeber der Schriftenreihe verfasst werden. Auf eine sorgfältige theoretische Fundierung und methodische Durchführung der empirischen Analysen wird dabei ein besonderer Wert gelegt. Die Qualitätssicherung wird durch ein anonymisiertes Begutachtungsverfahren sichergestellt.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12350>

Maximilian Schiffers

NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung

Eine Analyse der politischen
Rationalität von
Nichtregierungsorganisationen

Maximilian Schiffers
Politikwiss., NRW School of Governance
Universität Duisburg-Essen
Duisburg, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Diese Publikation entstand im Forschungsprojekt „NGOs und Politikmanagement“, das vom Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft als Drittmittelprojekt gefördert und von der NRW School of Governance im Zeitraum von September 2017 bis August 2019 durchgeführt wurde. Die Projektleitung lag bei Univ.-Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte und Dr. Martin Florack, beide Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft, NRW School of Governance.

Weitere Informationen finden sich auf der Webseite der NRW School of Governance: <https://nrwschool.de/die-school/forderer-und-partner/>



Die frei zugängliche Open-Access-Publikation des vorliegenden Titels wurde mit Mitteln des Publikationsfonds der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen ermöglicht.

ISSN 2626-2843 ISSN 2626-2851 (electronic)
Studien der NRW School of Governance
ISBN 978-3-658-34850-2 ISBN 978-3-658-34851-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34851-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2021, korrigierte Publikation 2021. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Eggert

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Elisabeth

Vorwort der Herausgeber

Mit aufklärerischer Wirkung hat uns die Corona-Pandemie gezeigt, wie leistungsfähig unser Staat und unsere Gesellschaft sind. Der vielfach reparaturbedürftige Nachsorgestaat muss deshalb in einen klug schützenden Vorsorgestaat umgebaut werden. Gleichwohl schützte uns unsere Solidarität und staatliche Verfasstheit, um viele Menschenleben zu retten. Der resiliente Staat ist auf eine resiliente Demokratie angewiesen. Widerstandsfähigkeit, die sich über einen Lernmodus steuern lässt, setzt auf Resonanz und Responsivität. Dafür ist es wichtig, unterschiedliche Interessen zu hören, zu erleben, zu sehen.

In der Coronakratie wurde sichtbar, dass sich die Interessen in der Gesellschaft ungleich artikulieren. Das ist nicht neu. Aber der pandemische Status von Öffentlichkeit wirkte wie eine Sortiermaschine: systemrelevant oder nicht-systemrelevant. Bewegungen, die ihr Aktivierungspotential aus sichtbarer inszenierter Buntheit oder disharmonisch intonierter Lautstärke ableiten, kamen nicht mehr vor. Wer nicht organisiert war, blieb in der Vereinzelung auch unberücksichtigt.

Das sprach für etablierte organisierte Interessen und weniger für NGOs. Verbände konnten als Übersetzungshelfer zu Hermeneuten der Resilienz werden. Das kam durchaus ihren Mitgliedern entgegen. Was stellen die NGOs dem entgegen? Hilft ihre Verfasstheit, moderne Resilienz perspektivisch auszubilden?

Die Forschung von Dr. Maximilian Schiffers antwortet mit dem vorliegenden Buch auf solche Fragen. Sie entwickelt eine im positiven Sinne unzeitgemäße Perspektive mit Irritationspotential. Denn sein Zugang zur Vermessung von organisierten und unorganisierten Interessen ist unorthodox innovativ. Er erschließt Bausteine moderner Interessenvermittlung, welche die NGO-spezifischen Besonderheiten in der vielschichtigen Strategie- und Handlungspraxis der organisierten

und unorganisierten Interessen betonen. Folgen sie seinen originellen Schlussfolgerungen, dann wird klar, welcher Transformationsprozess vor uns liegt und wer ihn wie begleiten könnte.

im Mai 2021

Für die Herausgeber Univ.-Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte
Direktor NRW School of Governance
Duisburg, Deutschland

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Kurzübersicht der Studie | 1 |
| 2 | Zielsetzung, Erkenntnisinteresse und Stand der Forschung | 5 |
| 2.1 | Relevanz der Fragestellung | 7 |
| 2.2 | Probleme der ungenauen Begriffsbestimmung | 9 |
| 2.3 | Forschungsstand zu Handlungslogiken von NGOs in der politischen Interessenvermittlung | 11 |
| 3 | Forschungsdesign – Theorie, Fallauswahl, Methodik | 25 |
| 3.1 | Theoriekonzeption: NGO-Handeln im Dreieck der Handlungsrationalität | 26 |
| 3.2 | Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse von Experteninterviews und Dokumenten | 30 |
| 3.3 | Auswahlinstrument: NGO-Auswahl durch Clusterbildung anhand konzeptioneller Kriterien | 33 |
| 4 | Übersicht und Profile der ausgewählten fünf NGOs | 39 |
| 5 | Qualitative Analyse der fünf NGOs im Dreieck der Handlungsrationalität | 51 |
| 5.1 | Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Unterstützungslogik | 51 |
| 5.2 | Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Einflusslogik | 58 |
| 5.3 | Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Reputationslogik | 65 |
| 5.4 | Auswertung der materialbasierten Kategorie (1) übergeordnete Strategie | 68 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.5 | Auswertung der materialbasierten Kategorie (2) Themenwahl | 78 |
| 5.6 | Auswertung der materialbasierten Kategorie (3) Expertise | 88 |
| 5.7 | Auswertung der materialbasierten Kategorie (4) Legitimationsargumentation | 94 |
| 6 | Praktische Implikationen und Bausteine moderner Interessenvermittlung | 103 |
| 7 | Ergebnisse, weiterführende Hypothesen und Fazit der Untersuchung | 115 |
| | Erratum zu: NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung | E1 |
| | Quellenverzeichnis | 121 |
| | Liste der Interviews in alphabetischer Reihenfolge | 129 |
| | Literaturverzeichnis | 133 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------|---|----|
| Abbildung 1.1 | Die Eckpunkte der Studie auf einen Blick | 3 |
| Abbildung 3.1 | Theoriekonzeption: Strategieüberlegungen und -entscheidungen in NGOs im Dreieck der Handlungsrationalität | 27 |
| Abbildung 3.2 | Kategoriensystem im Werkzeugkastenmodell der qualitativen Inhaltsanalyse | 32 |
| Abbildung 3.3 | Fallauswahl über thematische Cluster der NGO-Strategie (advocacy/non-advocacy) | 35 |
| Abbildung 3.4 | Auswahl der fünf NGOs der höchsten Priorität in den Clustern | 36 |
| Abbildung 4.1 | Kurzübersicht der fünf ausgewählten NGOs | 40 |
| Abbildung 4.2 | Unterschiede in Niveau und Veränderung der Einnahmen der NGOs | 41 |
| Abbildung 5.1 | Hauptkategorie der Unterstützungslogik | 52 |
| Abbildung 5.2 | Infobox zu Attac | 54 |
| Abbildung 5.3 | Infobox zu Campact | 57 |
| Abbildung 5.4 | Hauptkategorie der Einflusslogik | 59 |
| Abbildung 5.5 | Infobox zu LobbyControl | 62 |
| Abbildung 5.6 | Hauptkategorie der Reputationslogik | 65 |
| Abbildung 5.7 | Infobox zu Foodwatch | 68 |
| Abbildung 5.8 | Übersicht der NGO-Profile im Kategorienset der übergeordneten Strategie | 69 |
| Abbildung 5.9 | Kategorienset der Themenwahl | 78 |
| Abbildung 5.10 | Abstrahierte Kriterien zur Themenwahl von NGOs in der politischen Interessenvermittlung | 81 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| Abbildung 5.11 | Hypothesengenerierende Typenbildung für Basisinput und Mitgliederkommunikation | 84 |
| Abbildung 5.12 | Kategorienset der Expertise | 89 |
| Abbildung 5.13 | Kategorienset der Legitimationsargumentation | 95 |
| Abbildung 6.1 | Sechs Bausteine der modernen Interessenvermittlung | 104 |
| Abbildung 6.2 | Praxisimplikation für strategische Repräsentation | 105 |
| Abbildung 6.3 | Praxisimplikation für hybride Partizipationstools | 107 |
| Abbildung 6.4 | Praxisimplikation für Transparenz und (Selbst-)Wirksamkeit | 108 |
| Abbildung 6.5 | Praxisimplikation für organisationale Ökonomisierung und Agilität | 110 |
| Abbildung 6.6 | Praxisimplikation für Kooperation und Konkurrenz ... | 111 |
| Abbildung 6.7 | Praxisimplikation für Gemeinwohl und Legitimation | 112 |
| Abbildung 7.1 | Profilausprägungen von NGO-Strategieportfolios | 117 |



Kurzübersicht der Studie

1

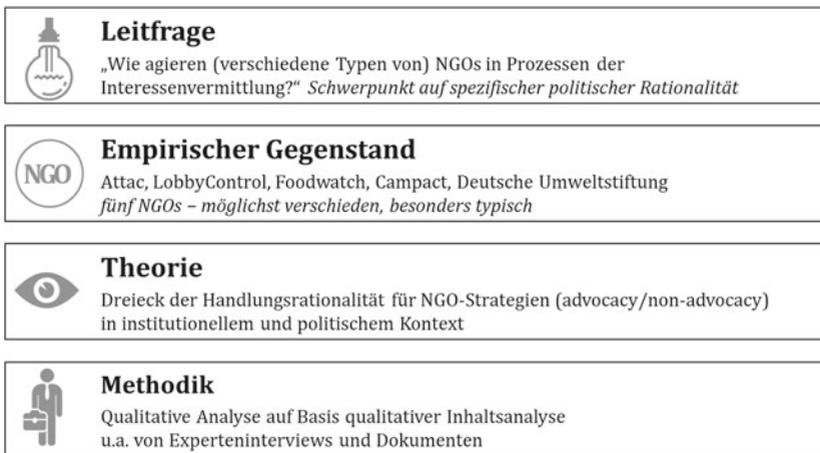
Die politische Interessenvermittlung durch Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und andere zivilgesellschaftliche Akteure ist fester Bestandteil der Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse in modernen Governance-Strukturen. Zwischen der politischen Debatte und dem wissenschaftlichen Diskurs besteht jedoch eine Diskrepanz, mit welcher Intensität und mit welchen Themenschwerpunkten dieses Akteurs- und Handlungsfeld behandelt wird.

Die politische Debatte dreht sich um die Frage der übermäßigen Macht oder Ohnmacht von NGOs. Auf der einen Seite steht der wahrgenommene Bedeutungsgewinn, den NGOs als einflussreiche Akteure seit den 1990er Jahren in verschiedenen politischen Bereichen erlangt haben. Manche politischen Kreise kommen sogar zur Einschätzung, dass NGOs ihre Rolle als David gegen den Goliath der wirtschaftlichen Interessen und Unternehmen getauscht hätten. So belegten etwa die Mobilisierungserfolge bei den Demonstrationen gegen die Freihandelsabkommen TTIP/CETA sowie beim weltweiten Klimastreik der *Fridays for Future*-Bewegung, dass NGOs die „neuen Goliaths“ seien, die den politischen Diskurs in den Medien und der politischen Agenda dominierten. Auf der anderen Seite steht die Diskussion um die *shrinking spaces* der Zivilgesellschaft im Kontext des restriktiver werdenden Umgangs einiger europäischer und außer-europäischer Staaten mit NGOs. Eine solche Diskussion bildet sich inzwischen auch auf der nationalen Ebene ab. Sinnbildlich dafür sind das Attac-Urteil des Bundesfinanzhofs von Anfang 2019, welches der steuerlichen Gemeinnützigkeit enge Grenzen zog, der CDU-Parteitagbeschluss Ende 2018, den Gemeinnützigkeitsstatus der Deutschen Umwelthilfe (DUH) aufgrund ihrer Rolle in der Feinstaubdiskussion rund um den Diesel-Skandal überprüfen zu wollen, oder die fortlaufende politische Debatte über eine Reform der Abgabenordnung im Gemeinnützigkeitsrecht in der ersten Jahreshälfte 2021.

Die politik- und sozialwissenschaftliche Debatte hat das NGO-Thema aus verschiedenen Perspektiven gestreift und Teilaspekte beleuchtet. Trotz der Fortschritte des vergangenen Jahrzehnts bleibt der Wissensstand zu NGOs in der Interessenvermittlung beschränkt. Dies gilt insbesondere für das Spannungsfeld der Handlungslogiken von NGOs und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen im Feld der politischen Interessenvermittlung. Unklar bleibt, ob und wie sich die medial sichtbaren Erfolge von NGOs in substanziellem Politikwandel niederschlagen. Gleichzeitig rückt die gesteigerte politische Sichtbarkeit den Akteurstypus NGO an sich in das Interesse der kritischen Öffentlichkeit. Der politische Bedeutungszuwachs von NGOs korrespondiert insofern nicht mit einem politikwissenschaftlichen Erkenntnisgewinn gleichen Ausmaßes.

Die Studie „NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung“, die vom *Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft* im Rahmen des Drittmittelprojekts „NGOs und Politikmanagement“ gefördert wurde, legt den Schwerpunkt auf NGOs als Interessenorganisationen im politischen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess. Die Studie thematisiert die besondere Rolle von NGOs in der politischen Interessenvermittlung, die sich, so die Ausgangsthese, von anderen Interessengruppen unterscheidet. Ziel ist es, Erkenntnisse über die Handlungspraxis von NGOs im breiteren Kontext der modernen Interessenvermittlung zu gewinnen, weiterführende forschungsleitende Hypothesen zum Strategieportfolio von NGOs aufzustellen und zur konzeptionellen Weiterentwicklung des Wissensstandes zu Interessenvermittlungsorganisationen beizutragen.

Als Forschungspuzzle formuliert die Studie die Leitfrage: Wie agieren (verschiedene Typen von) NGOs im Rahmen von öffentlichkeitswirksamen Prozessen der Interessenvermittlung? Mit einem qualitativen Forschungsdesign vergleicht die Studie fünf NGOs – LobbyControl, Attac, Foodwatch, Campact und Deutsche Umweltstiftung (DUS) – die über verschiedene Strategie-Ausprägungen der Interessenvertretung (*advocacy*) sowie der Service- und Projektarbeit (*non-advocacy*) systematisch ausgewählt wurden. Daraus lassen sich zwar keine über alle NGOs hinweg generalisierbaren Aussagen treffen; die fünf Fälle decken allerdings eine umfängliche Bandbreite von Erscheinungsformen in der NGO-Welt ab. Diese fünf NGOs wurden als besonders aussagekräftige Fälle identifiziert und stehen stellvertretend im Fokus der Untersuchung. Als Datenmaterial dienen u. a. Experteninterviews und Dokumente, die mit Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden (Abbildung 1.1).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 1.1 Die Eckpunkte der Studie auf einen Blick

Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild der verschiedenen Profilausprägungen aus einem umfassenden Strategieportfolio moderner Interessenvermittlung. Die modifizierte theoretische Perspektive eines Dreiecks der Handlungsrationalität gegenüber der Basis, der Politik und den Medien verdeutlicht die NGO-spezifischen Besonderheiten insbesondere in den Bereichen der übergeordneten Strategie, der Themenwahl, der Rolle von Expertise und der Legitimationsargumentation. Zusammengenommen weisen die Profilausprägungen auf den Mehrwert einer Binnendifferenzierung von *public interest* Organisationen hin, die die analytische Gegenüberstellung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen (*business interests* und *public interests*) verfeinert: In einer engen Begriffsbestimmung können NGOs als diffus-unterstützungsbasierter Subtyp nach dem Verbandsvorbild, als expertisebasierter Subtyp, als kampagnenorientierter Subtyp oder als plattformbasierter Subtyp gefasst werden. Mit dieser theoriegeleiteten und empirisch-explorativen Differenzierungsperspektive trägt die Studie dazu bei, das Verständnis von Strukturen und Prozessen des Politikmanagements von NGO-Strategien der Interessenvertretung (*advocacy*) sowie der Service- und Projektarbeit (*non-advocacy*) zu verbessern.

Das Buch beginnt mit dem spezifischen Erkenntnisinteresse der Studie und dem hierfür relevanten Forschungsstand (Kapitel 2), an den die Überlegungen zum Forschungsdesign anschließen (Kapitel 3). Im empirischen Teil steht zunächst

eine Übersicht der Profile der fünf NGOs (Kapitel 4). Die darauf aufbauende qualitative Analyse stellt die verschiedenen Ausprägungen der Organisationen in den theoriegeleiteten und in den materialbasierten Untersuchungskategorien dar (Kapitel 5). Zum Abschluss entwirft die Studie praxisrelevante Bausteine moderner Interessenvermittlung (Kapitel 6) und formuliert abschließend Erkenntnisse in Form weiterführender Hypothesen (Kapitel 7). Hier können zukünftige Forschungsanstrengungen und die Generierung zusätzlicher Daten zum Gegenstand ansetzen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Zielsetzung, Erkenntnisinteresse und Stand der Forschung

2

Als übergeordnete Zielsetzung entwirft die Studie eine theoretisch-analytische Perspektive, um ein differenziertes Bild der Handlungs- und Entscheidungspraxis verschiedener Organisationen hinter den drei Buchstaben „NGO“ aufzuzeichnen. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf der politischen Interessenvermittlung im Kontext der Veränderungstrends durch moderne Governance-Strukturen. Ausgangspunkt ist die doppelte Leerstelle im Wissensstand, einerseits zum umfangreichen Gebrauch des Labels „NGO“ als vermeintlicher Sammelbegriff in Politik und Medien, und andererseits im politikwissenschaftlichen Forschungsstand, der das Thema aus verschiedenen disziplinären Richtungen streift.

Politikwissenschaftlich stellt sich die grundsätzliche Frage, ob NGOs anders als andere Interessengruppen agieren bzw. ob sie anders verstanden werden müssen. Denn im Unterschied zu Verbänden verfügen sie im Regelfall nicht über etablierte Mitgliedschaftsstrukturen, können dadurch allerdings flexibler und agiler reagieren. Diese Frage schließt an die bekannten Veränderungstrends der Interessenlandschaft im Kontext von strukturellen Herausforderungen durch Pluralisierung, Professionalisierung und Mediatisierung der Interessenvermittlung an (u. a. Winter 2004; Lösche 2007; Willems und Winter 2007; Speth und Zimmer 2015; Donges und Jarren 2017; Reutter 2018; Tallberg et al. 2018, Donges 2020). Neben Verbänden und NGOs bringen sich im politischen Prozess vermehrt Unternehmen, Beratungsfirmen, Stiftungen und Think Tanks ein. Das Beispiel „NGO“ zeigt, dass die Professionalisierung in den Bereichen der Handlungsweisen, der internen Struktur und Willensbildung, der Finanzierungsquellen und der demokratischen Legitimation verstärkt als begründungspflichtig wahrgenommen wird.

Die sozialwissenschaftliche Forschung zu NGO-Themen wird durch eine Perspektivenpluralität charakterisiert (ausführlich zum Forschungsstand, siehe

Schiffers/Körner 2019). Ein Forschungsinteresse besteht von Seiten der Interessengruppen- und Verbändeforschung, der Internationalen Beziehungen, der Protest- und Bürgerschaftlichen-Engagement-Forschung sowie im Überschneidungsbereich der Governance-, Policy- und Regierungsforschung (u. a. Lowery 2014; Simsa und Zimmer 2014; da Conceição-Heldt et al. 2014; Klüver et al. 2015; Strünck und Sack 2017; Eising et al. 2017; Grønbjerg und Prakash 2017; Speth 2018). Der Begriff NGO steht hierbei für eine Reihe von verschiedenen Arten von Interessenorganisationen. Daher existiert auch nicht der *eine* Forschungsstand zu NGOs. Der Gegenstand liegt vielmehr in Abhängigkeit des Perspektivschwerpunkts im Grenzbereich zahlreicher Forschungs- und Wissensstände, in denen das NGO-Thema einen Nebenschauplatz ausmacht.

Das Erkenntnisinteresse der Studie (siehe Abbildung 1.1) zielt darauf ab, auf theoriegeleitetem und empiriebasiertem Wege Erkenntnisse zu gewinnen und weiterführende forschungsleitende Hypothesen zu generieren, um die Leerstelle im Forschungsstand systematisch zu adressieren. Der wissenschaftliche Ausgangspunkt ist die Asymmetrie der Interessenlandschaft zwischen *business interests* und *public interests*. Dieser vielfach thematisierte Befund beschreibt eine wirtschaftsdominierte Mehrheit gegenüber einem zivilgesellschaftlichen Gegengewicht in der Minderheit (Wonka/Baumgartner et al. 2010, Winter 2007). An diese Asymmetrie schließt das analytische Spannungsfeld der politischen Interessenvermittlung an, bestehend aus Einfluss- und Mitgliedschaftslogik sowie einer Akzentuierung auf gemeinschaftliche bzw. advokatorische Interessenvertretung von *public interests*. In diesem Spannungsfeld lassen sich verschiedene Handlungslogiken der Interessenakteure zuschreiben (u. a. Schmitter/Streeck [1981] 1999, Pritoni/Wagemann 2015, Sack 2017a).

Für das Forschungspuzzle der Studie wird hierzu das theoretische Konzept der politischen Rationalität herangezogen, um das Akteurshandeln als Kombination verschiedener Handlungslogiken zu analysieren (Korte/Fröhlich 2009, Florack/Grunden/Korte 2011). Durch die Verknüpfung der zwei Stränge der Verbände- und Interessengruppenforschung sowie der Governance- bzw. Regierungsforschung ergibt sich ein klarer umrissenes Forschungsfeld, in dem die strategischen Handlungsoptionen und fluiden Gelegenheitsstrukturen der Akteure der Interessengruppenlandschaft im Fokus einer Untersuchung stehen können (Florack/Schiffers 2018: 2). Anhand der eingangs formulierten Forschungsfrage nach dem Handeln verschiedener NGOs in Prozessen der Interessenvermittlung, verfolgt die Studie eine zweigliedrige Forschungsstrategie: (1) entlang der theoretischen Perspektive eines *Dreiecks der Handlungsrationalität* im Kontext moderner Governance-Strukturen (Schiffers 2019b, Schiffers/Körner 2019) und

(2) entlang der empirischen Beobachtungen in den Ausprägungen der Unterkategorie (ausführlich in Kapitel 3). Dieses Grundgerüst soll zum tiefergehenden Verständnis der Frage beitragen, in welchem Umfang NGOs auf Grundlage einer spezifischen politischen Rationalität handeln. Das Kapitel widmet sich der doppelten Leerstelle im Wissensstand, indem es zunächst die thematische Relevanz der wissenschaftlichen Forschungslücke (Abschnitt 2.1) und die Probleme der ungenauen Begrifflichkeit (2.2) aufzeigt. Dem folgt ein Überblick über den Forschungsstand zu NGOs in der Interessenvermittlung (2.3).

2.1 Relevanz der Fragestellung

NGOs nehmen als politische Akteure eine besondere Rolle im System der organisierten Interessen bzw. der Zivilgesellschaft ein. Seit den 1990er Jahren und einer breiten Welle an Neugründungen haben sie in der öffentlichen Wahrnehmung von Medien, Politik und Gesellschaft einen bedeutenden Status erreicht. Sie nehmen einen selbstverständlichen, festen Platz in der Landschaft der politischen Interessenvermittlung ein („NGOs obtained taken-for-grantedness“, Marberg/Kranenburg/Korzilius 2016: 2.737). Ihnen wird im Vergleich zu anderen politischen Akteuren ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Vertrauen zugeschrieben. In verschiedenen international vergleichenden Stimmungsanalysen zeigte sich ein Vertrauensboom Anfang der 2000er Jahre, der sich im Lauf der Zeit auf einem hohen Niveau einpendelte. Die Vertrauenswerte von NGOs liegen in vergleichbarer Höhe zu Unternehmen – und beide über den Vertrauenswerten zu Medien und Regierung. Zudem können sich junge Menschen deutlich eher ein Engagement in einer NGO als eine Mitgliedschaft in einer Partei vorstellen (u. a. Edelman Trust Barometer 2015, 2017, 2019, SINUS et al. 2017).

Gerade in der politischen und medialen Wahrnehmung schwimmt die Einschätzung des vermeintlich homogenen Akteurstypus, je nachdem, ob NGOs als zivilgesellschaftliches Gegengewicht zu mächtigen Wirtschaftsinteressen oder als vermeintlich ‚neuer Goliath‘ (vgl. Frantz/Martens 2006: 127) der „Klageindustrie“ oder der „Empörungsindustrie“ (Zeit online 26. Mai 2016) gesehen werden. Die Befürchtung vor einem ‚neuen Goliath‘ artikuliert, dass in der idealtypischen Gegenüberstellung zwischen starken *business interests* und tendenziell schwachen *public interests* eine neue Schiefelage zulasten von wirtschaftlichen Interessen entsteht. Auch in der normativen Zuschreibung überwiegt eine scheinbar klare Trennung zwischen „Guten“ [und schlechten] Lobbyisten“ (Deutschlandfunk 2017), bzw. die Perzeption von „Gute[r] Lobby, böse[r] Lobby“ (Bayerischer Rundfunk

2017). Stellvertretend soll hier auf einen vieldiskutierten Zeitungsartikel „Steuer-gelder für die Ungewählten“ (Welt am Sonntag vom 12.Mai 2019, vgl. Meedia.de 15.05.2019) verwiesen werden, der der Finanzierung verschiedener Organisa-tionen aus Mitteln der Bundesministerien nachgeht. Unter dem Label NGO werden allerdings neben den eng definierten NGOs auch ein Umweltverband, ein Wohlfahrtsverband, ein Verbraucherschutzverband, ein Wirtschaftsverband, eine Stiftung sowie ein Forschungsinstitut der Leibniz-Gemeinschaft subsumiert. Dies verdeutlicht die mangelnde Differenzierung und die große Spannweite des Begriffs in der medialen Verwendung.

Die Diskussion um die Frage der übermäßigen Macht oder Ohnmacht von NGOs zeigt sich an der intensiv geführten Diskussion um die eingangs erwähnten Fälle des Attac-Urteils (Droege 2019: 358, siehe Kapitel 4) und der Gemeinnüt-zigkeitsprüfung der Deutschen Umwelthilfe (DUH). Das Attac-Urteil wurde in Folge zum Politikum der Regierungskoalition. Als Reaktion auf das Urteil strebte Finanzminister Olaf Scholz (SPD) im Herbst 2020 eine gesetzliche Reform des Gemeinnützigkeitsrechts an, konnte sich jedoch nicht gegen den Koalitionspartner (CDU/CSU) durchsetzen. Eine weitere Initiative über den Weg einer Änderung des Anwendungserlasses für die Finanzverwaltungen der Länder scheiterte Mitte 2021 an den Bundesländern Hessen, Bayern und Niedersachsen (Süddeutsche.de 2021). Auf der einen Seite der öffentlichen Diskussion gelten die Beispiele als staatliche Reaktion auf den gesteigerten Machtzuwachs gesellschaftlicher Akteure. Eine andere Seite sieht darin einen illegitimen Eingriff gegen unliebsame und kritische Stellen der Zivilgesellschaft. Die Fälle schließen an die internation-al geführte Debatte über *shrinking spaces* der Zivilgesellschaft an (u. a. Alscher et al. 2017, Krimmer 2018, Strachwitz 2019, Bouchet/Wachsmann 2019, Strach-witz et al. 2020: 273), die auch bei Restriktionen in westeuropäischen Ländern zur Vorsicht mahnt.

Die politische Diskussion zur Rolle von NGOs wird auch in der politik-wissenschaftlichen Forschung u. a. in der Governance-, Interessengruppen- und Regierungsforschung aufgenommen (u. a. werden NGOs als „mächtige Zwerge [und] umstrittene Riesen“ charakterisiert; siehe Brunnengräber/Klein/Walk 2005, vgl. Grande 2012, 2018, Töller 2012; Korte/Grunden 2013, Reuter 2018, Zimmer 2018). Die Debatte ist dort aber weniger emotional aufgeheizt und themati-siert die strukturellen Hintergründe und die gewachsenen Pfadabhängigkeiten. In dieser Diskrepanz zwischen politischer und wissenschaftlicher Debatte liegt die politische Relevanz des Themas der NGOs in der politischen Interessenver-mittlung. Der zentrale politikwissenschaftliche Bezugspunkt ist die **Asymmetrie der Interessenlandschaft** (Wonka/Baumgartner et al. 2010, Winter 2007, vgl.

Willems/Winter 2000, Clement et al. 2010). Da es ohne Lobbyregister in Deutschland keine verlässlichen Zahlen über die exakte Verteilung der Interessenvertreter gibt, müssen allerdings zumeist die Zahlen aus dem Europäischen Transparenzregister herangezogen werden, in dem auch zahlreiche deutsche Organisationen eingetragen sind. Als empirische Annäherung gilt das grundlegende Größenverhältnis zwischen *public interests* und *business interests* als prinzipiell vergleichbar und übertragbar. Wirtschaftsinteressen aus Industrie-, Handels-, Berufsverbänden und Unternehmen stellen darin über zwei Drittel der Interessenorganisationen. Die öffentlichen Interessen werden von knapp einem Viertel der Akteure vertreten, wenn zusätzlich zu den mitgliedschaftsbasierten Sozial-, Umwelt- und Verbraucherschutzverbänden und NGOs noch Gewerkschaften, Stiftungen sowie Jugend- und Bildungsorganisationen zugezählt werden. Charakterisiert wird diese Asymmetrie als „story of business dominance“. Das zivilgesellschaftliche Gegengewicht der *public interests* bleibt in der Minderheit („counterbalance [...] remained in the minority“; Wonka/Baumgartner et al. 2010: 8). Mit verschiedenen Strategien zur Datenerhebung kommen die einschlägigen Studien zum Teil auf noch ausgeprägtere Unterschiede mit bis zu 76 Prozent zu 14 Prozent (Wonka et al. 2010; Berkhout et al. 2018; Hanegraaff und Berkhout 2019, im Vergleich 68 Prozent zu 24 Prozent bei Wonka/Baumgartner et al. 2010).

Aus der aufgezeigten Verteilung resultiert eine Schiefelage zwischen den ressourcenstarken *business interests* und den eher ressourcenschwachen *public interest* Verbänden und NGOs. In Deutschland überwiegen noch immer die klassischen Mitgliedschaftsverbände mit einer Größenordnung von ca. 80 Prozent der Beschäftigten im Bereich der organisierten Interessen (Speth 2014: 12). Die Kritik an der gewichteten Rolle von NGOs muss daher vor der Vergleichsfolie der strukturellen Schiefagen gesehen werden. Dennoch zeigt sich auch hier, dass eine differenzierende Perspektive notwendig ist.

2.2 Probleme der ungenauen Begriffsbestimmung

Die scheinbar eindeutige Vorstellung von NGOs als homogenem Akteurstypus verschleiert die Vielfalt, die sich im Feld der organisierten Interessen zeigt. Hierzu zählen u. a. Mitgliedschaftsverbände, Stiftungen, Think Tanks und Bürgerinitiativen. Daher ringt die Sozialwissenschaft um eine trennscharfe Abgrenzung verschiedener Arten von Interessenorganisationen. Im Bereich der Interessengruppen-, Verbände- und NGO-Forschung herrscht ein ausuferndes Durcheinander an verwendeten Begriffen (beispielhaft zum Verbandsbegriff in Oehmer 2012 und Lösche 2007). Es ist aufgrund der Vielschichtigkeit der

Begriffe und der unterschiedlichen Forschungsperspektiven kaum möglich, generalisierbare und trennscharfe Begriffe zu fordern. Allerdings ist es hilfreich, eine systematische Annäherung an den Begriffskern vorzunehmen, um Verwirrungen und Falschwahrnehmungen zu verringern.

In der politikwissenschaftlichen Debatte hat sich in der vergangenen Dekade der Begriff der **Interessengruppen** als übergeordnetes und weitgefasstes Begriffskonzept etabliert (siehe Zimmer 2021, Schiffers 2021). Als Oberbegriff für alle Akteure der Interessenvermittlung wird er verwendet, da er sowohl die Abgrenzung zu apolitischen Vereinigungen als auch zu Parteien und zu politischen Institutionen deutlich macht. Der zusätzliche Vorteil ist, dass er einen Schirm spannt, unter dem eine sehr heterogene Gruppe an Organisationen aufgenommen werden kann. Interessengruppe ist die direkte deutsche Entsprechung des international geläufigen Begriffs von „interest groups“ und kann über drei funktionelle Aspekte „organisation, political interest, informality“ definiert werden (Beyers/Eising/Maloney 2008: 1.106). Die Hürden dieser Definition schließen Akteure aus, die (1) unterhalb eines gewissen Organisationsgrades liegen (z. B. Bewegungen), (2) deren Tätigkeiten nicht im weitgefassten Sinne im politischen oder advokatorischen Bereich liegen, oder die (3) formal politische Ämter anstreben. Der Begriff des Verbandes ist für die vorliegende Fragestellung nicht trennscharf genug und wird daher konsequent ausgeschlossen. Interessengruppen können inhaltlich unterteilt werden in *business interest* (Vertretung von materiellen Interessen aus den tendenziell gut organisierbaren Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen) und *public interest groups* (Vertretung von gesellschaftlichen bzw. nicht-materiellen Interessen, die tendenziell schwerer zu organisieren sind).

Auch für den Begriff **NGO** gibt es keine einheitliche Definition (vgl. Zimmer 2018, Frantz/Martens 2006). Als begrifflicher Konsens hat sich allerdings eine Auflistung bestimmter Eigenschaften etabliert. Darunter fallen fünf Faktoren, nach denen NGOs (a) formal organisiert, (b) unabhängig vom Staat sind, (c) auf Freiwilligkeit beruhen, (d) getragen sind von freiwilligen Leistungen (Mitgliedsbeiträge/Spenden) sowie (e) dem *nonprofitconstraint* unterliegen (Salamon/Anheier 1992, Zimmer 2018). Diese aufzählende Herangehensweise ist notwendig, nicht zuletzt aufgrund der zentralen Abgrenzungen durch „Nicht-“ im Namen der Nichtregierungsorganisationen. Der begriffliche Konsens im Forschungsstand weist auf gemeinsame Kernkriterien, die durch zusätzliche Schwerpunktlegung akzentuiert werden (anschaulich in Schwenger 2013, S. 32–37; Otten 2017, S. 32–34; Fitzpatrick 2018, S. 39 ff.). Auf begrifflich-konzeptioneller Ebene entscheidet sich erst im konkreten Fall, ob das *NGO-Label* für mitgliedschaftsbasierte Umweltverbände, wirtschafts- und industrienaher Kampagnenorganisationen oder bewegungsorientierte Gruppierungen wie *Fridays for Future* genutzt wird

(siehe Haunss/Sommer 2020). Gleiches trifft somit für Organisationen der „rechten [...] und] rechtsradikalen Zivilgesellschaft“ wie Pegida zu (u. a. Borstel et al. 2008; Leggewie 2016; Rucht 2017, Schroeder et al. 2020, Strachwitz et al. 2020: 314).

Für die vorliegende Fragestellung wird die **Definition von NGOs anhand ihrer Funktionsweise** – analog zu verhaltensbezogenen Definitionsarten und in Abgrenzung zu organisationsbezogenen oder selbstgeschriebenen Definitionen (Baroni/Carroll et al. 2014) – **in fünf Dimensionen erfasst**. Die drei funktionalen Definitionskriterien der *public interest* Interessengruppen nach Beyers, Eising und Maloney werden um zwei Kriterien der NGO-Eigenschaften erweitert. Dabei handelt es sich zunächst um die (4) Unterscheidungsdimension zwischen nicht-materiellen, *public interests* bzw. materiellen, *business interests*. Hinzu kommt die zweite Ergänzung, (5) die die Unterscheidungsdimension zwischen losem Unterstützungskreis und der klassischen festen Mitgliedschaft eröffnet. Statt einer dichotomen Trennung (nicht-materiell ODER kommerziell, lose Unterstützung ODER Mitgliedschaft) eröffnet sich damit ein organisationales Kontinuum, auf der sich die NGOs im Sinne einer Tendenzausprägung verorten lassen. Mit dieser erweiterten Definition ist es möglich, spezifische Organisationstypen zu erfassen, die sonst außerhalb der oder quer zu den binär angelegten Systematiken liegen. Diese Differenzierung eines eng gefassten NGO-Verständnisses als Subtypus und eines breiter verstandenen *public interests* Begriffes ermöglicht es, die Rolle von NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung zu thematisieren (Florack/Schiffers 2018: 4).

2.3 Forschungsstand zu Handlungslogiken von NGOs in der politischen Interessenvermittlung

Die europäisch orientierte Interessengruppenforschung erzielte im vergangenen Jahrzehnt große Fortschritte, von denen auch die Wissensstände über NGOs profitieren können. Durch die verbesserte Datenlage und die Ergebnisse im aktuellen Forschungsstand ergibt sich ein deutlich differenzierteres Bild der Strategiearten und der Strategieauswahl von Interessengruppen.

Als etablierter theoretischer Rahmen bzw. als Grundannahmen dienen die über die *Organisationsfähigkeit* von Interessen von Mancur Olson (Olson 2004 [1965]) mit Weiterentwicklungen zur Differenzierung von „starken“ und „schwachen“ Interessen (u. a. Willems/Winter 2000, Clement et al. 2010, Winter 2007), und die verbändezentrierte Vierer-Typologie der *Sets von Organisations-Logiken* nach Wolfgang Streeck und Philippe Schmitter aus den 1980 Jahren (Mitgliedschafts-

und Einflusslogik, Logik der Zielformulierung und der effektiven Zielverwirklichung; Streeck/Schmitter 1999 [1981]). An diesen einflussreichen Beitrag setzten zahlreiche Weiterentwicklungen an (Pritoni/ Wagemann 2015, Schmitter 2008, Berkhout 2010, 2013). Von besonderer Bedeutung ist darin die *Austauschtheorie politisch wertvoller Güter* (u. a. Winter 2004, Bouwen 2004, Dür/Mateo 2013, Binderkrantz/Christiansen/Pedersen 2014, Klüver/Braun/Beyers 2015, Chaqués-Bonafont/Márquez 2016). Zu diesen theoretischen Grundüberlegungen stellt sich eine Vielzahl verschiedener Herangehensweisen zu NGO-Handeln, die u. a. Anleihen aus organisationssoziologischer, zivilgesellschafts- und politikwissenschaftlicher Verbändeforschung nehmen (ausführlich in Johnson/Prakash 2007, Anheier 2014, Simsa/Zimmer 2014, Bibisidis et al. 2015, Salamon/Sokolowski 2016, Grønberg/Prakash 2017, Laurett/Ferreira 2018, Zimmer 2018).

Als Reaktion auf die Herausforderungen moderner Governance-Strukturen verwenden NGOs spezifische Strategien, die über die Brille der verbändezentrierten Organisations- und Handlungslogiken hinausgehen. Zu nennen sind u. a. die professionalisierte Kampagnenführung, die Personalisierung von Expertise, die punktuelle Mobilisierung diffuser Unterstützungskreise und die eigene Projektarbeit abseits der Interessenvertretung (u. a. Beer/Bartley/Roberts 2012, Hilton/McKay et al. 2013, Fyall 2017, vgl. Altvater/Brunnengräber 2002). Allerdings erschwert auch hier ein undifferenziertes Verständnis von NGOs als Teil des breiten Feldes von *public interest* Organisationen bzw. als Teil der Zivilgesellschaft, die Besonderheiten von NGOs als Akteure der Interessenvermittlung zu sehen. Dabei können die gewonnenen Erkenntnisse der Interessengruppenforschung durchaus auf NGOs übertragen werden. Dies gilt insbesondere für akteurszentrierte Faktoren (u. a. Ressourcen, Organisations-, Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit, öffentliche Unterstützung, Zugang), für handlungsbasierte Faktoren (wie *interest group* bzw. *lobbying activity* und die Strategiewahl der Akteurstypen) und für policy- und kontextspezifische Faktoren (wie Kongruenz der inhaltlichen Forderungen, Policy-Anpassung oder Status quo, Themenkomplexität und -salienz, Konfliktlevel; u. a. Klüver/Braun/Beyers 2015, Dür/Bernhagen/Marshall 2015, Eising/Rasch/Rozbicka 2017, Strünck/Sack 2017, Fagan/Brooke 2020, Rasch et al. 2020, Binderkrantz et al. 2020, Pakull/Goldberg/Bernhagen 2020, Rasmussen/ Binderkrantz/Klüver 2021). Hierfür ist allerdings eine NGO-spezifische Übersetzungsleistung notwendig, die ein zugespitztes Begriffsverständnis nutzt.

Grundlegender Kontext der politischen Interessenvermittlung der Interessengruppenforschung

Die Forschung wird bislang von zwei Metatheorien dominiert: dem Neo-Pluralismus und dem Neo-Korporatismus. Seit einigen Jahren rückt auch die

Lobbyismus-Forschung ins Zentrum, kann aber noch nicht als Metatheorie begriffen werden (vgl. u. a. Winter 2004, Lösche 2007, Reutter 2018, 2012, Zimmer/Speth 2015, Zimmer 2021). Im **Neopluralismus**, der in den 1950er und 60er Jahren die Forschung dominierte, wird der Staat als Schiedsrichter zwischen konkurrierenden, aber gleichwertigen und vielfältigen (Einzel-) Interessen gesehen; Interessengruppen sind dem politischen System vorgelagert (Zimmer/Speth 2009: 274). Durch einen fairen (staatlichen) Prozess werden die Einzelinteressen ausgeglichen; aus der Perspektive des Pluralismus ist Ergebnis dieses Ausgleichsprozesses der Einzelinteressen gesamtgesellschaftliches Gemeinwohl.

In der **neokorporatistischen** Perspektive, die ab den 1970er Jahren relevant wurde, rückt der Aspekt der Effizienz von politischen Entscheidungen in den Fokus. Interessengruppen, vor allem Dach- und Spitzenverbände, aggregieren Einzelinteressen und werden als Partner von Regierungen in politische Steuerungsprozesse eingebunden. Sie werden an Entscheidungen beteiligt, stellen aber auch Leistungen bereit, um die Regierbarkeit und Akzeptanz für staatliches Handeln garantieren zu können (Reutter 2018). Deutliche Kritik am neokorporatistischen Theorem kommt nicht nur aufgrund von demokratietheoretischen Fragen nach der Legitimation von inkorporierten Verbänden auf, die immer mehr staatliche Aufgaben – teils völlig selbstverantwortlich – übernehmen. Auch der Befund der gesellschaftlichen Individualisierung, Pluralisierung und Spezialisierung bei gleichzeitigem Mitgliederschwund der klassischen Verbände von Kapital und Arbeit und zunehmender Verlagerung von Politikprozessen auf die europäische und internationale Ebene lässt viele Forscher seit Jahren daran zweifeln, ob der Neokorporatismus die gesellschaftliche Realität noch abbilden kann – oder überhaupt noch etwas damit zu tun hat (Lösche 2007: 111, Winter 2004, Reutter 2018).

Aktueller Forschungsschwerpunkt in der Interessengruppen- und Verbändeforschung ist daher das Paradigma des **Lobbyismus** als mögliche zukünftige „Großtheorie“ (Winter 2004). Hier wird die faktische Auflösung der korporatistischen Praxis anerkannt, es löst sich damit von der verbandlichen Funktionslogik und stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Interessen punktuell und strategisch im politischen System effektiv eingebracht werden können. Im Fokus stehen eher Fragen der professionalisierten Formen der Einbeziehung bestimmter Interessen in einem veränderten Tauschhandel zwischen Lobbyisten und politischen Entscheidungsträgern (Reutter 2018; Schiffers 2019a).

Lobbying ist aufgrund der Vielfalt der Akteure und Strategien bisher kein theoretisches Großkonzept, sondern beschreibt strukturelle Entwicklungen rund um Professionalisierung, Handlungsalternativen/Taktiken, aber auch Governance-Strukturen (Winter 2004: 763). Die Lobbying-Forschung kann im Moment eher

als eine Sammlung von Theorien mittlerer Reichweite aufgefasst werden, der die Breite der Forschungsagenda mit einem klaren Bezugspunkt einer gemeinsamen Meta-Theorie, wie sie die Korporatismusforschung prägte, fehlt (vgl. Schmitter/Streeck 1999, Lehbruch 1988, Reutter 2012, Czada 2012). Dies führt einerseits zu einer großen thematischen Anschlussfähigkeit und damit zu einem Forschungsboom, allerdings gibt es in dieser Forschungsvielfalt eher ein Nebeneinander als eine theoretische Verdichtung der Ansätze.

Trotz dieses fehlenden, gemeinschaftlichen Bezugspunktes gibt es dennoch das übergreifende Verständnis, Lobbying als Tauschgeschäft politisch wertvoller Güter zu verstehen (Winter 2004: 774). Eingetauscht werden (Fach-) Informationen und Positionen sowie öffentlicher Druck, Mobilisierung oder Unterstützung auf Seite der Interessengruppen gegen die Berücksichtigung von Anliegen auf Seite der politischen Einflusssträger, wodurch ausgewählte (Partikular-)Interessen situativ viel Gewicht erhalten (Strässer/Meerkamp 2015: 219, Zimmer/Speth 2015: 12).

NGOs als Nebenschauplatz der Forschung zu politischer Interessenvermittlung im Dreieck Basis-Politik-Medien

Der aktuelle Wissensstand zu NGOs in der politischen Interessenvermittlung ist gleichermaßen facettenreich wie fragmentiert. Die Gründe liegen in den oben beschrieben begrifflichen Abgrenzungsproblemen und in der Rolle als Nebenschauplatz, den NGOs in den aktuellen Forschungsschwerpunkten der Interessengruppen-, Organisations-, Kommunikations- und Policy-Forschung einnehmen. Um die Vielschichtigkeit des Forschungsstands zu ordnen, verwendet das Kapitel ebenfalls die theoretische Perspektive des Dreiecks der Handlungsrationality, um die aktuellen Forschungsschwerpunkte vorzustellen¹. Dessen Eckpunkte gegenüber Basis, Politik und Medien widmen sich der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik im Kontext moderner Governance-Strukturen (ausführlich in Kapitel 3).

NGO-Handeln im Verhältnis zur Basis

Der erste Eckpunkt widmet sich den dem NGO-Handeln im Verhältnis zur Basis und lässt sich der Unterstützungslogik im Dreieck der Handlungsrationality verorten. Die Beziehungen zur Basis umfassen den Austausch sowohl in top-down- als auch in bottom-up-Richtung zwischen der Organisationsspitze

¹ Dieses Teilkapitel basiert auf einem bereits veröffentlichten Literaturbericht in der Zeitschrift für Politikwissenschaft, der parallel zum Projektabschluss verfasst wurde. Einzelne Textstellen wurden unverändert übernommen; siehe Schiffer/Körner 2019.

und dem Adressatenkreisen der Basis (vgl. Berkhout 2013, S. 234). Hier existieren besondere Herausforderungen für die Austauschbeziehungen, da NGOs – im Sinne des engen Begriffsverständnisses – nicht auf eine fest etablierte Mitgliedschaftsstruktur zurückgreifen können, sondern von einem lose organisierten oder punktuellen Unterstützungskreis getragen werden. Die Frage der Austauschbeziehungen schließt an eine intensive Debatte der „Mitgliederkrise“ von Organisationen an (Weßels 2013, Sack/Strünck 2017, zum Konflikt zwischen Außen- bzw. Legitimationskommunikation in Verbänden, siehe Hoffjann 2020). Allerdings galt die Partizipation in der Literatur zu sozialen Bewegungen und Freiwilligenorganisationen lange Zeit als eine Art „black box“ (Cohn et al. 2003, S. 311; vgl. Weßels 2013, S. 34–36). Dennoch nehmen gerade soziale Bewegungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und andere partizipationsorientierte Akteure eine zentrale Rolle in der demokratietheoretischen Debatte zum Vertrauensrückgewinn moderner Demokratien ein (della Porta 2015).

Ein erster Forschungsbereich beschreibt die Organisations- und Mitgliedschaftsstruktur, die Partizipationsmöglichkeiten und den Basisinput. Grundlegend gelten die Organisationskultur der internen Entscheidungsstrukturen und Machtverteilungen (zentralisiert, dezentral; hierarchisch, nicht-hierarchisch), die vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen und die identitätsstiftenden Normen (rational, wertegerichtet) als zentrale Unterscheidungskriterien, um Unterschiede im NGO-Handeln zu beschreiben (Vetterlein 2014; Marquez 2016; vgl. Stockemer 2013, Boulding 2014, Arlt 2010 und Heinze 2020: 73–79). Auch hier kommt die Professionalisierung der Interessenvermittlung im Governance-System und innerhalb der Organisationen zum Tragen. Gerade NGOs sind hier besonders herausgefordert durch den Rollenspatz zwischen strukturellen, technischen und aufgabenbezogenen Anforderungen und zwischen der Nähe und Verankerung in der Zivilgesellschaft, im Mitglieder- und Unterstützungskreis sowie in den sozialen Bewegungen (u. a. Bode und Frantz 2009, S. 176–179; Deth und Maloney 2012; Kohler-Koch und Quittkat 2013; Speth 2013, S. 18–19). Denn vergleichbar zu Verbänden öffentlicher Interessen müssen diffuse und teils schwer organisierbare Interessen zusammengeführt und aggregiert werden (Klug 2017). Hier stellt sich die Frage, wie groß die Distanz zwischen NGO-Spitze und Mitgliedern ausfällt (Bastgen 2016, Stockemer 2013: 3). Auf der einen Seite gilt ein enges Verhältnis zu den Mitgliedern und Unterstützer*innen für die NGOs als sehr wichtig. In vielen Fällen wird die Meinung der Mitglieder aktiv eingefordert. In anderen Fällen führt die Abwägung zwischen reibungslosen, hierarchischen Abläufen und konsensorientierter Basisbeteiligung zu Spannungen. Auf der anderen Seite führt das Professionalisierungsparadox dazu, dass die wachsende Komplexität und Detailarbeit der Organisationsspitze die konkrete

Mitgliederbeteiligung erschwert (Bode und Frantz 2009, S. 174–175; Bastgen 2016, S. 245–249; Zelko 2017, S. 336–338). Die gesteigerten Erwartungen und Anforderungen der Unterstützer*innen gegenüber den Organisationsspitzen schlagen sich in hybriden Partizipationsangeboten nieder (Voss 2013; Baringhorst et al. 2017). Analog sind hier die Überlegungen zu „multi-speed membership parties“ zu nennen (Scarrow 2014).

Ein zweiter Forschungsbereich beschreibt die Basismobilisierung. Hier schließen die Ansätze zu NGOs an die Bewegungsforschung an und widmen sich der Mobilisierung von Ressourcen in Organisationen, dem Mobilisierungspotential in Bewegungen und den Parallelen von Organisationen zu Neuen Sozialen Bewegungen (ausführlich in Roose 2013). Thomas Kern unterscheidet vier grundlegende Mechanismen der Mobilisierung (Kern 2008, S. 111). Der erste Mechanismus umfasst die Koalitionsbildung in netzwerkartigen Akteurkonstellationen mit oftmals niedrigem Organisationsgrad und einer kollektiven Identität als Protestkoalition. Der zweite Mechanismus erfasst die Zusammenlegung von Ressourcen, die sowohl Emotionen, Identitätsansprüche der Beteiligten als auch Überzeugungsarbeit einschließt (Kern 2008, S. 122; vgl. Cohn et al. 2003, S. 325–332). Organisationen müssen ein Mindestmaß an sozialer Koordination erreichen, um passende Organisationsstrukturen anbieten, mit Bündnispartnern zusammenarbeiten oder einflussreiche Gegner konfrontieren zu können. Um diese Elemente zusammenzubringen, erscheinen Protestkampagnen oftmals wellenartig. Der dritte Mechanismus beschreibt „Framing“, um den Deutungsrahmen von Protestbewegungen zu charakterisieren und deren Mobilisierungspotential durch Motivation, Reflexion und Orientierungsangebote auszuschöpfen (Kern 2008, S. 141; Roose 2013, S. 146, vgl. Rucht/Rink 2020). Der vierte Mechanismus erfasst strukturelle und institutionelle Gelegenheitsstrukturen, die die Öffentlichkeit, Kommunikation und kulturelle Deutungsstrukturen beinhalten (Kern 2008, S. 152; vgl. Boulding 2014).

Ein dritter Forschungsbereich dreht sich um die öffentliche Sichtbarkeit der Basisbeziehungen. Zentral sind hier die Begriffe der Graswurzelkommunikation und des Grassroots-Campaigning, die sich konzeptionell mit den bottom-up- und der Kombination aus bottom-up und top-down-Beziehungen zur Basis beschäftigen (u. a. Irmisch 2013; Speth 2013, Hoffjann 2020). Aus Sicht der politischen Partizipation werden direkte und unkonventionelle Aktivitätsformen zielgerichtet gebündelt, um politische Entscheidungen zu beeinflussen. Im Mittelpunkt stehen dennoch die Mitglieder bzw. Unterstützer*innen, die über internetbasierte Strukturen, wie Online-Petitionen, Mailaktionen und Social Media genauso einbezogen werden, wie über Demonstrationen und Protestaktionen

(Speth 2013, S. 9–11; Voss 2014, S. 154–156, Baringhorst et al. 2017, S. 176–181, Haunss/Sommer/Fritz 2020: 9). Gerade die unkonventionellen, punktuellen Beteiligungsmöglichkeiten treffen die veränderten Ansprüche und Lebenswelten der verstärkt heterogenen, individualistischen und pluralistischen Bürger*innen. Zudem rekurren die Organisationen mit diesen Kommunikationsformen und ihrer Informations- und Überzeugungsarbeit auf die persönliche Betroffenheit und die moralischen Interessen breiter Unterstützungskreise (Voss 2014, S. 154–156; Speth 2013, S. 15–18, Rucht/Rink 2020: 100–101). Systematisch gesehen, tragen diese Basisbeziehungen zur gesellschaftlichen Repräsentativität und Responsivität von etablierten Demokratien bei, welche durch den Mitgliederschwund bei traditionellen Verbänden und Parteien herausgefordert werden. Dennoch wird kritisch diskutiert, wie sich die Graswurzelkommunikation auf die Qualität und die Intensität des zivilgesellschaftlichen Engagements auswirkt, und wie bindend Aktivismus per Mausklick sein kann (Voss 2014, S. 154–158; Irmisch 2013, S. 205–207; Baringhorst et al. 2017, S. 173–176; vgl. Weßels 2013, S. 36–39).

NGO-Handeln in Beziehung zur Politik

Der zweite Eckpunkt des Forschungsstandes umfasst das Verhältnis von NGOs und Politik, speziell zu politischen Institutionen und Entscheidungsträger*innen. Er steht im Zeichen der Einflusslogik im Dreieck der Handlungsrationalität, welche sowohl die direkten Kontaktbeziehungen (inside lobbying) und die öffentliche Interessenvermittlung (outside lobbying), als auch Bündnisse und Themenkoalitionen beschreibt (Berkhout 2013, S. 237–239; Dür und Mateo 2013; Junk 2016, S. 238; Schiffers 2019b, S. 6–7).

Der Forschungsfokus aller Studien zum Lobbying bezieht sich auf die Frage, welche Interessengruppe auf welche Lobbying-Strategien zurückgreift und welche Strategie, im Sinne eines angestrebten Politikwandels, unter welchen Bedingungen wirksam wird (u. a. Wonka et al. 2010; Klüver et al. 2015; Dür/Bernhagen/Marshall 2015, Junk 2016; Binderkrantz 2005, 2008; Berkhout 2013; Hannegraaff und Pritoni 2019; De Bruycker und Beyers 2019; Dür und Mateo 2013, Pakull/Goldberg/Bernhagen 2020, Schiffers 2021). Anschlussfähig sind auch weitere Subdisziplinen, wie die Internationalen Beziehungen und Entwicklungspolitik, in denen bspw. der Frage nachgegangen wird, welchen Einfluss NGOs in Internationalen Organisationen haben (Tallberg et al. 2018, Brunnengräber 2011, Hellmann/Wagner/Baumann 2014) oder welche Rolle NGOs in transnationalen Advocacy-Netzwerken sowie in der Regionalpolitik übernehmen (Keck 1999).

Hohe Bedeutung wird dabei Lobbying- und Advocacy-Koalitionen zugeschrieben, an denen sich häufig auch NGOs beteiligen (Sabatier und Weible 2007;

Klüver 2013, 2015; Dür und Mateo 2014). Über die Rolle und die Bedingungen, unter denen Interessengruppen in eine Koalition mit anderen Gruppen eintreten und unter welchen Aspekten dies für wen erfolgreich sein kann, wird aktuell in der Forschung stark diskutiert (De Bruycker und Beyers 2019; Hanegraaff und Pritoni 2019; Junk 2019, vgl. Dür/Bernhagen/Marshall 2015, Pakull/Goldberg/Bernhagen 2020). Hanegraaff und Pritoni formulieren auf Grundlage ihrer Ergebnisse das Argument, dass das Eingehen in eine Koalition ein Zeichen von organisationaler Schwäche sei und diese Strategie nur verwendet würde, wenn Organisationen keine andere Möglichkeit sehen, effektiv zu lobbyieren (als „Weapon of the Weak“). Die eigene Position dadurch gegenüber der Politik zu verbessern sei allerdings ein Trugschluss (Hanegraaff und Pritoni 2019). Junk widerspricht dieser Einschätzung und kann empirisch zeigen, dass Koalitionen nicht nur von vermeintlich schwachen Organisationen als Strategie verwendet werden und dass Koalitionen ein effektives Instrument für schwache Interessen sein können (Junk 2019).

Der spezifische und technokratisch geprägte Gesetzgebungsprozess auf europäischer Ebene und die institutionellen Veränderungen hin zu einer besseren Einbindung von *public interest groups* bzw. NGOs in die Beratungsverfahren (um dem Vorwurf eines demokratischen Defizits besser entgegenwirken zu können) haben in den letzten Jahren spezifischere Forschung provoziert, die sich explizit mit den Besonderheiten und Determinanten des Lobbyings von NGOs, *public interest groups* und *advocacy groups* auseinandersetzt (Junk 2016; De Bruycker und Beyers 2019). Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass die begriffliche Auseinandersetzung der Studien sehr knapp ausfällt, was genau unter den NGO-spezifischen Akteursbezeichnungen verstanden wird. Meist erfolgt die Abgrenzung lediglich negativ zu allen Organisationen, die keine *business interest groups* sind (vgl. bspw. Binderkrantz 2005, 2008; Junk 2016; De Bruycker und Beyers 2019).

Trotz dieser Einschränkung sind die Ergebnisse des Forschungsstands auch für NGOs und *public interest* Organisationen sehr relevant. Daher wird der aktuelle Forschungsstand nun mit einzelnen wichtigen Studien des vergangenen Jahrzehnts dargestellt, um die Fortschritte, aber vor allem auch die Relevanz der identifizierten Forschungslücke, präzisieren zu können. Bei dem Versuch der Systematisierung dieser Studien wird schnell deutlich, dass die Dichotomie des Strategiepaares Inside und Outside-Lobbying zentraler Ausgangspunkt war und ist. Inside-Lobbying als Strategie der engen, direkten Beziehung und Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern (bspw. im Parlament oder im Ministerium) und Outside-Lobbying als Strategie, bei der indirekt Anliegen durch

die Medien und/oder Mobilisierung ihrer Unterstützer*innen in der Bevölkerung artikuliert werden (Binderkrantz 2005, 2008, Zimmer 2021).

Die aktuellen Studien arbeiten sich an den älteren, holzschnittartigen Ergebnissen früherer Forschung ab, nach der die Strategiewahl letztendlich auf den Organisationstyp zurückzuführen ist (bspw. Winter 2004, S. 765). So galt lange die Überzeugung, dass Inside-Lobbying (ausschließlich) von *business interest groups* eingesetzt wird, da sie ressourcenreicher sind und meist einen (noch aus korporatistischen Zeiten stammenden) privilegierten Zugang zu politischen Entscheidungsträgern haben (Winter 2004, S. 765; Dür und Mateo 2013).

NGOs und andere public interest groups hingegen nutzen, so die Ergebnisse früherer Studien, Outside-Lobbying. Dies erfolgt jedoch ungewollt, weil ihnen der direkte Zugang verwehrt bleibt. Inside-Lobbying wird als präferierte und überlegene Strategie der „Insider“ verstanden – Outside-lobbying nur als nächstbeste Rückfalloption (Maloney et al. 1994; S. 18, Binderkrantz 2005, 2008; Berkhout 2010, S. 115, Fogarty 2011, Eising/Spohr 2017, Binderkrantz et al. 2020). Diese Annahmen finden sich in der Realität nicht bestätigt und so wird immer feingliedriger, mit immer elaborierteren Forschungsdesigns der Frage nachgegangen, welche weiteren Aspekte – außer des Organisationstyps – den Strategiezuschnitt beeinflussen oder gar determinieren. Exemplarisch nutzt Spohr (2021) Daten des Bundestages, die zum einen aus einer Klage der Organisation Abgeordnetenwatch stammen, die die Verwaltung zur Herausgabe von Informationen zur Vergabepraxis von Hausausweisen zwang, sowie zum anderen die öffentlich verfügbaren Informationen aus Einladungen zu öffentlichen Anhörungen. Er konnte feststellen, dass wirtschaftliche Interessen häufiger Hausausweise besitzen, während öffentliche Interessen überproportional oft als Sachverständige in öffentliche Anhörungen eingeladen werden.

Bei der Strategiewahl stehen vor allem der organisationale Aufbau und die organisationalen Ressourcen (insbesondere Unterstützerschaft und finanzielle Ressourcen), die Spezifika des jeweiligen politischen Streitpunkts (insbesondere der Vergleich der Konflikthaftigkeit von regulativen und distributiven Regulierungen, die Salienz des Themas, aber auch dessen Komplexität oder die Auswirkungen des jeweiligen politischen Systems auf EU-Ebene im Vergleich mit nationalstaatlichen Traditionen eines eher korporatistischen oder pluralistischen Systems) im Mittelpunkt der Untersuchungen (Binderkrantz 2005, 2008; Dür und Mateo 2013; Junk 2016; De Bruycker und Beyers 2019).

NGO-Handeln im Austausch mit Medien

Der dritte Eckpunkt des Forschungsstandes betrifft die Austauschbeziehungen zwischen NGOs und Medien. Im Sinne einer Reputationslogik im Dreieck der

Handlungsrationalität streben die Organisationen die mediale Anerkennung als Akteur und ihres Themas an. Hierfür richten sie ihre Tätigkeiten kampagnenorientiert und an der öffentlichen Stimmung aus, um nachrichtenwerte Ergebnisse zu produzieren, die dann von den Medien aufgegriffen werden. NGOs waren in besonderem Maße in der Lage, von der Professionalisierung der politischen Kommunikation und Kampagnenarbeit zu profitieren (Berkhout 2013, S. 233–243; vgl. Dür und Mateo 2013; Lang 2013, S. 13–15; Junk 2016, S. 238–239; Spiller 2018, S. 101–103; Schiffers 2019b, S. 6–7).

Ausgangspunkt sind die Veränderungen des medialen und intermediären Systems, die die politischen Akteure vor neue Herausforderungen stellen (Donges und Jarren 2017, Donges 2020). Ein zentraler Schwerpunkt der politischen Kommunikation dreht sich um die Frage, wie bestimmte Themen von Akteuren in der medialen Öffentlichkeit gesetzt werden können. Auf theoretischer Ebene sind hier die Konzepte von agenda setting, framing und priming zu nennen (Scheufele und Tewksbury 2007). Die NGO-Kommunikation richtet sich neben der breiten Öffentlichkeit auch an die Zivilgesellschaft als Aushandlungsarena (Schuppert 2018). Die Interessengruppenforschung weist darauf hin, dass prinzipiell hohe Aufmerksamkeitsschwellen überwunden werden müssen, damit NGOs und andere Akteure ihre Themenschwerpunkte setzen können (u. a. Baumgartner et al. 2009; Hojnacki et al. 2012; Lowery 2013; Binderkrantz und Rasmussen 2015; Bernhagen et al. 2015, Dür/Bernhagen/Marshall 2015). Oftmals sind es selbst die großen, als einflussreich geltenden Akteure, die daran scheitern, ihre Themen auf die politische Agenda zu setzen. Hohe mediale Sichtbarkeit kann dabei gleichwohl Segen und Fluch für NGOs sein. Während politische Aufmerksamkeit – und damit eine politische Hebelwirkung – sichergestellt ist, können sich die formulierten Ziele gegenüber dem Kernpublikum und dem erweiterten Publikum allerdings auch negativ auf die Politikergebnisse auswirken, wenn diese nicht dem wahrgenommenen öffentlichen Interesse entsprechen (De Bruycker 2019, vgl. Will/Pies 2017). Als Instrument der Themensetzung können NGOs zudem die Funktion eines zivilgesellschaftlichen Watchdogs nutzen, der politische Missstände öffentlichkeitswirksam anprangert (ausführlich in Speth 2018; Mause 2020, vgl. Beer et al. 2012, S. 330–331). Analog zur politischen Einflussnahme im vorangegangenen Kapitel hängen die Themensetzungserfolge von einer breiten Palette von Einflussfaktoren ab. Vor dem Hintergrund aufgeheizter Mediendebatten unterstreicht die interdisziplinäre Skandalforschung die besondere Rolle der Medienlogik in Situationen mit unzureichendem Informationsstand. Entsprechend kommt dem frühzeitigen *framing* eines bestimmten Interpretationsrahmens eine große Bedeutung zu (Burkhardt 2018, S. 21–24, 28–31; Haller et al. 2018; Spiller 2018, S. 103). Die Kombination aus hohen

Hürden für politische Themensetzung oder Politikwandel und aus schnelllebigen Aufmerksamkeitszyklen in den Medien stellt NGOs vor eine strategische Herausforderung. Konzeptionell nimmt das Agenda Setting eine doppelte Ausprägung an, die die Strategie punktueller Impulse und Interpretationsangebote in der medialen Debatte mit einer Strategie kontinuierlich Re-thematisierter Positionen im Sinne eines Auf-der-Agenda-haltens verbindet (Schiffers 2018a).

Weitere Forschungsschwerpunkte beschäftigen sich mit den Strukturen und Prozessen, wie NGOs ihre Kommunikation, gerade auch im Online- und Social-Media-Bereich, gestalten. Untersucht werden die strategischen Motive der Kommunikation, die inhaltlichen und organisationalen Zielsetzungen von politischer Beeinflussung bis Ressourcensicherung, die eng- und weitgefassten Empfängergruppen sowie die Frage, wie sich insbesondere die Onlinekommunikation im Kommunikationsgefüge organisierter Interessen institutionalisiert (Tresch und Fischer 2015; Chalmers und Shotton 2016; Nitschke und Donges 2018; Fitzpatrick 2018; Nitschke 2019; weiterführend in Remus und Rademacher 2018). Speziell für die Zielgruppe der Unterstützer*innenschaft werden NGO-Magazine und andere Formate genutzt, um relevante Inhalte aus eigener Sicht präsentieren zu können (Frühbrodt 2017). NGOs stehen in ihren Beziehungen zu Medien in einem Spannungsverhältnis verschiedener Handlungsanforderungen, um die Ziele der Interessenvermittlung zu erreichen. Diese Anforderungen speisen sich aus ihrer Tätigkeit in institutionellen Strukturen und aus dem Verantwortungsbereich der Kommunikation, um in verschiedenen Öffentlichkeiten legitimiert zu sein, bzw. für bestimmte Kreise sprechen zu können (Lang 2013, S. 2–7).

Die Datenlage

Die NGO-Forschung ist auf dem Weg zu einer verbesserten Datenlage. Zum einen liegen deskriptive Arbeiten vor, die ganz grundsätzlich versuchen, die Interessengruppenlandschaft in ihrer Gänze beschreibbar und systematisierbar zu machen, bspw. über sogenanntes „organisational mapping“ (Berkhout et al. 2018; vgl. Halpin und Jordan 2012; Baroni et al. 2014; Lowery et al. 2015). Hinzu kommen immer mehr Studien im Grenzgebiet der Kommunikationswissenschaften, die sich vor allem mit der Beziehung von NGOs zu Onlinekommunikation und Social Media auseinandersetzen (De Bruycker 2019; Van der Graf et al. 2016; Marberg et al. 2016; Remus und Rademacher 2018; Nitschke 2019,). Auch mit organisationssoziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten wird versucht, NGOs zu erforschen (u. a. Vetterlein 2014; Marquez 2016, Grotz 2018). Um einen breiteren Eindruck der Möglichkeiten von interest groups und NGOs zu erhalten, ist die Untersuchung dieser Gruppen als Dienstleister interessant – was passiert,

wenn im politischen Prozess die eigenen Präferenzen nicht aufgenommen wurden, die nicht-staatliche Implementation allerdings noch einmal die Möglichkeit der Akzentuierung birgt (Euchner/Mettang 2018, Fyall 2017)?

Vor allem die Forschungsvorhaben der *Comparative Interest Group Survey*, welches durch das European Research Council, die Research Foundation-Flanders und die Slovenian Research Agency gegründet wurde, trägt mit seinem bisherigen Hauptprojekt ‚INTEREURO‘ zu einer stetig verbesserten Datenlage sowohl auf europäischer Ebene als auch für die einzelnen Mitgliedsstaaten bei. Große Surveys und das „systematic mapping of the interest group population“ liefern die Daten, um auf detailliertem empirischen Fundament Forschung zu betreiben. Bisher wurden zunächst Surveys auf EU-Ebene und dann in sieben europäischen Mitgliedsstaaten durchgeführt. Es folgen drei weitere Länder, darunter auch Deutschland. Für die Erhebung der Daten auf europäischer Ebene wurden 2038 Organisationen der Survey zugeschickt, 734 antworteten. Das entspricht einer Rücklaufquote von 36 %, ein Wert, der bei Surveys als extrem erfolgreich eingeschätzt werden kann (Comparative interest group survey 2019).

Ein mit dem *Comparative Interest Group Survey* assoziiertes Projekt war die Etablierung eines umfangreichen Datensatzes durch Beate Kohler-Koch und Christine Quittkat an der Universität Mannheim in dem Projektkontext Eurolob I und Eurolob II. Der Fokus der Forschung lag hier auf den Veränderungen und der Anpassung der *business interest organisations* an die institutionellen Veränderungen der EU, durch die die Einbeziehung von NGOs in viele Beratungsprozesse geschaffen wurde.

Der Forschungsverbund „Arenen der politischen Interessenvermittlung in Deutschland“ der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Duisburg-Essen untersucht ebenfalls die Strategien und den Einfluss von Interessengruppen, um eine grundlegende Dateninfrastruktur zu erstellen. Im Mittelpunkt stehen die vier Arenen Parlament, Recht, Medien und Netzwerke. Der Verbund kooperiert dazu auch mit dem dänischen INTERARENA-Projekt, welches ebenfalls zu Interessengruppen in Politik und Medien forscht (Binderkrantz et al. 2020).

Im Jahr 2018 erschien in Deutschland der *Datenreport Zivilgesellschaft*, der erstmals einen Überblick über den Stand der Entwicklung des bürgerlichen Engagements auf breiter Datengrundlage möglich macht. Zu dieser umfänglichen Datenstruktur tragen viele verschiedene Institutionen bei, die sich zum Forum Zivilgesellschaftsdaten (FDZ) zusammengeschlossen haben. Dazu gehören u. a. das Statistische Bundesamt, das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) am DIW-Berlin oder auch der Deutsche Olympische Sportbund – organisiert wird das Projekt vom ZiviZ Stifterverband. Ziel des verstetigten Projektes ist die Bündelung einzelner Erhebungen, um so ein umfängliches Bild für Deutschland liefern

zu können. Interessante Ergebnisse der ersten Studie sind bspw., dass Stiftungen als Organisationsform gegenüber anderen Formen boomen. Das organisationsgebundene Engagement sank anteilig im Zeitraum von 1999–2014, individuelles Engagement stieg im gleichen Zeitraum an. Ein Zeichen für die personelle Professionalisierung kann man in dem Ergebnis sehen, dass zwischen 2007 und 2016 der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Jobs im gemeinnützigen Sektor von 2,9 Millionen auf 3,7 Millionen gestiegen ist (Krimmer 2019, S. 5).

Durch die Forschungsergebnisse dieser und anderer Projekte verbessern sich stetig die Datenlage und der Zugang zu bereits erhobenen Daten. Für den NGO-Kontext werden die bald erscheinenden Langzeit-, Panel- und Verlaufsstudien interessant, um Veränderungen und Trends für den Bereich der zivilgesellschaftlichen Interessenvermittlung nachzuzeichnen.

Zusammenfassung

Das Kapitel skizzierte die übergeordnete Studienzielsetzung, die ein differenziertes Bild der Handlungspraxis von NGOs in der politischen Interessenvermittlung zeichnen möchte. Es widmete sich dem Forschungspuzzle des NGO-Handelns im Kontext einer spezifischen politischen Rationalität. Hierzu stellte es die Forschungslücke und die Relevanz der Fragestellung heraus und diskutierte die Probleme der ungenauen Begrifflichkeit des Labels „NGO“. Dem folgte ein systematischer Überblick über den facettenreichen, aber fragmentierten Forschungsstand zu NGOs in der Interessenvermittlung sowie über die Datenlage der NGO-Forschung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Forschungsdesign – Theorie, Fallauswahl, Methodik

3

Die Studie hat einen explorativen und hypothesengenerierenden Zuschnitt, mit dem es sich der qualitativen Untersuchung von fünf Fallstudien widmet. Es folgt den Überlegungen zum Viereck des Forschungsdesigns (King/Keohane/Verba 1994: 13, vgl. Rihoux/Lobe 2009: 223–224), dessen Eckpunkte – (1) Forschungsfrage, (2) Theoriekonzeption, (3) Methode, (4) empirisches Datenmaterial – schlüssig aufeinander abgestimmt sein müssen. Für Die Studie ergeben sich also folgende Bausteine:

- (1) Die Forschungsfrage nach dem Handeln von NGOs in der Interessenvermittlung.
- (2) Die Theoriekonzeption des Dreiecks der Handlungsrationalität von NGO-Strategien im politischen Kontext von modernen Governance-Strukturen.
- (3) Die Auswertung über Qualitative Inhaltsanalyse nach dem Werkzeugkastenmodell von Margrit Schreier (2012, 2014).
- (4) Das qualitative Datenmaterial aus Experteninterviews und Dokumenten.

Für die Forschungsstrategie wurden das *Forschungspuzzle* (eine besondere politische Rationalität von NGO-Handeln in der Interessenvermittlung) und der *Forschungsgegenstand* (fünf systematisch ausgewählte Fallstudien) herausgearbeitet. Dieses Puzzle eröffnet die analytische Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand und zeigt auf, welche thematischen Aspekte im Rahmen der wissenschaftlichen Untersuchung von Bedeutung sind. Die Theoriekonzeption übernimmt darin die Rolle eines Relevanz-Filters, um das qualitative Datenmaterial zu sichten. Um die besonderen Eigenschaften von NGOs herauszuarbeiten, verwendet die Forschungsstrategie methodisch einen qualitativen Zugang mit kleiner Fallzahl. Das vorgesehene „*most different systems design*“ (*MDSD*) zur Fallauswahl zielt darauf

ab, sehr *unterschiedliche* Fälle auszuwählen, um dann wiederum nach *Gemeinsamkeiten* zu suchen. Gemeinsam geben diese Eckpunkte die Anforderungen zur Fallauswahl vor, um aus der Gesamtheit der möglichen Fälle die fünf relevantesten NGOs auszuwählen. Diese qualitative Herangehensweise deckt sich mit der Zielvorstellung der Forschungsstrategie, sowohl nahe an den ausgewählten Fallstudien zu arbeiten („intimate case knowledge“), als auch den theoriebasierten, politischen Kontext als Orientierung zu verwenden („theoretical knowledge“, Rihoux/Lobe 2009).

3.1 Theoriekonzeption: NGO-Handeln im Dreieck der Handlungsrationalität

Die analytisch-theoretische Perspektive der Forschungsstrategie ist das **Dreieck der Handlungsrationalität**, das die Austauschbeziehungen des NGO-Handelns gegenüber der Basis, der Politik und den Medien strukturiert (siehe Abbildung 3.1). Dieses Dreieck basiert auf komplementären und konkurrierenden Handlungslogiken, die die Besonderheiten der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik im Kontext der Interessenvermittlung und der modernen Governance-Strukturen adressiert.

Austauschlogiken von Interessenakteuren

Die konzeptionelle Grundlage des Dreiecks bildet das **Set von Organisationslogiken** nach Philippe Schmitter und Wolfgang Streeck und (1999 [1981]). In diesem verbändezentrierten Ansatz lassen sich die noch immer dominanten Faktoren der Mitgliedschaftslogik der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern und der Einflusslogik gegenüber staatlichen Entscheidungsträgern finden. Die erste der beiden Logiken umfasst Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder an Organisationsentscheidungen sowie Service- und Dienstleistungen der Organisation als Anreiz für die Mitgliedschaft. Die zweite der beiden Logiken betrifft die Repräsentation der Mitglieder und den damit verbundenen politischen Druck gegenüber der Politik sowie die Kontrolle der Organisation über das Handeln der Mitglieder im Sinne einer Interessenaggregation kollektiven Handelns. Die zwei weniger prominenten Organisationslogiken beschreiben die effektive Implementation und die organisationale Zielbildung (Pritoni/Wagemann 2015, vgl. Sack 2017a, siehe Kapitel 2). In der Weiterentwicklung von Joost Berkhout (2010, 2013) lässt sich das Handeln von Interessengruppen als Kombination der **drei Austauschlogiken der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik** (*support, influence, reputation*) gegenüber Basis, Politik und Medien beschreiben.



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 3.1 Theoriekonzeption: Strategieüberlegungen und -entscheidungen in NGOs im Dreieck der Handlungsrationalität

Politische Rationalität im Konzept des Politikmanagements

Für die NGO-spezifische Akzentuierung werden diese drei Logiken mit dem governancetheoretischen **Konzept des Politikmanagements** sowie dem dazugehörigen Verständnis politischer Handlungsrationalität verbunden (u. a. Korte/Fröhlich 2009, Grunden 2009, Korte/Florack/Grunden 2011). Dabei handelt es sich um einen neo-institutionalistischen Theorierahmen mit Schwerpunkt auf Akteurshandeln im politischen Kontext moderner Governance-Strukturen (vgl. Hall/Taylor 1996, Schmidt 2008, Fischer/Gottweis 2012). Das daraus hergeleitete, (stark) beschränkt rationale Akteursverständnis unterstreicht die Rolle von Akteursinteressen sowie von Institutionen, Normen, Praktiken und Ideen. Der politische Kontext steckt den potenziellen Handlungsspielraum der Akteure im Spannungsfeld zwischen strukturellen und akteursspezifischen Elementen ab.

Durch geschicktes Politikmanagement können die Akteure ihren Handlungsspielraum aktiv erweitern. Verbunden mit dem „Strukturmerkmal der verhandelnden Wettbewerbsdemokratie“ (u. a. Korte/Fröhlich 2009: 75–81) richtet das Konzept den Blick auf Interessengruppen und deren Interaktion – formal und informell – mit anderen politischen Akteuren. Darunter fallen u. a. Policy-Netzwerke, korporatistische Arrangements und Formen einer „Räterepublik“ (u. a. Heinze 2008: 233), „Fachbruderschaften“ auf Arbeitsebene (Mai 2013: 309–313) sowie Verhandlungsrunden an Runden Tischen und in Expertengremien (vgl. Korte/Fröhlich 2009, Grønbjerg/Prakash 2017, Schiffers 2019a).

Die **politische Rationalität**, die im Konzept des Politikmanagements verortet ist, besteht aus den Rationalitätsdimensionen der Sach-, Vermittlungs- und Implementationsrationalität (siehe Grunden 2009: 19–21). Durch die analytische Zuschreibung der begrenzt-rationalen Handlungen in diesem politischen Kontext werden Handlungsspielräume und Handlungsblockaden erkennbar. Neben die Maximierungsziele der genannten Logiken treten Ziele der Mobilisierung und Gegenmobilisierung von verschiedenen Akteuren mit übereinstimmenden bzw. konkurrierenden Sichtweisen (Dodge 2017: 890–894, Lowery 2013, Grønbjerg/Prakash 2017: 890–891). Die politische Rationalität eröffnet den Blick auf weiterführende Aspekte, inwieweit die Akteure ihr öffentliches Profil durch *Agenda Setting* sowie durch Kooperation und Konfrontation schärfen, mit welchen Überlegungen sie bestimmte Strategietypen entwickeln oder in welchem Ausmaß sie auf veränderte Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen reagieren (vgl. Korte/Fröhlich 2009: 241; Töller 2012: 179–186, Schiffers 2019a: 276–277).

Kombination im Dreieck der Handlungsrationalität

Aus Perspektive der politischen Rationalität lassen sich die drei Handlungslogiken nun NGO-spezifisch formulieren:

- (1) Die **Unterstützungslogik** bezieht sich auf die Austauschbeziehungen zwischen Organisationsspitze und Basis in Form von Mitgliedern bzw. Unterstützer*innen. Sie aggregiert einerseits die Präferenzen der Mitglieder und Unterstützungskreise (*bottom-up*) und stellt andererseits die Geschlossenheit, Profilierung und politische Handlungsfähigkeit der Organisation sicher (*top-down*) (Berkhout 2013: 234–237). Sie steht im Spannungsfeld von fester Mitgliedschaft bei klassischen Verbänden und diffusem Unterstützerkreis bei NGOs, wodurch sich die direkte Verbindung von NGO-Spitze und -Basis verkompliziert (Bode/Frantz 2009, 174–175, Bastgen 2016: 244–248). Die Organisation bietet den Unterstützungskreisen neben (enger oder weitgefasser)

Beteiligungsmöglichkeit und Interessenaggregation zudem Selbstwirksamkeit im gemeinschaftlichen Handeln und in Mobilisierungsmöglichkeiten. Die Basis fordert eine eigene Kosten-Nutzen-Abwägung gegenüber der Organisation, ein klares Profil für öffentliche Sichtbarkeit und detaillierte Programme, die gerade bei ideologischen oder normenbezogenen Themen prägnant und im positiven Sinne ohne Kompromisse formuliert werden.

- (2) Die **Einflusslogik** beschreibt die Austauschbeziehungen zwischen NGOs und politischen Institutionen und politischen Entscheidungsträgern. Die informelle Kontaktpflege dient zum einen als Instrument der Einflussnahme im Entscheidungsfindungsprozess. Sie vermittelt zum anderen zeitsensitive Wissensstände zu Präferenzen oder konkreten Auswirkungen politischer Entscheidungen (Berkhout 2013: 233–243). Der Austausch erfolgt gleichsam über direkte Kontakte (*inside lobbying*), über *advocacy coalitions* (vgl. Sabatier/Weible 2007, Dür/Mateo 2013) und über die Bereitstellung von Expertenwissen (Hilton/McKay et al. 2013: 133, Junk 2016: 238). Von entscheidender Bedeutung für diesen wechselseitig profitablen Informationsaustausch ist der Zugang zur politischen Arena, der sich allerdings ungleich zwischen Inside und Outside-Gruppen sowie als Folge langfristig gewachsener Kontaktnetzwerke unterschiedlich verteilt (Binderkrantz/Christiansen/Pedersen 2014, Klüver/Braun/Beyers 2015). Die Organisation liefert Expertise und nützliche Argumente für politische Debatten, die als Gegenleistung privilegiert in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollen. Von politischer Seite werden Wissen und Unsicherheitsreduktion eingefordert (vgl. Töller 2012: 183), die als Expertise-basierte Forderungen für das Finden tragbarer Kompromisse dienen.
- (3) Die **Reputationslogik** erfasst die Austauschbeziehungen zwischen NGOs und Journalist*innen und anderen medialen Vermittler*innen in Bezug auf die öffentliche Meinung und die mediale Aufmerksamkeit. Als Kanäle dienen das *outside lobbying* und die Kampagnenorientierung über öffentliche Stimmungen. Die Medien profitieren einerseits in ihrer Berichterstattung von der Expertise der NGOs sowie von nachrichtenwerten Informationen, prägnanten Bildern und Einschätzungen (Berkhout 2013: 233–243). Die Organisationen erreichen andererseits mediale Aufmerksamkeit für ihr Anliegen und für sich selbst als politisch relevante Akteure (*issue and organization validation*, Berkhout 2013: 240, vgl. Eisenegger/Künstle 2013, Jentges et al. 2012). Entscheidende Faktoren sind die Inszenierung von medialen Anlässen, Konflikten und wiederkehrenden Gesichtern für eine journalistische Story. Diese Sichtbarkeit hilft bei der politischen Mobilisierung und bei der Unterstützungs- und Mitgliedergewinnung. Insbesondere *public interest*-Verbände und NGOs

konnten von der Professionalisierung der politischen Kommunikation und Kampagnenarbeit profitieren (vgl. Dür/Mateo 2013, Junk 2016: 238–239, Spiller 2018: 101–103).

Zusammengenommen spielen die Interessenakteure auf den drei Bühnen – Basis, Politik, Medien – teils strategisch, teils reaktiv und teils impulsiv, um ihre Ziele zu erreichen. Besonderer Schwerpunkt liegt – mit Blick auf die politische Praxis – in den Bereichen Strategie, Themenwahl, Expertise und Legitimation. Die verschiedenen Anforderungen können die Akteure allerdings vor Abwägungskonflikte stellen. Sehr prägnant formulierte und lautstark vorgetragene Forderungen können beispielsweise die eigenen Mitglieder aktivieren und zur Geschlossenheit aufrufen. Auch medial werden solche Zuspitzungen im diskursiven Wettstreit mit Aufmerksamkeit belohnt. Um politische Kompromisse zu finden und durchzusetzen, ist diese Strategie aber im besten Falle hinderlich, da naturgemäß nicht alle Beteiligten ihre Maximalforderungen umsetzen können. Gleichermäßen kann eine zu pragmatische und kompromissorientierte Haltung von Interessenakteuren zwar politisch einflussreich sein. Sie gefährdet aber die scharfe Profilierung, die insbesondere die eigene Basis wertschätzt. Für die Organisationen ist deshalb eine strategische Abwägung innerhalb des Dreiecks notwendig, da sonst Konflikte im Organisationsprofil entstehen und im schlimmsten Fall Glaubwürdigkeitsverlust drohen.

Die Kombination der drei Austauschlogiken mit dem Konzept der politischen Rationalität ermöglicht die Erstellung eines NGO-spezifischen Dreiecks der Handlungsrationalität. Hiermit können verschiedene Strategieprofile von NGOs identifiziert und die komplementären und konkurrierenden Anforderungen der Adressatenkreise von Basis, Politik und Medien an NGOs erfasst werden. Diese Theorieperspektive schärft das Verständnis von NGOs als besondere Akteure der Interessensvermittlung

3.2 Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse von Experteninterviews und Dokumenten

Das Datenmaterial mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse im Sinne des Werkzeugkastenmodells nach Margrit Schreier ausgewertet (Schreier 2012, 2014, Stamann/Janssen/Schreier 2016). Die inhaltlich-strukturierende Vorgehensweise hat das Ziel, die relevanten inhaltlichen Aspekte im Datenmaterial zu identifizieren und systematisch zu beschreiben. Dabei basiert die Analyse auf

einem iterativen Prozess von kombiniert deduktiv-theoriegeleiteter und induktiv-materialbasierter Kategorienbildung.

Die theoriegeleiteten Hauptkategorien folgen dem Dreieck der Handlungs-rationalität. Die Unterstützungsllogik unterteilt sich u. a. in die Kategorien Organisationsaufbau, Mitgliederstruktur, Beteiligungsmöglichkeiten, Mitgliederkommunikation und inhaltlicher Basis-Input. Die Einflusslogik umfasst u. a. die Kategorien Instrumenteneinsatz, „inside lobbying“ über Fachexpertise oder persönliche Kontakte, „outside lobbying“ über öffentliche Sichtbarkeit und politischen Druck sowie Bündnisse und Kooperationen. Die Reputationslogik gliedert sich u. a. in die Kategorien öffentliche Anerkennung (der Expertise), mediale Anerkennung des Akteurs und Themas sowie Elemente der professionalisierten Medienarbeit. Die materialbasierten Hauptkategorien erweitern und ergänzen dieses theoriebasierte Grundgerüst. Deren Inhalte liegen teilweise quer zu den Handlungslogiken und zeigen sowohl organisationsinterne Schwerpunkte als auch weiterführende Aspekte aus dem Kontext der NGO-Landschaft. Sie umfassen die Kategoriensets übergeordnete Strategie, Themenwahl, Expertise und Legitimationsargumentation (Abbildung 3.2).

Das qualitative Datenmaterial besteht schwerpunktmäßig aus Experteninterviews und Dokumenten, wie Jahresberichte, Publikationen, Webseiten, Podcast-Hintergrundgespräche. Die Interviews erfolgten als *standardisierte, halboffene Leitfadenterviews* in Form von *Experten- bzw. Akteursbefragungen* (Blatter/Janning/Wagemann 2007: 60–67, Willner 2012, Kaiser 2014). Geführt wurden sie mit Vertreter*innen der vier Personenkreise aus (1) NGOs, (2) Umwelt- und Verbraucherschutzverbänden, (3) Wirtschaftsverbänden, sowie aus (4) Beratung, Agenturen und weiteren Expert*innen. Insgesamt konnte die Studie auf 31 Experteninterviews, zehn Hintergrundgespräche und ca. 15 Podcast-Interviews aus einem Lehr-Forschungsprojekt als weiterer Vergleichspunkt (*paired comparison*) zurückgreifen. Die Rückmeldequote der hochpersonalisierten Interviewanfragen lag bei ca. 30 Prozent¹. Der Zeitraum der Interviewdurchführung lag zwischen März 2018 und Juli 2019. Diese beiden Jahre sind zudem der Schwerpunkt des Untersuchungszeitraums.

¹ Eine Hürde für den Zugang zu den Interviewpartner*innen war die Drittmittelfinanzierung des Forschungsprojekts. Einzelne Personen lehnten die Interviewteilnahme mit dem Hinweis ab, dass sie keine von Wirtschaftsverbänden finanzierte Forschung unterstützen wollen. Diese Erfahrung wird bei weiterführenden Folgeprojekten zu berücksichtigen sein, liefert aber schon jetzt auch indirekt interessante Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand.



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 3.2 Kategoriensystem im Werkzeugkastenmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

Bei der Dokumentenanalyse wurden insbesondere Jahresberichte, Publikationen sowie Webseiten der fünf NGOs und weiterer Organisationen herangezogen. Teilweise fanden sich relevante Stellen zu NGO-Handlungslogiken und -Entscheidungspraktiken in Medienberichten, Interviews und Podcast-Gesprächen. Zusammengenommen konnte das Datenmaterial genutzt werden, um konkrete Informationen zu den fünf Fallstudien herauszuarbeiten und um den größeren

Kontext der NGO-Arbeit in der politischen Interessenvermittlung als Hintergrund- und Vergleichsfolie zu erarbeiten.

3.3 Auswahlinstrument: NGO-Auswahl durch Clusterbildung anhand konzeptioneller Kriterien

Eine explorative Studie mit der genannten Schwerpunktsetzung muss bereits die Fallauswahl kriteriengeleitet gestalten, um die enorme Breite aller relevanten Fälle adressieren zu können. Zudem erfordert die unklare Abgrenzung und Definition von NGOs (siehe Kapitel 2) ein Auswahlinstrument, das von einer möglichst breit angelegten Datengrundlage ausgeht. Hieran schließt eine systematische Reduktion der potenziellen Fälle anhand konzeptioneller Kriterien zum Ziel einer Clusterbildung. Die Studie nutzt daher einschlägige Stellschrauben zur Fallauswahl, um aus der Gesamtheit aller möglichen Fälle die fünf relevantesten NGOs auszuwählen. Dies erfolgt in zwei Schritten: (1) einer Auswahl von Top-10 NGOs sehr unterschiedlicher, aber besonders typischer Ausprägung (anhand von vier Kriterien), die eine gemeinsame Strategieentscheidung (Outcome) getroffen haben („*most-different similar-outcome designs*“, MDSO) sowie (2) einer vertiefenden Auswahl der Top-5 NGOs, bei denen sich nach intensiver qualitativer Analyse die erwarteten Zusammenhänge besonders gut zeigen („*influential cases*“).

Um die Fallauswahl zu vereinfachen und nach wissenschaftlich-methodisch Qualitätsstandards zu treffen, wurde ein *künstlicher* gemeinsamer Outcome für NGOs mit vergleichbaren Kriterien in unterschiedlicher Ausprägung konstruiert. Dieser Outcome dient als empirischer Kristallisationspunkt, an dem sich besonders typische und charakteristische Organisationen mit ihren Strategie- und Handlungsmustern bündeln. **Als empirischer Kristallisationspunkt** eignet sich die **Gemeinschaftskampagne „Europäische Initiative gegen TTIP und CETA“**, an dem möglichst viele verschiedene NGOs zusammenkommen. An der Gemeinschaftskampagne beteiligten sich 525 europäische NGOs, Verbände und andere Organisationen, darunter 130 Organisationen aus Deutschland.

Der Vorteil dieses gezielten Auswahlinstruments ist der deutlich reduzierte Aufwand zum Erfassen der „Gesamt“-Population. Andere Datensätze bewegen sich in einer Größenordnung von 314 (im Fall der deutschen Organisationen im EU-Transparenz-Register), über 615 Akteuren im *WANGO*-Dachverband, bis potenziell über 600.000 Akteuren des dritten Sektors (Krimmer 2019, Krimmer/Priemer 2013). Durch die wissenschaftlich belastbare Auswahlsystematik stärkt dies die Ergebnisqualität (u. a. durch interne Validität) und betont die systematische Auswahl gegenüber intuitiven und willkürlich ausgewählten

Stichproben. Dennoch erlaubt dieser Zuschnitt ein hohes Maß an thematisch-konzeptioneller Offenheit für die qualitative Analyse, die über die ausgewählten Bereiche der kriteriengeleiteten Fallauswahl hinausgeht. Zu nennen sind hier die inhaltlichen Anregungen und Expertisen aus dem Umfeld der Interviewpartner*innen zu Fragestellungen, die aus Praxisperspektive der Interessenvertretung besonders relevant sind. Insgesamt ermöglichte diese Forschungsstrategie einen empirisch fundierten und schnellen Start der Analysephase.

In einem ersten Schritt wurde eine Projektdatenbank angelegt, die sich auf die 130 deutschen Organisationen der TTIP/CETA-Gemeinschaftskampagne bezieht. Die Datenbank umfasst zahlreiche organisationsbezogene Kriterien, zudem Faktoren für Interessenvertretung und Projektarbeit. Alle Organisationen wurden einer kursorischen Recherche unterzogen, um bekanntere und unbekanntere Organisationen qualifiziert einschätzen zu können. In diesem Schritt konnten mehrere teilnehmende Organisationsgruppen ausgeschlossen werden: (1) teilnehmende Parteien, wie die Grünen sowie Grüne Jugend, die Linke, Ökologisch-Demokratische Partei, Piratenpartei und Freie Wähler, (2) mitgliedschaftsbasierte Verbände, wie (2.1) die Umweltverbände BUND sowie BUNDjugend, NABU, Deutscher Naturschutzring, Klima-Allianz Deutschland oder Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz, (2.2) Sozialverbände wie der Paritätische Gesamtverband, (2.3) Landwirtschaftsverbände wie der Bundesverband deutscher Milchviehhalter, Naturland und Kampagne Meine Landwirtschaft (3) Gewerkschaften und Berufsverbände, wie Ver.di, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, die Katholische Arbeitnehmerbewegung oder der Bayerische Lehrer- und Lehrerinnenverband sowie (4) lokale Bürgerinitiativen, wie Berliner Wassertisch, Frackingfreies Hamburg oder die Bürgerinitiative gegen Gasbohren Kleve.

Zwei Kriterien erscheinen aus politikwissenschaftlicher Sicht als ausschlaggebend, um die NGOs auszuwählen und die Abgrenzung zu klassischen Verbänden und anderen „neuen“ Akteuren der Interessenvermittlung deutlich zu machen. Dabei handelt es sich – entsprechend der Leitfrage nach öffentlichkeitswirksamen Prozessen der Interessenvermittlung – um Strategien der Interessenvertretung (*advocacy*) und Strategien der Serviceleistungen und Projektarbeit (*non-advocacy*; analog zu “nonprofits as advocates and providers”; vgl. Fyall 2017).

- Im **Bereich der advocacy** steht (1) die „*inside-strategy*“ der Expertise bspw. über Studien und Parlamentsanhörungen. Ausschlaggebend sind hier bspw. die (relative) Zahl der Anhörungen, Studien und Gesetzentwürfe. Daneben zeigt (2) die „*outside-strategy*“ der Interessenvertretung über Medienresonanz die relative Bedeutung über die Zahl der Kampagnen, Pressemitteilungen, Interviews etc. Die (3) Mitglieder und Unterstützer*innenmobilisierung betont die

relative Bedeutung über eigene Medienkanäle, Social Media und Mobilisierungsinfrastruktur.

- In den **Bereich der nonadvocacy** fallen (4) konkrete Projektarbeit außerhalb von politischen Kampagnen und die Serviceleistungen für Mitglieder bzw. Unterstützer.

Die Kriterien beziehen sich jeweils auf die relative Bedeutung der einzelnen NGO in der Diskussion um das zentrale Organisationsthema. Das Datenbankmaterial musste möglichst empirisch beobachtbar und offen ablesbar sein. Es stammt aus Fachliteratur sowie bestehenden Datensätzen und Registern, musste allerdings eigens zusammengestellt und neu kombiniert werden (Abbildung 3.3).

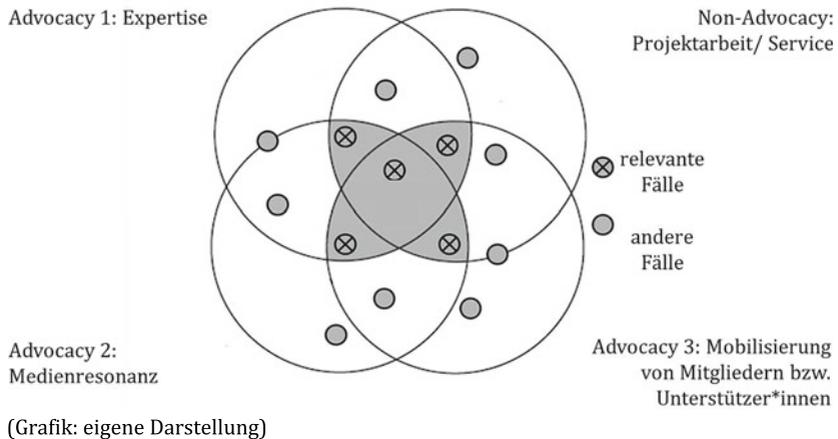


Abbildung 3.3 Fallauswahl über thematische Cluster der NGO-Strategie (advocacy/non-advocacy)

Mit Hilfe dieses Auswahlinstrumentes lassen sich vier Töpfe (*Cluster*) erstellen, in denen sich die NGOs mit der jeweils höchsten Ausprägung des Kriteriums befinden. Im Überschneidungsbereich wird geprüft, wie diese NGOs in den anderen Bereichen positioniert sind, um ein möglichst hohes Maß an Varianz und Vergleichbarkeit sicherzustellen (*cross-case diversity, intimate case knowledge*, Rihoux/Lobe 2009, Mollinga/Gondhalekar 2017). Aus der breiten Datenbasis lässt sich die Zahl der auszuwählenden Fälle – im Sinne der Relevanz für die Forschungsfrage – sehr deutlich auf die Top-10 NGOs reduzieren, die die vier

Elemente *der advocacy/non-advocacy* in besonderem Maß erfüllen (siehe Abbildung 3.4). Dieser erste Auswahlsschritt folgt den Vorgaben des „*most-different similar-outcome designs*“ (u. a. De Meur/Gottcheiner 2009).

Um die Top-10 auf die Vorgabe von fünf qualitativen Fallstudien zu beschränken, verwendete die Forschungsstrategie die Überlegungen der Fallauswahltechnik der „*diagnostic – influential cases*“ (Gerring/Cojocar 2016: 403–404, Seawright/Gerring 2008: 303–304, vgl. „*crucial cases*“, Blatter/Haverland 2012: 175ff). Dieser Technik zufolge handelt es sich um besonders typische Konfigurationen der höchsten Priorität, an denen sich die erkenntnisrelevanten Zusammenhänge für das Untersuchungsziel zeigen. Die Ergebnisse des Auswahlinstruments sind ausdrücklich nicht repräsentativ, sondern folgen einer theoriegeleiteten Abwägung, um die Anforderungen des MSDO-Designs zu erfüllen.

Die **Auswahl für die fünf NGOs der höchsten Priorität** umfasst folgende Fälle: (1) Attac und LobbyControl als Vertreter des Kriteriums der Expertise und Wissensproduktion, (2) Foodwatch als Vertreter des Kriteriums der Medienresonanz, (3) Campact als Vertreter der Mobilisierungsorganisationen über Online-Petitionen, wie auch (4) die Deutsche Umweltstiftung als Vertreterin des Kriteriums der Projektarbeit. Die Auswahl beruhte auf der Analyse der vorhandenen Literatur und sowie der Auswertung der selbst erstellten Projektdatenbank.

| Auswahlkriterium: Strategiewahl | Organisation (beteiligt an Europäischer Initiative gegen TTIP/ CETA) | |
|---|---|---|
| Advocacy 1: „inside strategy“ über Expertise / Parlamentsanhörungen | Attac und LobbyControl als Vertreter von NGOs mit Wissensproduktion in Studien und Positionspapieren | in der Top-10 Auswahl: Germanwatch |
| Advocacy 2: „outside strategy“ über Medienresonanz | Foodwatch als Vertreter medienwirksamer NGOs | in der Top-10 Auswahl: Greenpeace |
| Advocacy 3: Mobilisierung von Mitgliedern bzw. Unterstützer*innen | Campact als Vertreter von Mobilisierungs- organisationen (Online-Petitionen) | in der Top-10 Auswahl: Mehr Demokratie e.V. |
| Non-Advocacy: Serviceleistung bzw. Projektarbeit | Deutsche Umweltstiftung als Vertreterin „klassischer“ Hilfsorganisationen mit Schwerpunkt auf eigener Projektarbeit und Fundraising für eigene Projekte | in der Top-10 Auswahl: Rettet den Regenwald Brot für die Welt |

Abbildung 3.4 Auswahl der fünf NGOs der höchsten Priorität in den Clustern

Der zentrale Vorteil liegt in der systematischen Auswahl von NGOs mit unterschiedlichen Profil-Ausprägungen in Kombination mit einem deutlich reduzierten Aufwand zur Datenerfassung. Trotz des eng definierten Kristallisationspunktes kann sich die qualitative Analyse im Anschluss an die Fallauswahl sehr breit und offen mit den ausgewählten Fällen befassen, insbesondere mit der Projektarbeit und Parlamentsanhörungen abseits der TTIP/CETA-Thematik. Durch die Auswahl ist zudem ein Mindestmaß an Institutionalisierung, Vernetzung und Relevanz innerhalb der Interessenlandschaft sichergestellt. Der Nachteil dieser Auswahl ist, dass viele NGOs überhaupt nicht für eine tiefgehende Analyse herangezogen werden können. Dieser Nachteil ist jedoch deutlich geringer als bei einer adhoc Auswahl.

Zusammenfassung

Die Studie folgt einem explorativen Zuschnitt mit dem Ziel, weiterführende forschungsleitende Hypothesen zu NGO-Handeln in der politischen Interessenvermittlung zu generieren. Die Forschungsstrategie ist theoriegeleitet, um mit Hilfe des konzeptionellen Dreiecks der Handlungsrationalität (Unterstützung, Einfluss, Reputation) im Kontext moderner Governance-Strukturen ein differenzierendes Bild der Arbeitspraxis von fünf NGOs zu zeichnen. Zur systematischen Fallauswahl verwendet es eine kriteriengestützte Strategie, um sehr unterschiedliche NGOs zu identifizieren, welche ein gemeinsamer Outcome verbindet. Ziel des wissenschaftlich-methodischen Auswahlinstruments ist eine Clusterbildung: Die Datengrundlage wird systematisch anhand konzeptioneller Kriterien reduziert, um die fünf relevantesten NGOs zu bestimmen. Die thematischen Cluster basieren auf den NGO-Strategien der Interessenvertretung (*advocacy*) sowie der Service- und Projektarbeit (*non-advocacy*). Durch diesen engen Fokus liefert das Auswahlinstrument wissenschaftlich belastbare und stichhaltig begründbare Fälle. In der darauffolgenden qualitativen Analyse erlaubt die Forschungsstrategie zugleich Raum für thematische Offenheit und weiterführende inhaltliche Schwerpunkte.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



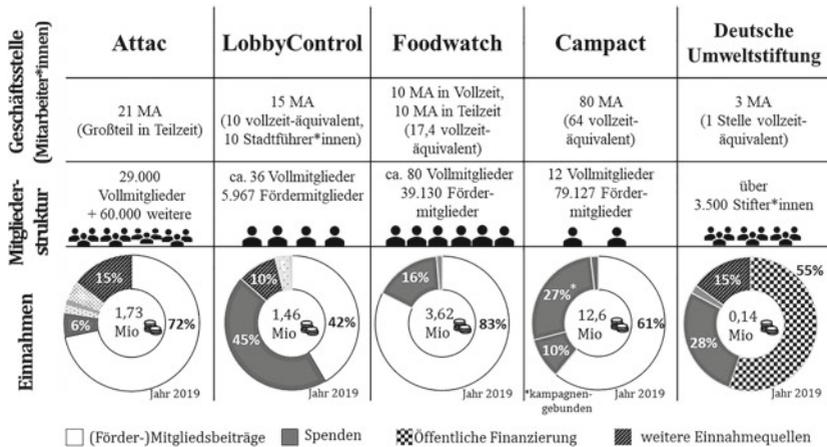


Übersicht und Profile der ausgewählten fünf NGOs

4

Bei den systematisch ausgewählten Fallstudien der Studie handelt es sich um Attac, LobbyControl, Foodwatch, Campact und die Deutsche Umweltstiftung. Entsprechend der Forschungsstrategie umfasst die Auswahl unterschiedliche Fälle, um mit einer theoretisch-konzeptionellen Perspektive nach Gemeinsamkeiten in Form einer besonderen politischen Rationalität von NGO-Strategien in der politischen Interessenvermittlung zu suchen. Die verbindende Klammer um die fünf NGOs ist ihre bewusste strategische Entscheidung, sich an der Gemeinschaftskampagne „Europäische Initiative gegen TTIP und CETA“ zu beteiligen (zu den Hintergründen siehe Finkbeiner et al. 2016, Bauer 2016, vgl. Corporate Europe Observatory/LobbyControl 2017). Das Kapitel gibt eine Übersicht der unterschiedlichen Profile der fünf ausgewählten NGOs, die als Grundlage für die darauffolgende qualitative Analyse dienen (Abbildung 4.1 und 4.2).

Attac wurde in Deutschland als Netzwerk zur demokratischen Kontrolle der internationalen Finanzmärkte im Jahr 2000 gegründet. Zwei Jahre zuvor erfolgte die namensprägende Initialzündung in Frankreich (Akronym aus *association pour une taxation des transactions financières pour l'aide aux citoyens*). Aktuell gibt es nationale Organisationen in über 35 Ländern, mit 20 sind die meisten davon in Europa (Attac 2019a). Attac wurde als aussagekräftiger Fall für das Cluster „advocacy“ der methodischen Auswahlstrategie identifiziert. Der Schwerpunkt liegt auf der „inside strategy“ mit Hilfe von Wissensproduktion und Interessenvertretung auf Basis von Fachexpertise (ausführlich zur Fallauswahl in Kapitel 3).



Datenquellen: Jahresberichte und Publikationen, EU Transparenzregister.

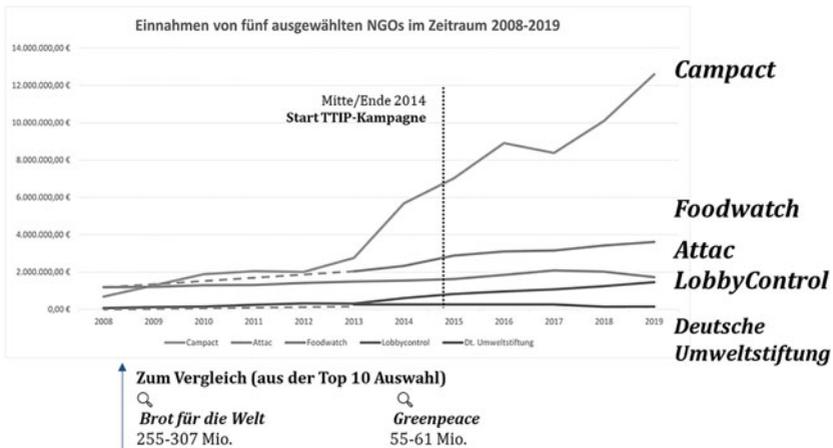
(Grafik: eigene Darstellung (Attac 2019f: 1.730.406 Euro, Lobbycontrol 2020a: 1.464.268,23 Euro, Foodwatch 2019a: 3.624.403, Campact 2020: 12.600.000 Euro, Deutsche Umweltstiftung: 145.000 Euro (EU-Transparenzregister [für DUS]. 2020).))

Nach Informationen der Deutschen Umweltstiftung finanziert sich die Stiftung ausschließlich ohne öffentliche Mittel. Die letzten Informationen hierzu gibt es von 2012. Dem EU-Transparenzregister 2018 und 2019 zufolge ist ein Teil der Finanzmittel aus öffentlichen Quellen.

Abbildung 4.1 Kurzübersicht der fünf ausgewählten NGOs

Gründungsgrund und Kernforderung von Attac war der Vorschlag, die sogenannten Tobin-Steuer einzuführen, mit der Finanztransaktionen besteuert werden sollen. Mit anderen Worten handelt es sich dabei um eine Umsatzsteuer für Finanzmärkte. Diese Forderung ist Ausdruck der kritischen Sicht der Organisation auf neoliberale Formen der Globalisierung. Sie steht in einer Linie mit dem Organisationsziel, Globalisierung sozial gerechter zu gestalten (Attac 2006 [2001], vgl. Stockemer 2013: 100–117). Dem Selbstverständnis folgend, sieht sich die Organisation zwischen den Eckpunkten von NGO, Netzwerk und Bewegung. Für Attac lässt sich bei rund 29.000 Mitgliedern in Deutschland, ca. 170 Regionalgruppen und einem weit gefassten Umfeld an 60.000 Unterstützer*innen („Attacies“¹) eine deutliche Analogie zur Mitgliedschaftslogik von Verbänden herstellen (Attac 2019b).

¹ Sowohl Mitglieder als auch Unterstützer*innen werden als Attacies bezeichnet; es wird kein qualitativer Unterschied gemacht (siehe Abschnitt 5.1, Infobox Attac)



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 4.2 Unterschiede in Niveau und Veränderung der Einnahmen der NGOs

So versteht sich die Hauptgeschäftsstelle in Frankfurt/Main, in der ca. 20 hauptamtliche Mitarbeiter*innen beschäftigt sind, als Dienstleister für alle *Attac*ies – egal ob festes Mitglied oder nicht (Attac 2019c)². Neben klassischer Presse- und Medienarbeit und zentraler Aktionsvorbereitung sind die Aufgaben vor allem auf die Unterstützung der *Attac*ies und Regionalgruppen ausgerichtet (Attac 2019c).

Bei der strategischen Ausrichtung liegt der Schwerpunkt auf mitgliederorientierter Basisarbeit und Kampagnenorganisation. Ausschlaggebend für die Organisation ist ihre basisdemokratische Strategie mit starkem Einbezug der *Attac*ies. Diese können einmal im Jahr auf dem sogenannten Ratschlag darüber verhandeln, welche Themen im nächsten Jahr im Fokus stehen sollen (Attac 2019d). Die inhaltliche Auseinandersetzung und Information aller Interessierten

² Diskrepanz zwischen der Anzahl von 17 Mitarbeiter*innen, die Attac selbst angibt und der, auf der Internetseite aufgeführten Mitarbeiter*innen. Die genaue Anzahl ist nicht zu ermitteln, festzuhalten ist, dass die meisten Mitarbeiter*innen in Teilzeitmodellen arbeiten. Die Mitarbeiter*innen im Bundesbüro teilen sich auf die Positionen der Geschäftsführung, Büroadministration, Kampagnenunterstützung, Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, IT, Gruppenunterstützer, Bildungsarbeit, Drittmittelakquise und Vorbereitung der Sommerakademie auf (Attac 2019c).

wird dem Leitbild zufolge immer mitgedacht – so betitelt sich Attac selbst als „Bildungsbewegung mit Aktionscharakter“ (Attac 2019e). Neben den Bildungs- und auch Schulmaterialien, die im eigenen Onlineshop zu bestellen sind, wird jährlich eine Sommerakademie und eine Aktionsakademie für alle Interessierten ausgerichtet.

Auch wenn Attac regelmäßig mit eigenen Aktionen und Kampagnen (z. B. 2018 Besetzung Paulskirche Frankfurt) und als Bündnispartner (z. B. 2018 Hambacher Forst) in den Medien erscheint, hat doch die Dynamik aus den Anfangsjahren abgenommen. Die Organisation erkennt dieses Problem und gab 2016 eine Studie – finanziert durch die Rosa-Luxemburg-Stiftung – in Auftrag, die sich systematisch mit den Problemen (Überalterung, Ernüchterung, Kommunikationskultur) auseinandersetzte, um Attac neu auszurichten (Sander 2016).

Social Media Kanäle der Organisationen finden sich auch Twitter, Facebook, Instagram und Youtube. Beim Twitter-Account und dem Facebook-Profil gibt vor allem Informationen zu Veranstaltungen und Kampagnen. Kommentare kommen von Nutzer*innen, meist aber nicht direkt von der Organisation. Auf Youtube stehen teils kurze Videos und teils Veranstaltungsmitschnitte, das Instagram-Profil zeigt kampagnenbegleitende Bilder zum Weiterverbreiten („sharepics“). Regelmäßige Informationen kann man über einen Newsletter erhalten.

An Attac entfachte sich in den letzten Jahren auch immer wieder die Frage nach der Gemeinnützigkeit von NGOs. Schon 2014 wurde Attac die Gemeinnützigkeit vom zuständigen Frankfurter Finanzamt aberkannt. Die Begründung war, dass Attac allgemeinpolitische Ziele verfolge, die nicht von den, in §52 der Abgabenverordnung, aufgezählten Zielen abgedeckt seien. Daher sei die Organisation nicht förderungswürdig.

Dem folgte ein Rechtsstreit über mehrere Instanzen des Finanzgerichts und des Bundesfinanzhofs, der erst sieben Jahre später, im Januar 2021, zu einem Abschluss. Die Arbeit von Attac wird damit weiterhin als nicht-gemeinnützig eingestuft (Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung 2021). Der Fall Attac mit seiner Symbolik führte dazu, dass eine breite Öffentlichkeit über die Probleme im Gemeinnützigkeitsrecht debattierte. Eine Schlüsselentscheidung war das Urteil des Bundesfinanzhofs von Anfang 2019 (BFH-Urteil vom 10.1.2019, V R 60/17), in dem die Richter*innen eine scharfe Grenze zwischen gemeinnützigem und politischem Engagement zogen (Droege 2019: 349, 358). Sie unterschieden zwischen allgemeinpolitischer Willens- bzw. Volksbildung, welche sich im Rahmen gemeinnütziger Betätigung befindet, und zwischen der Verfolgung von politischen Zwecken durch Einflussnahme auf politische Willensbildung

und Gestaltung der öffentlichen Meinung, die nicht mit gemeinnützigen Zwecken in Einklang stehen i.S. von § 52 AO (BFH-Urteil vom 10.1.2019, V R 60/17 Randziffer 16). Das Urteil wurde im Juni 2019 durch das Bundesfinanzministerium in den Anwendungserlass für Finanzämter als verwaltungsinterne Anweisung übernommen. (Diefenbach-Trommer et al. 2018: 12). Danach ging der Vorgang zunächst zurück an das Hessische Finanzgericht (Urteil im Februar 2020), gegen das Attac erneut Revision einlegte. Im Dezember 2020 wies der Bundesfinanzhof die Revision ab, womit der Rechtsweg gegen den ursprünglichen Bescheid von 2014 ausgeschöpft war (Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung 2021). Die Grundsatzentscheidung des Bundesfinanzhofes zu den Grenzen politischer Betätigung entfachte eine Signalwirkung für gemeinnützige Verbände und NGOs, ihre Satzungen und Tätigkeiten auf die neuen strikteren Vorgaben hin anzupassen (Droege 2019: 358)

Für das Budget und die Finanzierung des Vereins, die fast ausschließlich über Mitgliederbeiträge (71,7 Prozent), Spenden (5,6 Prozent) und Zuwendungen von Stiftungen und von kirchlichen Institutionen (projektgebunden 2 Prozent, Überträge aus dem Vorjahr 4,6 Prozent, Sonstiges 14,7 Prozent) läuft, ist dies ein unkalkulierbares Problem. Blieben die Einnahmen seit 2014 überraschend stabil und stiegen sogar an (Attac 2014: 1.554.295 Euro; Attac 2017: 2.087.000 Euro), gingen die Einnahmen von 2018 (2.020.900 Euro) auf 2019 um 300.000 Euro zurück (1.730.406 Euro) (Attac 2018, 2019f). Nach eigener Einschätzung waren die Spender*innen und Mitglieder in den ersten Jahren der Aberkennung noch trotzig-loyal, dies wandelt sich nun in realistischen Unwillen, ohne Spendenbescheinigung weiter Geld zu geben (Attac 2018)³.

LobbyControl setzt sich als „Initiative für Transparenz und Demokratie“ seit 2005 für Lobbyregulierung und die Aufklärung verdeckter politischer Einflussnahme ein. Der gemeinnützige Verein hat nach eigenen Angaben 5.967 Fördermitglieder und ca. 36 stimmberechtigte Mitglieder (LobbyControl 2020: 16, Klein 2009: 91, 95)⁴. Die Initialzündung zur Gründung kann auf die wissenschaftliche Konferenz „Gesteuerte Demokratie?“ im Jahr 2004 in Frankfurt/Main zurückgeführt werden, die vom späteren Mitbegründer Ulrich Müller ins Leben gerufen wurde (Medienradio 2010).

LobbyControl ist als aussagekräftiger Fall aus dem Cluster „advocacy“ des methodenbasierten Auswahlinstruments ausgewählt worden. Der Schwerpunkt

³ Attac gibt als Organisation keinen klassischen Jahresbericht heraus, trotzdem stellt Attac alle Informationen auf der Attac-Internetseite zur Verfügung.

⁴ Information über stimmberechtigte Mitglieder (Stand Juli) 2019 auf eigene Anfrage.

liegt auf *inside lobbying* und Interessenvermittlung über fachliche Expertise bzw. als Watchdog-Organisation (ausführlich Fallauswahl Kapitel 3).

Im Jahr 2019 verfügte LobbyControl über ein Jahresbudget von 1.464.268 Euro. Das Budget wächst seit Gründung kontinuierlich – im Jahr 2013 hatte LobbyControl bspw. ein Jahresbudget von 372.144 Euro (LobbyControl 2019a: 12, LobbyControl 2014: 10). Die Einnahmen setzen sich aus Beiträgen der Fördermitglieder (42 Prozent), Spenden (45 Prozent), Stiftungszuwendungen (10 Prozent), Einnahmen aus dem Zweckbetrieb (3 Prozent) und Bußgeldzahlungen (unter 1 Prozent) zusammen (LobbyControl 2019a: 12). LobbyControl unterhält eine Geschäftsstelle in Berlin und in Köln, auf die sich ca. 15 hauptberufliche Mitarbeiter*innen⁵, fünf Hilfskräfte und zehn Stadtführer*innen aufteilen (LobbyControl 2019a: 13, LobbyControl 2020).

Ein Alleinstellungsmerkmal der Organisation sind die lobbykritischen Stadtführungen, die im Berliner Regierungsviertel stattfinden. 2018 nahmen 296 Gruppen mit knapp 9000 Personen an einer Führung teil (Jahresbericht 2019a: 5, Klein 2009: 93). Als Informations- und Recherchetool führt die Organisation seit 2010 das Online-Lexikon *Lobbypedia*, in dem Wissen und Zusammenhänge über die deutsche Lobby-Landschaft zusammengestellt werden. Auf diese Weise können die erarbeiteten Expertisen veröffentlicht und vermittelt werden (LobbyControl 2019b, Klein 2009: 92).

Im politisch-parlamentarischen Bereich nimmt LobbyControl an zahlreichen Parlamentsanhörungen im Bundes und in den Landtagen teil. Hinzu kommt ein selbst verfasster Gesetzentwurf für ein Lobbyregister, der gemeinsam mit der NGO Abgeordnetenwatch im Jahr 2017 erarbeitet und vorgelegt wurde. Darin erörtert die Organisation, wie ein verpflichtendes Lobbyregister nach internationalem Vorbild für den deutschen Kontext aussehen könnte (LobbyControl 2017). Im kommunikativen Bereich stehen die begleitenden Kampagnen zu den Schwerpunktthemen im Mittelpunkt, mit denen Druck auf Politik und Öffentlichkeit ausgeübt werden soll, um politische Veränderungen zu erreichen.

Neben einer tagesaktuell gehaltenen Internetseite, die über aktuelle Kampagnen und über Blogbeiträge über relevante politische Themen informiert, nutzt LobbyControl umfangreich die sozialen Medien. Die Twitter-, Instagram- und Facebook-Profilen der Organisation werden professionell mit kompakten Informationen zu Kampagnen und Veranstaltungen bespielt. Auch ein Youtube-Kanal ist vorhanden. Standardmäßig versorgt LobbyControl alle Interessierten mit einem

⁵ Mitarbeiter*innen: 2 Geschäftsführerinnen, 7 Campaigner*innen, 2 Fundraiser*innen, jeweils eine Mitarbeiterin für Recherche und Analyse, Presses, Spenden und Kommunikation (LobbyControl 2019c).

Newsletter über aktuelle Geschehnisse. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine professionelle Kommunikationsarbeit über alle möglichen Kanäle stattfindet.

Campact ist eine Beteiligungsplattform, die 2004 in Verden/Aller gegründet wurde. Inspiriert von den Möglichkeiten aus dem US-amerikanischen Kontext der aktivistischen Online-Plattformen wie move.on, wurde Campact explizit nicht als weitere NGO gegründet, sondern sieht sich als Bürgerbewegung, die Online-Apelle mit Demonstrationen und Aktionen vor Ort verbindet⁶ (Bautz 2008: 108–109). Auch wenn Campact nicht thematisch festgelegt ist, definiert die Organisation für sich, die Ziele des sozialen, ökologischen und demokratischen Fortschritts verwirklichen zu wollen. In einer grundsätzlich (links-)progressiven Haltung will Campact auf diese Weise mit anderen Akteuren gemeinsam Unterstützer*innen in politisch entscheidenden Momenten punktuell über Petitionen und Kampagnen mobilisieren, um politische Entscheidungen in entscheidenden Momenten zu beeinflussen (Campact 2019a, vgl. Bautz 2008: 108–110).

Campact steht stellvertretend für NGOs des Clusters „Mobilisierung“ der methodenbasierten Auswahlstrategie. In dieser spezifischen Form der Advocacy steht die Interessenvertretung über Mobilisierung von Mitgliedern bzw. Unterstützer*innen im Mittelpunkt (ausführlich Fallauswahl Kapitel 3).

Der organisationale Aufbau Campacts ist auf diese Grundstrategie zugeschnitten. So gibt es nur 12 stimmberechtigte Mitglieder und einen dreiköpfigen geschäftsführenden Vorstand. An den Standorten in Verden/Aller (mit Schwerpunkt Verwaltung) und in Berlin (als Sitz der Organisation) sind Mitarbeiter*innen in 64 Vollzeitäquivalenten beschäftigt (Campact 2020: 13). Die meisten dieser Mitarbeiter*innen sind professionelle Campaigner*innen⁷. Wenn sich Campact eines Themas annimmt, wird üblicherweise eine Unterschriftenkampagne (Petition) gestartet, die mit öffentlichen Formen des Protests (Demonstration) oder anderen Aktionen begleitet wird. Besonders sichtbar war Campact bei Aktionen und Demonstrationen rund um den Hambacher Forst oder bei der Groß-Demonstration „Wir haben es satt“.

⁶ Campact ist in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins konstituiert. Die Organisation verlor den Status der Gemeinnützigkeit nach Prüfung der Jahre 2015 bis 2017. Als Folge des Attac-Urteils stellte Campact nach eigenen Angaben seit 2019 keine Spendenbescheinigung mehr aus (Campact 2019f).

⁷ Es gibt drei große Kampagnenteams mit jeweils einer Leitung und zwischen vier und sieben Teammitgliedern. Die Teams Fundraising, Social Media, Redaktion, Administration, Organisation, Technik und We act sind jeweils ungefähr mit ebenso vielen Mitarbeiter*innen ausgestattet (Campact 2019b).

Nach einer Anschubfinanzierung durch verschiedene Stiftungen, kann sich Campact seit 2011 ausschließlich über Förderbeiträge und Spenden finanzieren. Campact verfügt, im Vergleich zu andern NGOs dieser Größe, über ein hohes Budget. Wurden 2013 noch Einnahmen von rund 2,7 Millionen Euro verzeichnet, gab es 2019 einen Einnahmenrekord von 12,6 Millionen Euro – 2017 waren es noch 8,4 Millionen Euro (Campact 2014: 39, Campact 2018: 41, Campact 2019: 50, Campact 2020). Die Einnahmen setzen sich zusammen aus regelmäßigen Förderbeiträgen (61 Prozent), kampagnengebundenen Spenden (27 Prozent), Spenden (10 Prozent) und Sonstigem (1,75 Prozent). Zusammen tragen 79.127 Fördermitglieder und insgesamt 187.594 Spender*innen mit ihren (teils regelmäßigen) Zahlungen zur Finanzierung bei (Campact 2020).

Nach eigener Aussage unterstützen knapp 2,2 Millionen Menschen die Arbeit von Campact; dies ist allerdings nur die Zahl der Menschen, die sich über den Newsletter von Campact informieren lassen (siehe Infobox zu Campact; Campact 2019c). Campact nutzt die Kanäle der sozialen Medien intensiv. Vor allem bei Facebook und Twitter finden regelrechte Diskussionen in den Kommentarspalten statt, bei denen sich nicht nur Nutzer*innen, sondern auch immer wieder Campact selbst zu Wort meldet. Eine Besonderheit bei Campact ist die Option, direkt über verschiedene Messengerdienste zu kommunizieren. Auch ein Instagram-Profil und ein Youtube-Kanal sind vorhanden.

Mit der Petitionsplattform „WeAct“ gibt Campact Privatpersonen die Möglichkeit, eigene Petitionen zu starten. Bis Ende 2019 wurden 4.100 Petitionen auf der Plattform initiiert und 7,3 Millionen Unterschriften gesammelt (Campact 2020: 43, Campact 2018: 35).

Seit dem Attac-Urteil des Bundesfinanzhofs Anfang 2019 über die Grenzen politischer Aktivität für Gemeinnützigkeit stellt Campact, auf Anraten der eigenen Anwälte, keine Spendenbescheinigungen mehr für Spenden oder Förderbeiträge aus, da die Organisation rechnet, ebenfalls den Status der gemeinnützigen Organisationen zu verlieren. Die Aberkennung des Status folgte im Herbst 2019 nach Prüfung der Jahre 2015 bis 2017 (Campact 2019e, Campact 2019f). Campact startete eine Kampagne mit dem Titel „Zivilgesellschaft ist gemeinnützig“. Unterstützer*innen können einen Appell online unterzeichnen. Ziel waren 250.000 Unterschriften, die an den Bundesfinanzminister Olaf Scholz adressiert sind (Campact 2019d). Im Mai 2021 hatte die Kampagne knapp 390.000 Unterschriften (Campact 2021).

Foodwatch ist eine Verbraucherrechtsorganisation spezialisiert auf den Lebensmittelmarkt, die 2002 von Thilo Bode, dem früheren Geschäftsführer von

Greenpeace Deutschland, gegründet wurde. Vorausgegangen waren der BSE-Skandal und die Aufwertung des Verbraucherschutzes im Namen des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft in den frühen 2000er Jahren (Strünck 2012: 189–190). Foodwatch ist als NGO ein Vertreter des Clusters „Medienresonanz“ des methodischen Auswahlinstruments. Dieser Teil der Advocacy-Strategie folgt einem Schwerpunkt mit *outside lobbying*, also Interessenvertretung über mediale Resonanz und öffentliche Stimmung (ausführlich zur Fallauswahl siehe Kapitel 3).

Die Satzung limitiert die stimmberechtigten Mitglieder auf 100 Personen. Die Zahl von 75 soll allerdings nicht unterschritten werden, da dies die gesetzliche Voraussetzung für das Verbandsklagerecht nach dem Gesetz gegen unlautere Werbung ist (Foodwatch 2015: § 3; Foodwatch 2019b). Gegenwärtig hat der als gemeinnützig anerkannte Verein nach eigener Aussage ca. 80 Mitglieder, die den Aufsichtsrat wählen, der wiederum den Vorstand kontrolliert (Foodwatch 2019b)⁸. Thilo Bode ist heute der Geschäftsführer des internationalen Bereichs von Foodwatch – weitere Organisationen wurden in Frankreich (Vereinigung) und in den Niederlanden (Stiftung) gegründet, zudem gibt es ein Büro in Brüssel (Foodwatch 2019b). Martin Rücker hat die Position des Geschäftsführers in Deutschland übernommen und leitet Foodwatch aus der Geschäftsstelle in Berlin seit April 2017. 10 Vollzeit- und 10 Teilzeitbeschäftigte arbeiten dort in den Bereichen Kampagne und Recherche, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing, Mitgliederbetreuung und Fundraising (Foodwatch 2019b).

Über 39.000 Fördermitglieder unterstützen Foodwatch mit einem regelmäßigen Beitrag. Zusammen mit Kleinspenden machen diese Beiträge 82,49 Prozent der Einnahmen aus. Die restlichen 17,51 Prozent sind Großspenden (ab 5.000 Euro), Stiftungsgelder und Vortragshonorare. Waren bei der Anschubfinanzierung noch Unternehmer (bspw. Alfred Ritter) beteiligt, verzichtet Foodwatch nun gänzlich auf Unternehmensspenden, aber auch auf staatliche Mittel, um unabhängig sein zu können. 2019 belief sich das Jahresbudget auf 3.624.403 Euro (Foodwatch 2019a, Foodwatch 2019c, EU-Transparenzregister [für Foodwatch] 2020).

Mit einer vorrangig medial orientierten Strategie zielt die Organisation auf Agenda-Setting durch Enthüllungen, Studienergebnisse und Kampagnen, um auf verbraucherfeindliche Praktiken aufmerksam zu machen. Foodwatch setzt sich vor allem für Transparenz im Lebensmittelsektor ein. Kernziel ist die Einführung einer gesetzlich verpflichteten Kennzeichnung von Lebensmitteln, der sogenannten Lebensmittel-Ampel. Einmal im Jahr vergibt Foodwatch den Negativpreis

⁸ Es gibt keinen richtigen Jahresbericht, sondern einen ausführlichen „Fragen und Antworten“-Reiter auf der Internetseite seit Januar 2019 (Foodwatch 2019b).

„Goldener Windbeutel“ für die Werbelüge des Jahres. Auch wenn die Grundstrategie eher dem Idealtyp des *outside lobbying* entspricht, widmet sich Foodwatch ebenfalls der politischen Interessenvermittlung über schriftliche Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen oder über die Teilnahme an Parlamentsanhörungen (u. a. Foodwatch 2018).

Foodwatch bietet für alle Interessierten einen regelmäßigen Newsletter an und bespielt die sozialen Medien professionell. Sowohl bei Twitter als auch bei Facebook werden Informationen zu Kampagnen und Ergebnisse von Recherchen veröffentlicht. In den Kommentaren finden rege Diskussionen statt, an denen sich die Foodwatch Mitarbeiter*innen beteiligen. Auch ein Youtube-Kanal und ein Instagramm-Account sind vorhanden.

Die **Deutsche Umweltstiftung** wurde 1982 in Mainz gegründet und ist eine, als gemeinnützig anerkannte, rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts. Motto der Deutschen Umweltstiftung ist „Hoffnung durch Handeln“ – Umwelt- und Naturschutz sollen durch unabhängiges, bürgerliches Handeln erreicht werden. Bekannte Stifter waren u. a. Günter Grass und Ernst Ulrich von Weizsäcker. Seit 2013 hat die Stiftung ihren Sitz in Berlin im Haus für Demokratie und Menschenrechte. Jürgen Sommer ist seit 2009 Vorstandsvorsitzender und Gesicht der Stiftung (Deutsche Umweltstiftung 2019a). Aktuell (14.12.2020) gibt es 3.527 Stifter*innen. Nach eigener Aussage ist Deutsche Umweltstiftung die älteste und größte Bürgerstiftung Deutschlands.

Die Deutsche Umweltstiftung ist Vertreterin des vierten Clusters „Service- und Projektarbeit“ des methodischen Auswahlinstruments. Als „Non-Advocacy“-Strategie stehen Serviceleistungen für Mitglieder und zivilgesellschaftliche Projektarbeit im Vordergrund (Fallauswahl ausführlich in Kapitel 3).

Die Deutsche Umweltstiftung ist – anders als LobbyControl, Foodwatch und Campact – kein Mitglied der Initiative Transparente Zivilgesellschaft, die bestimmte Offenlegungsstandards für Organisationen vorgibt. Die Stiftung ist im Vergleich zu den anderen Organisationen gegenüber der Öffentlichkeit relativ wenig transparent. So findet sich der letzte Stifterbrief, vergleichbar mit einem Jahresbericht, auf der Internetseite aus dem Jahr 2015 (Deutsche Umweltstiftung 2015). Über die Mitarbeiter*innenstruktur und Anzahl gibt es in diesen Dokumenten und auf der Webseite keine Angaben. Im EU-Transparenzregister sind drei Personen angegeben, die zusammen eine volle Stelle ausmachen (50-Prozent- und zwei 25-Prozent-Stellen, EU-Transparenzregister [für DUS] 2020). In einem Profil der Organisation auf einem Stellenportal verortet sich die Deutsche Umweltstiftung im Bereich 1–10 hauptamtliche Mitarbeiter*innen (GoodJobs 2019). Auch Informationen zu Einnahmen und dem verfügbaren Budget finden sich lediglich über den Umweg des Transparenzregisters der EU. Dort

sind für 2019 Einnahmen in Höhe von 145.000 Euro angegeben, im Vorjahreszeitraum waren es noch 139.000 Euro. Die Einnahmen setzen sich aus öffentlichen Zuwendungen (55 Prozent), Spenden (27,6 Prozent), Erträgen aus Vermögen und Beteiligungen (17 Prozent) zusammen (EU-Transparenzregister [für DUS] 2020).

Neben der Finanzierung von Dritten werden auch eigene Projekte durchgeführt. Eine etablierte Aktion der Umweltstiftung ist die Baumpflanzaktion mit Schüler*innen – ein Baum für jedes Kind. Mit der aktuellen Kurz-Kampagne mit dem Titel #kaufnix.net im Sommer 2019 sollten Themen wie kritischen Konsum, Suffizienz und Degrowth sichtbar gemacht werden (Deutsche Umweltstiftung (2019c)). Auf der Kampagnenseite veröffentlichten Autor*innen über acht Wochen Beiträge zu diesen Themen.

Prominent im Internetauftritt der Stiftung zu finden ist der Wirtschaftsrat, der als „Forum und Allianz mündiger Unternehmer“ für eine nachhaltige Welt dienen soll. Über die tatsächliche Funktion und die Aktivitäten des in den Jahren 2014/2015 ins Leben gerufenen Rats, lässt sich nur spekulieren, da die Informationen der Webseite relativ statisch sind (Deutsche Umweltstiftung 2019b). In Gesprächen mit Personen, die von der Umweltstiftung als Wirtschaftsratsmitglieder bzw. Beirat von Ecocrowd aufgeführt werden, konnten keine unmittelbaren Aktionen abgeleitet werden.

Darüber hinaus sind vor allem die Ausgründungen präsent und aktiv. 2015 wurde die nachhaltige Crowdfunding-Plattform „Ecocrowd“ gestartet. Privatleute können Projekte einstellen, für die über die „Crowd“ Mittel eingeworben werden. Als Gegenleistung erhalten die Unterstützer*innen etwas aus dem finanzierten Projekt (Ecocrowd 2019).

Im August 2017 wurde auf Initiative von Jörg Sommer das Berlin Institut für Partizipation (bipar) gegründet. Das Institut bezeichnet sich als politisch unabhängig und engagiert sich für die partizipative Weiterentwicklung der demokratischen Gesellschaft. Zwei Kursbücher über Bürgerbeteiligung wurden herausgegeben. Theoretisch und praktisch wird sich mit bürgerlichen Partizipationsformen auseinandergesetzt (Bipar 2019).

Im Gegensatz zur Internetpräsenz der Stiftung werden die sozialen Medien regelmäßig bespielt. Facebook dient der Stiftung allerdings eher als Medium, um Interessierten einen Überblick über relevante Themen anzubieten. So werden überwiegend Zeitungsartikel geteilt und kaum eigener Inhalt geliefert. Instagram wird weniger genutzt, bei Twitter ist die Stiftung stärker aktiv. Das gleiche gilt für die Ausgründung Ecocrowd. Häufige inhaltliche Verweise oder das Teilen von Veranstaltungen betont die enge Verbindung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Qualitative Analyse der fünf NGOs im Dreieck der Handlungsrationalität

5

Die qualitative Analyse gliedert sich entsprechend der kombinierten theorie- und materialbasierten Forschungsstrategie (siehe Kapitel 3) in zwei Teilbereiche. Zuerst widmet sich die Untersuchung den theoriegeleiteten Kategorien, die sich aus dem Dreieck der Handlungsrationalität ableiten. Hierunter fallen die die Unterstützungs-, die Einfluss- und die Reputationslogik. Im Anschluss folgen die querliegenden, materialbasierten Kategorien, in denen sich ergänzende Schwerpunkte der Handlungsstrategien finden. Diese umfassen die übergeordnete Strategie, die Themenwahl, die Rolle von Expertise und die Legitimationsargumentation.

Das Interviewmaterial wurde geordnet, zusammengefasst und aggregiert, sodass zu den fünf Fallstudien ein umfängliches Einschätzungsbild präsentiert wird. Dies zeigt sich an den Quellenachweisen der entsprechenden Abschnitte. Bei den Zusammenfassungen für die fünf NGOs wird aufgrund der Anforderungen der Interview-Anonymisierung darauf verzichtet, die Quellen der einzelnen Interviewpartner*innen explizit zu nennen.

5.1 Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Unterstützungslogik

Die Unterstützungslogik unterteilt sich u. a. in die theoriegeleiteten Kategorien Organisationsaufbau, Mitgliederstruktur, Beteiligungsmöglichkeiten, Mitgliederkommunikation und inhaltlicher Basis-Input, welche mit dem Material als Interviews, Dokumenten, Podcasts und weiteren Quellen angefüllt wurden (Abbildung 5.1).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.1 Hauptkategorie der Unterstützungslöge

Attac ist als eingetragener Verein organisiert (siehe Kapitel 4 für die Debatte um Gemeinnützigkeit). Die Mitgliedschaft als voll stimmberechtigtes Mitglied steht jeder Einzelperson offen. Vergleichbar mit einer Partei oder einem Verband verfügt Attac über dezentrale, föderale Organisationsstrukturen, d. h. es gibt Orts- und Regionalgruppen in ganz Deutschland, bundesweite Arbeitsgruppen und ein zentrales Bundesbüro. Eine Besonderheit für die Organisationsverfassung und das Selbstverständnis von Attac ist, dass sowohl klassische Vollmitglieder als auch lose Unterstützer*innen, die sich punktuell einbringen wollen, gleichbehandelt und als „Attacies“ bezeichnet werden. Trotz der zentralen Rolle, den die Mitgliedsbeiträge bei der Finanzierung der Organisation spielen, tritt dieser Unterschied in seiner Relevanz deutlich hinter die essenzielle Funktion des tatsächlichen ehrenamtlichen Engagements der Aktiven zurück. Die inhaltliche Arbeit von Attac ist laut Intervieweinschätzungen nur möglich, da sich Ehrenamtliche auf verschiedenen Ebenen (Orts- und Regionalgruppen, Bundesebene) einbringen. Wer aktiv werden möchte, kann sich vor Ort einer Attac-Gruppe anschließen oder – unterstützt vom Bundesbüro – selbst eine Gruppe gründen, bzw. sich in den Arbeitszusammenhängen auf der Bundesebene engagieren.

Das Bundesbüro fungiert laut den Aussagen der Interviews nicht als zentralisierte Organisationsspitze, sondern als Dienstleister für Attacies, für Orts- und Regionalgruppen sowie für die bundesweiten Arbeitsgruppen. Trotz des betont basisdemokratischen Aufbaus besteht die Notwendigkeit einer professionellen Infrastruktur für Finanzen, Pressearbeit, Bildungsarbeit und Koordination, die vom Bundesbüro organisiert wird.

Die Beteiligungsmöglichkeiten bei Attac sind divers und essenziell für das Bestehen der Organisation. Durch die Wahrnehmung jedes Engagierten als Attacie ergibt sich ein niedrigschwelliger und flexibler Zugang zur Organisation. Trotz der Betonung der Mitgliederbasis wird auf diese Weise auch ein punktuelles, ungebundenes Engagement ermöglicht. Die Themensetzung und Entscheidung über Schwerpunkte geschehen autonom in den Ortsgruppen.

Um trotz der gewollt dezentralen Arbeit vor Ort eine Vernetzung sicherzustellen, organisiert das Bundesbüro jährlich Regionalkonferenzen, die einen persönlichen Austausch ermöglichen. Aktive Teilnahme ist darüber hinaus bei Protesten, Demonstrationen oder bei anderen Aktionen möglich. Auch hier richtet sich der Mobilisierungsaufruf explizit an alle Unterstützer*innen und beschränkt sich nicht unbedingt nur auf die Mitglieder.

Die interne Kommunikation der Mitglieder untereinander und innerhalb der Ortsgruppen verläuft unabhängig vom Bundesbüro. Das Bundesbüro informiert alle Interessierten über Rundbriefe und verschickt regelmäßig Mitgliederinformationen. Jede Attac-Gruppe hat eine Gruppenansprechpartner*in, die vom Bundesbüro gesonderte Informationen erhält. Laut Interviewaussagen wurde auch versucht, eine Diskussionsgruppenliste per Mail aufzubauen. Aufgrund der von physischer Präsenz geprägten Organisationskultur setzte sich diese Maßnahme jedoch nicht durch. Attac bespielt darüber hinaus Social Media Kanäle für die Organisationskommunikation.

Die gesamte Organisation ist vollständig *bottom-up* ausgerichtet, die Aktiven vor Ort bilden das Fundament. Thematische Entscheidungen und Ausrichtungen werden vollständig basisdemokratisch organisiert. Neben der Autonomie der einzelnen Ortsgruppen, wird jährlich zentral über die Organisationsschwerpunktsetzung im Rahmen des Entscheidungsgremiums „Ratschlag“ entschieden (siehe Infobox zu Attac, Abbildung 5.2).

LobbyControl hat die Rechtsform eines eingetragenen, als gemeinnützig anerkannten Vereins und hat sich für den Aufbau einer abgestuften Mitgliedschaft entschieden. So kann jede natürliche Person Fördermitglied werden. Über den Status als Vollmitglied verfügen nur wenige, ausgesuchte Personen (siehe Kapitel 4). Die Fördermitglieder sind laut den Einschätzungen in den Interviews zentral für die finanzielle Unabhängigkeit der Organisation. Die finanzielle Förderung durch juristische Personen, Unternehmen oder Stiftungen wird – ebenfalls aus Gründen der Unabhängigkeit – kritisch gesehen und individuell geprüft. Die abgestuften Beitritts- und damit Partizipationsmöglichkeiten im Verein werden durch die Sorge vor einer möglichen Unterwanderung bzw. einer Lähmung eines kleinen Vereines durch Außenstehende erklärt. Der Organisationsaufbau spiegelt die Entscheidung, sowohl handlungsfähig, schlagfertig als auch finanziell unabhängig zu sein. Die Geschäftsstelle fungiert als Organisationsspitze.

Durch die abgestufte Mitgliedschaft sind die reinen Fördermitglieder in ihrem Engagement jenseits finanzieller Unterstützung eingeschränkt. LobbyControl hat – anders als Attac – keine ehrenamtliche Struktur analog zu föderal aufgebauten, großen Umweltverbänden bzw. Parteien. Angebote an die Fördermitglieder im Besonderen und alle Interessierten im Allgemeinen sind trotzdem vorhanden.

Von Attacies für Attacies – Richtungsentscheidung in der fluiden Masse

Attac hat für sich – neben der dezentral basisdemokratischen Ausrichtung – ein inklusives Verständnis von „Mitgliedschaft“ etabliert. „Attacie“ ist, wer sich beteiligt, auch ohne unterschriebenen Mitgliedsantrag. Dies gilt auch bei den zweimal jährlich stattfindenden Versammlungen des „Ratschlags“ – Attacs höchstem Entscheidungsgremium und Mitgliederversammlungsäquivalent. Ein „Ratschlag“ pro Jahr wird explizit als Basistreffen zum Erfahrungsaustausch verstanden. Ein zweiter wird als Wahl- und Entscheidungsgremium durchgeführt (Attac 2019d). Abstimmungen über thematische Schwerpunktsetzungen sind hier für alle anwesenden Attacies möglich. Lediglich die Haushalts- und Finanzfragen werden ausschließlich von gewählten Delegierten der Ortsgruppen entschieden. Alle Entscheidungen sollen im Konsens getroffen werden. Jede Person kann ein Veto einlegen (Attac 2019d).

Der „Ratschlag“ wählt einen sogenannten Rat, der zwischen den „Ratschlägen“ über strategische Fragen, Inhalte und Aktionen entscheiden kann. Daneben wird ein Koordinierungskreis bestimmt, der sich um das politische Alltagsgeschäft kümmert. Die Mitglieder der „AG Büro“ des Koordinierungskreises verstehen sich als Vorgesetzte der Geschäftsstelle. In der Geschäftsstelle sind hauptamtliche Mitarbeiter*innen angestellt, die sich professionell um Fundraising, Öffentlichkeits- und Pressearbeit, aber auch fokussiert um Attacie- und Gruppenunterstützung kümmern. Das Bundesbüro sieht sich als Dienstleister der Basis. Die Basis wiederum begreift die Organisation als partizipatorische Plattform für die inhaltlichen Impulse der Aktiven. Entsprechend hoch gewichtet die Organisationskultur ihre basisdemokratischen Strukturen und Mitbestimmungsmöglichkeiten, die sich explizit gegen eine *top-down* Funktionsweise stellen.

Abbildung 5.2 Infobox zu Attac

So fungiert die Internetseite von LobbyControl als Informationsplattform. Des Weiteren bietet die Organisation lobbykritische Stadtführungen im Berliner Regierungsviertel an. Auch die Beteiligung an Veranstaltungen und Demonstrationen

steht allen Interessierten offen. In den vergangenen Jahren gab es die Initiative, einen Stammtisch in Köln und Berlin aufzubauen.

Organisationsintern findet eine kritische Reflexion über die momentane Beteiligungsstruktur und über das Ideal eines basisdemokratischen Organisationsaufbaus statt. Die Struktur der abgestuften Mitgliedschaft wird allerdings in erster Linie als Ressourcenproblem wahrgenommen. Trotz der geringen direkten Beteiligungsmöglichkeiten scheint es eine hohe Identifikation aller Förder- und Vollmitglieder mit der Organisation zu geben, da es laut Interviewaussagen kaum Austritte gibt.

Die Mitglieder- und Interessiertenkommunikation wird über Newsletter, Social Media und die Internetseite gestaltet. Die Social Media Kanäle können als direkte Kommunikation im dialogischen Austausch verstanden werden. Bei Mitgliederversammlungen, Stammtischen oder anderen Arten des Zusammentreffens ist der Austausch mit Unterstützer*innen ebenfalls möglich. Über die digitalen Kanäle werden Vorschläge eingespeist, die den möglichen Themenpool anreichern. Die tatsächliche Themenauswahl findet in der Praxis zentral und *top-down* entlang der Organisationszielsetzung sowie anhand der entwickelten Expertise statt. Es gibt kein fest institutionalisiertes Feedbackverfahren der Mitglieder und Unterstützer*innen, sondern punktuelle, indirekte Rückkopplung über Nichtaustritte und Eintritte und das thematisch generierte Spendenvolumen.

Campact ist ein eingetragener Verein (siehe Kapitel 4 für Debatte um Gemeinnützigkeit). Satzungsgemäß ist eine abgestufte Mitgliedschaft vorgegeben. Die Zahl der Vollmitglieder ist auf zwölf Personen limitiert. Vier Mitglieder werden von den Mitarbeiter*innen gewählt, vier sind verdiente Fördermitglieder und weitere vier Mitglieder werden vom Vorstand vorgeschlagen. Die Mitgliederversammlung fungiert als Aufsichtsrat, trifft strategische Entscheidungen und wählt den geschäftsführenden Vorstand. Die Fördermitgliedschaft steht allen Einzelpersonen offen (Campact 2017). Campact definiert jede Person, die die Newsletter erhält, als Unterstützer*in. Die indirekte Erklärung für diesen Organisationsaufbau kann darin gesehen werden, dass Campact in seinem Selbstverständnis keine weitere NGO, sondern eine Plattform sein will (siehe Kapitel 4).

Im Zentrum des Organisationsgeschehens steht die Webseite als Beteiligungsinfrastruktur. Die Aktionsformen finden meist digital statt, bspw. in Form einer Petition, die an den Versand von standardisierten E-Mails an politische Entscheidungsträger*innen gekoppelt ist. Die Möglichkeiten der Beteiligung sind punktuell, allerdings wird eine dauerhafte Bindung der Unterstützer*innen an die Organisation über individualisierte Angebote forciert. Auch jenseits des digitalen Protestes steht es Interessierten offen, analog an Demonstrationen, Aktionen oder Veranstaltungen teilnehmen.

Einzelpersonen können zudem die angegliederte Protestplattform „WeAct“ nutzen, um eigenständig Petitionen zu starten. Dort werden die technische Infrastruktur und andere Hilfestellungen zur Verfügung gestellt. Dem eigenen Selbstverständnis folgend, wird den Unterstützer*innen eine spezifische Option angeboten, zu einem bestimmten Thema tätig zu werden. Den verschiedenen Einschätzungen zufolge, funktioniert Campact ausdrücklich durch die Menschen, die sich mobilisieren lassen wollen. Dieser Sichtweise folgend, stellt nicht Campact die Forderungen an die Politik, sondern die jeweiligen Petitionsunterstützer*innen.

Die Mitgliederkommunikation verläuft professionell und zielgruppengerecht *top-down*. Campacts größter Asset sind die Newsletterabonnent*innen. Alle gängigen Social Media Kanäle werden voll ausgespielt, es ist sogar eine direkte Kommunikation über Messenger-Dienste möglich. Die Themenwahl findet in einer Kombination aus *top-down* Vorentscheidung und *bottom-up* Rückversicherung statt (siehe Infobox zu Campact, Abbildung 5.3).

Foodwatch ist ein eingetragener Verein, der als gemeinnützig anerkannt ist. Auch Foodwatch hat sich für eine abgestufte Mitgliederstruktur entschieden. Die Anzahl der Vollmitglieder ist satzungsgemäß auf 100 Mitglieder beschränkt; eine Fördermitgliedschaft steht jedem offen. Die Fördermitglieder sichern die finanzielle Unabhängigkeit der Organisation. Daher wird die dauerhafte Bindung der Fördermitglieder forciert. Allerdings ist der Aufbau dezentraler und ehrenamtlicher Strukturen nicht geplant. Die Wahl einer abgestuften Mitgliederstruktur wird mit der Sorge vor einer gezielten Unterwanderung erklärt, welche die Handlungsfähigkeit der Organisation blockieren könnte. Die Geschäftsstelle fungiert als Organisationsspitze.

Durch die fehlenden ehrenamtlichen Strukturen ist die Beteiligungsmöglichkeit der Fördermitglieder und Unterstützer*innen eingeschränkt. Dies wird mit der Sorge vor juristischen Konsequenzen bei ehrenamtlichem Engagement in speziellen und technisch anspruchsvollen Themen des Lebensmittelrechts gerechtfertigt. Es besteht allerdings die Möglichkeit, online Petitionen zu unterschreiben und an Mailingaktionen teilzunehmen. Auch das Melden von „Werbelügen“ im Lebensmittelbereich oder die Abstimmung für den jährlich vergebenen Negativpreis sind auf der Internetseite möglich.

In gleicher Weise können die Unterstützer*innen an Demonstrationen und Aktionen teilnehmen. Auch wenn die Beteiligungsoptionen punktuell möglich sind, wird eine kontinuierliche und feste Fördermitgliedschaft angestrebt. Daher gibt es auch spezielle Angebote und Informationen für diese Mitglieder. Die Kommunikation mit der Organisationsspitze findet hauptsächlich in den Social Media

Campacts Themenwahl und intelligente Internetseite

Das Selbstverständnis von Campact als thematisch nicht festgelegte Protestplattform bzw. als Protestverstärker, findet Ausdruck in der Interaktion, Kommunikation und Bindung ihrer Unterstützer*innen. Campact führt auf seiner Internetseite an, knapp 2,2 Millionen Unterstützer*innen zu haben (Campact 2019c). Diese Anzahl leitet sich von den Newsletter-Abonent*innen ab. Jede Abonent*in ist eine Unterstützer*in. Diese Newsletter-Abonent*innen sind Campacts größter Asset innerhalb der Plattforminfrastruktur, denn der Kontaktdatenpool konstituiert das Mobilisierungspotenzial.

Campact richtet seine Kampagnenaktivität an aktuellen politischen Chancen und Veränderungsmomenten aus. Die Vorauswahl der möglichen Kampagnenthemen erfolgt auf Grundlage spezieller Kriterien innerhalb der Geschäftsstelle. Zunächst muss ein Thema ein generelles Interesse in der Bevölkerung hervorrufen. Ein politischer Kristallisationspunkt bspw. eine anstehende politische Entscheidung muss greifbar sein. Diese Entscheidungssituation muss offen genug sein, sodass sie in die eine oder andere Richtung ausgehen kann. Zudem muss die politische Entscheidung gewinnbar sein, also mindestens begrenzte Aussicht auf Erfolg haben. Hierfür muss das Streitthema medial anschlussfähig (d.h. nicht zu komplex, dafür jedoch zuspitzbar) sowie kanalisierbar sein (Die Gesellschafter 2009b, Bautz 2008: 108-110).

Auf diese Weise identifiziert die Organisationen einen Pool an potenziellen Kampagnenthemen, die mit professionellen Instrumenten der Marktforschung getestet werden. Zunächst findet für ein potenzielles Thema eine randomisierte Interessenabfrage unter den Unterstützer*innen statt. Das potenzielle Kampagnenthema wird nur aufgenommen, wenn es ein bestimmtes Quorum an positivem Rücklauf erhält. Nachdem das Thema über diese Schwellen abgesichert ist, gibt es die Möglichkeit online an einer thematisch entsprechenden Petition teilzunehmen. Auf Grundlage der vergangenen Teilnahmen an Petitionen wird ein personalisiertes Benutzer*innenprofil erstellt. Für die individuelle Nutzer*in kann auf diese Weise ein maßgeschneidertes Angebot an Themen, Veranstaltungen und Aktionen generiert werden, um die persönlichen Präferenzen effizient anzusprechen.

Ein Kernstück des strategischen Aufbaus von Campact liegt in der technischen Umsetzung der Infrastruktur ihrer Webseite – ein innovatives Instrument der zivilgesellschaftlichen Mobilisierungsarbeit.

Abbildung 5.3 Infobox zu Campact

Communities statt. Dort wird ein dialogischer Austausch verfolgt. Weitere Kommunikationskanäle sind E-Mails oder auch eine telefonische Verbraucherhotline, die stundenweise aktiv ist.

Die Themenwahl wird zentral in der Geschäftsstelle vorgenommen. Neben einer groben thematischen Jahresplanung wird flexibel auf aktuelle Skandale oder aufgedeckte Missstände reagiert. Themenvorschläge werden auch über die Kommunikationskanäle der Organisation eingebracht. Am Ende trifft allerdings die Geschäftsstelle die Entscheidung.

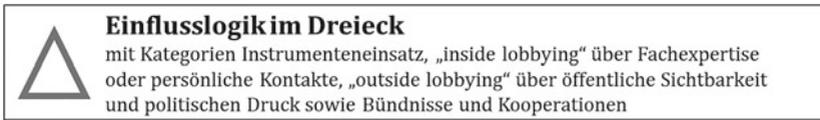
Die **Deutsche Umweltstiftung** ist als gemeinnützig anerkannte, rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts – Bürgerstiftung – gegründet. Ihre aktuelle Stifter*innenanzahl wird auf der Internetseite der Umweltstiftung bekanntgegeben. Die Konstitution als Stiftung stellt andere Voraussetzungen an den organisationalen Aufbau und die Funktionsorgane. So gibt es einen geschäftsführenden Vorstand und ein prüfendes Kuratorium. Satzungsgarantierte Rechte oder Pflichten kommen den einzelnen Stifter*innen nicht zu.

Im Stiftungszweck verankert ist das Ziel, zur Bildung und Informationen über Umweltschutzthemen beizutragen und Dritte finanziell bei diesen Aufgaben zu unterstützen. Das Bildungsangebot richtet sich auch an die Stifter*innen. Mit der neuen Akzentuierung auf Bürgerbeteiligungsformate und dem Aufbau des „Berlin Instituts für Partizipation“ rücken diese Themen in den Fokus. Durch die Crowdfunding Plattform „Ecocrowd“ können Interessierte selbst für eigene Anliegen werben – dem Stiftungsmotto „Hoffnung durch Handeln“ folgend.

Öffentliche Kommunikation findet über Newsletter und Social Media, hier vor allem Facebook, statt. Ob es weitere Stifter*innen-interne Kommunikationsformate gibt, kann aufgrund des begrenzten Datenmaterials nicht näher expliziert werden. Die Internetseite als Informationsquelle ist sehr statisch aufgebaut. Unter dem Reiter ‚Aktuelles‘ finden sich Hinweise zu Aktionen. Im Rahmen der Recherchen konnten keine Informationen über Rückkopplungsmöglichkeiten, Interaktion oder Inputmöglichkeiten zwischen dem geschäftsführenden Vorstand, Mitarbeiter*innen und Stifter*innen offengelegt werden.

5.2 Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Einflusslogik

Das theoriegeleitete Kategorienset der Einflusslogik umfasst u. a. die Kategorien Instrumenteneinsatz, „inside lobbying“ über Fachexpertise oder persönliche Kontakte, „outside lobbying“ über öffentliche Sichtbarkeit und politischen Druck sowie Bündnisse und Kooperationen (Abbildung 5.4).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.4 Hauptkategorie der Einflusslogik

Attac ist dem eigenen Selbstverständnis folgend zwischen den idealtypischen Organisationsformen NGO, Netzwerk und Bewegung verortet. Der strategische Schwerpunkt der Organisation liegt im Bereich der Basisarbeit und der Aktions- und Kampagnenorganisation (siehe Infobox zu Attac und Abschnitt 5.4). Die Professionalisierung der politischen Interessenvermittlung zeigt sich bei Attac an einem breiten Instrumenteneinsatz der politischen Einflussnahme. Der systematischen Aufteilung folgend, dominiert Outside-Lobbying deutlich über Inside-Strategien. Im Outside-Bereich überwiegen Bildungsarbeit sowie der Expertise-Aufbau auf Seiten der Aktiven. Diese Bildungsarbeit richtet sich an alle Interessierten und Unterstützer*innen. Als Instrument des indirekten politischen Einflusses zielt sie darauf ab, Einstellungen und Problembewusstsein zu verändern. Dies ist für die Organisation der bevorzugte, aber langwierige Weg. Der Inside-Bereich erfolgt über die Ansprache von politischen Entscheidungsträger*innen und über das Angebot zur Bereitstellung von Expertise zu den Kernthemen der Organisation. Allerdings ist es laut Interviewaussagen nicht die Hauptstrategie, „klassischen Lobbyismus“ zu betreiben.

Für die Fachexpertise kann Attac auf einen wissenschaftlichen Beirat zurückgreifen, der u. a. bei Fachthemen hilft, Informationsmaterialien zu erstellen. Der Kontakt zu Abgeordneten und Entscheidungsträger*innen erfolgt meist öffentlich bei Veranstaltungen oder im Vorfeld von wichtigen Entscheidungen zu Finanzmarktthemen. Kontakte und Netzwerke bestehen u. a. über Personen, die nach ihrer Tätigkeit bei Attac parteipolitische Ämter erlangten. Auf diese Weise bestehen Kontaktwege in die Politik hinein. Prominentes Beispiel ist der Europaabgeordnete der Grünen, Sven Giegold.

Im Bereich der öffentlichen Sichtbarkeit innerhalb der Einflusslogik sind die Medienarbeit (siehe Abschnitt 5.3) sowie die Ansprache von politischen Entscheidungsträger*innen im Rahmen von Kampagnen zu nennen. Hierfür verfügt die Organisation über ein Kampagnenteam, welches öffentlichkeitswirksame Aktionen und Protestformen plant und durchführt. Beispielfhaft war hier die Besetzung

der Paulskirche im Herbst 2018, um an den 10. Jahrestag der Finanzkrise zu erinnern. Vielfach werden Kunstaktionen und kreative Aufführungen eingesetzt, um die mediale Sichtbarkeit und die Aufmerksamkeit beim Unterstützer*innenkreis zu erhöhen.

Das Selbstverständnis als Netzwerk zeigt sich daran, dass zahlreiche Organisationen – u. a. aus dem Bereich Gewerkschaften, Kirchen und Entwicklungszusammenarbeit – Mitglied bei Attac sind. Dies erleichtert thematische Kooperationen bzw. Themenallianzen mit zivilgesellschaftlichen Partnern. In den Bereich der Kooperation fällt zudem, dass für gemeinsame Projekte teilweise Drittmittel akquiriert werden können. Kritisch wurde von den Interviewpartner*innen angemerkt, dass die Teilnahme an großen Bündnissen dazu führen kann, dass das Engagement von Attac nicht ausreichend registriert wird (siehe Grenzen der politischen Wirksamkeit, Abschnitt 5.4). So wurde Attac bei der Anti-TTIP/CETA-Kampagne weniger stark als erhofft wahrgenommen, obwohl mit Finanzmarkt- und Welthandelsthemen die Kernanliegen der Organisation betroffen waren.

LobbyControl richtet den Fokus auf die beiden Säulen der Kampagnen- und der Expertisearbeit. Dies zeigt sich auch beim Instrumenteneinsatz, der sich stark an der eigenen Fachexpertise, Professionalisierungsanforderungen und dem Schwerpunkt der Expertisegenerierung ausrichtet. Hierzu zählen Medienarbeit, öffentlichkeitswirksame Aktionen und Kampagnen, Stellungnahmen in Parlamenten, Netzwerkarbeit und Themenbündnisse mit Partnerorganisationen, Online-Petitionen sowie Hintergrundinformationen zu den Positionen der Parteien zu Lobbyregulierung.

Der Bereich des Inside-Lobbying steht im Zeichen dieser Expertise-Strategie. Da die Themen der Lobbyregulierung komplex sind, benötigt die Organisation eine hohe Fachkenntnis, um Problemanalysen, Handlungsoptionen und Lösungsvorschläge liefern zu können. Diese Fachexpertise richtet sich häufig direkt an politische Entscheidungsträger*innen. Teilweise geschieht das über Hintergrundgespräche, offene Briefe sowie über zahlreiche Parlamentsanhörungen auf Bundes- und Länderebene, an denen LobbyControl mit Sachverständigen teilnimmt. Diese Ausrichtung folgt der Einschätzung, dass eine Organisation ein Alleinstellungsmerkmal ausarbeiten muss, um für politische Ansprechpartner*innen interessant zu sein.

Auch im Outside-Bereich kombiniert LobbyControl die beiden Säulen, um öffentliche Sichtbarkeit zu erlangen. LobbyControl dokumentiert bspw. die Fälle von Seitenwechsel aus der Politik in die Wirtschaft und bereitet sie in einer Datenbank auf. Oftmals führen prominente Fälle dazu, dass dieser Wechsel medial

beachtet wird und teilweise in die Skandalisierungslogik in der Medienberichterstattung fällt. Dies versucht die Organisation zu nutzen, um den Umfang und die Relevanz des Themas aufzuzeigen und um Druck auf politische Entscheidungsträger*innen aufzubauen. Als ausschlaggebendes Kriterium wird hier die mediale Stellung als Expertenorganisation gesehen, um aktiv von Medien angefragt zu werden. Daneben stellt LobbyControl eigene Rechercheergebnisse sowie wissenschaftliche Erkenntnisse und Studien zusammen. Als Mittel der öffentlichen Interessenvertretung werden Interviews und Stellungnahmen in der medialen Berichterstattung zu politischen Skandalen sowie eigene öffentliche Events genutzt, um die eigenen Forderungen u. a. nach Karenzzeiten, Lobbyregistern und anderen Kampagnenthemen zu verbreiten.

Bedeutend aus der Perspektive der Einflusslogik ist die kontinuierliche Netzwerkarbeit mit Verbündeten auf Seiten der Politik und der Zivilgesellschaft. LobbyControl setzt auf ein Netzwerk von politisch relevanten Akteuren in Berlin und Brüssel. Zudem werden persönliche Kontakte aufgebaut, bspw. indem einzelne Abgeordnete direkt angesprochen werden. Allerdings geht die Organisation keine direkten Allianzen mit Politiker*innen ein, da ihr Distanz und Unabhängigkeit wichtig sind.

Wenn Themenallianzen gebildet werden, prüft die Organisation die möglichen Partner. Denn die eigene Glaubwürdigkeit wird als höchstes Gut angesehen, um in den politischen Prozessen wirken zu können. Dies folgt auch hier der Einschätzung, dass zivilgesellschaftliche Organisationen besser gehört werden, wenn sie große Bündnisse schmieden. Besonders deutlich zeigt sich die Kombination aus Expertise und Kooperation am Gesetzentwurf für ein verpflichtendes Lobbyregister, das die Organisation gemeinsam mit der NGO Abgeordnetenwatch erstellte. In einem längeren Prozess mit Onlinebeteiligung wurden die Zwischenergebnisse auf einer Webseite veröffentlicht und zur Kommentierung freigegeben. Gemeinsam präsentierten die Organisationen eine überarbeitete Version des Entwurfs bei einer Pressekonferenz Anfang 2017 im Vorfeld der Bundestagswahl. Ziel war es, die stillstehende politische Debatte über das Thema mit einem konkreten Vorschlag zu beleben (LobbyControl 2017a: 6, 2017b: 12–16; siehe Schiffers 2018a) (Abbildung 5.5).

Campact versteht sich explizit nicht als weitere inhaltlich orientierte Fach-NGO, sondern in der Rolle einer Teilnehmungsplattform als schlagfertige Ergänzung im breiten Organisationsfeld der Zivilgesellschaft. Die Organisation zielt darauf ab, eine große Zahl an Unterstützer*innen punktuell zu mobilisieren und politische Entscheidungen über Petitionen zu beeinflussen. Dies zeigt sich auch an ihrem Instrumenteneinsatz. Als Plattform, um Bürgerprotest zu organisieren, übernimmt die Webseiten-Infrastruktur eine zentrale Stellung. Auf diese Weise

LobbyControl – Watchdog mit langem Atem

Seit der Gründung von LobbyControl im Jahr 2005 ist die Einführung eines verpflichtenden Transparenz- und Lobbyregisters für Deutschland ein zentrales Anliegen der Organisation. Um dieses Ziel zu erreichen, kombiniert LobbyControl punktuelle und kontinuierliche Themenbearbeitung. Das setzt zum einen konstantes, kritisches und investigatives Arbeiten sowie zum anderen ausgeprägtes Durchhaltevermögen und einen langen Atem voraus. Durch diese Art der dauerhaften, wachsamem Auseinandersetzung kann LobbyControl das Attribut einer *watchdog*-Organisation zugeschrieben werden. Die zivilgesellschaftliche *watchdog*-Funktion bezieht sich darauf, u.a. politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Missstände aufzudecken. Im Sinne einer sozialen Regulierung dient die Praxis des „*naming and shaming*“ (Beer/Bartley/Roberts 2012) einer kritischen Öffentlichkeit.

Bei LobbyControl zeigt sich deutlich die doppelte Ausprägung des Agenda Setting in der *watchdog*-Strategie von NGOs. Die zivilgesellschaftliche Wächterfunktion teilt sich zum einen in die Strategie auf, punktuelle Impulse und Interpretationsangebote in den Aufmerksamkeitszyklen der medialen Debatte zu setzen. Zum anderen umfasst sie die Strategie eines kontinuierlichen *Auf-der-Agenda-haltens*, um die eigenen Positionen zu *re-thematisieren* und um einen Politikwandel anzustreben (Schiffers 2018a).

Abbildung 5.5 Infobox zu LobbyControl

kann Campact enorm schnell agieren, um ein hohes Maß an Mobilisierung und politischer Lautstärke zu generieren. Inhaltlich richtet sich diese Mobilisierungsarbeit an speziell ausgewählte, kriterienbasierte Themen (siehe Infobox zu Campact in Abschnitt 5.1), bei denen politische Entscheidungen auf der Kippe stehen und mittels der Petitionen Erfolge erzielt werden können. Dabei hat die Organisation keine thematischen Einschränkungen, sondern folgt den eigenen, normativ übergeordneten politischen Zielen des sozialen, ökologischen und demokratischen Fortschritts. Diesem Zuschnitt folgend dominiert fast ausschließlich die Outside-Strategie. Über öffentliche Interessenvertretung als Verstärker für Protest soll politischer Druck aufgebaut werden.

Die Organisation übernimmt die Rolle als Mobilisierungsagentur bzw. als Vermittler und Verstärker zwischen zivilgesellschaftlichen Anliegen und dem

Personenkreis der Unterstützer*innen. Für Campact steht das professionalisierte Wissen zu Campaigning, Mobilisierung und Kommunikation im Vordergrund. Abweichend von Verbänden oder anderen NGOs gibt es keine thematischen Fach-Referent*innen, sondern Campaigner*innen mit ausgeprägter Arbeitserfahrung in Schwerpunktthemen, die einzelnen Kampagnen zugeordnet werden (Speth/Zimmer 2015). Daher unterscheidet sich auch das Grundverständnis der Organisation. Klassisches Inside-Lobbying über Expertise oder direkte Kontakte wird nicht verfolgt. Politische Entscheidungsträger*innen werden lediglich über Mailingaktionen oder über medial sichtbare Protestaktionen angesprochen. Der Strategiezuschnitt ist darauf ausgelegt, Politiker*innen über Veränderungen in der öffentlichen Meinungs- und Stimmungslage zu erreichen. Öffentliche Sichtbarkeit und Unterstützung sind daher ein wichtiges Mittel.

Der strategische Weg von Campact verläuft vielmehr über Partnerorganisationen, die die fachliche Expertise sowie teilweise die Gesichter für Kampagnen liefern und welche über die professionalisierte Kampagneninfrastruktur organisiert werden. Bündnisse und Kooperation übernehmen daher eine entscheidende Rolle im Arbeitsselbstverständnis.

Foodwatch orientiert seine organisationale Grundausrichtung am Selbstverständnis einer politischen Kampagnenorganisation. Auch bei der Instrumentenwahl stehen Medien- und Kampagnenarbeit im Vordergrund. Das Ziel ist Agenda-Setting und Problembenennung zu den Kernthemen, für welche darüber hinaus auch Lösungsangebote präsentiert werden. Die Strategie, die hierfür genutzt wird, basiert auf einer konfrontativen Grundhaltung (siehe Infobox zu Foodwatch in Abschnitt 5.3).

Im Inside-Bereich – und trotz der grundlegenden Orientierung auf Konfrontation – spielt Fachexpertise eine große Rolle. Die Organisation produziert umfassende Reports als Basis ihrer Recherche- und Informationsarbeit, um ihre Glaubwürdigkeit und Seriosität in der breiten medialen Öffentlichkeit und in der Fachdebatte zu untermauern. Allerdings unterscheidet sich die Intention der Strategie: Expertisen und Reports dienen insbesondere als Kommunikationsanlass. Sie bilden die Grundlage für die darauffolgenden Kampagnen, in denen auch explizit konfrontative Taktiken gefahren werden. Die Organisation formuliert für diese strategische Charakteristik selbst den „Anspruch, die Dinge beim Namen zu nennen“, was sie „allerdings nur nach gründlicher Recherche und Analyse“ mache (Foodwatch 2019b). Klassisches Lobbying über persönliche Kontakte und Gremienteilnahme ist nach eigenen Aussagen nicht Kern der Strategie. Dennoch bestehen Gesprächsangebote an alle Seiten. Vertreter*innen von Foodwatch werden aber durchaus für die Rolle als Sachverständige und Expert*innen in Parlamentsausschüsse eingeladen und nehmen diese Angebote auch wahr.

Die Ausrichtung auf Medien- und Kampagnenarbeit stellt den Outside-Bereich mit professionalisierter Öffentlichkeitsarbeit in den Vordergrund (siehe Abschnitt 5.3). Foodwatch hat das Ziel, politische Veränderungen über öffentlichen Druck zu erreichen. Hierfür orientiert sich die Organisation an der idealtypischen Abfolge, Probleme aufzudecken, sie auf die politische Agenda zu bringen, Druck auszuüben und die Problemlösung kritisch zu begleiten. Die Mittel hierfür sind Pressekonferenzen, öffentlichkeitswirksame Aktionen, Petitionen und Mailaktionen an Abgeordnete, Mitmachoptionen auf der Webseite sowie zugespitzte Kritik. Zudem nutzt die Organisation auch juristische Wege, etwa über Verbandsklagen (als qualifizierte Einrichtung im Sinne des Unterlassungsklagengesetzes; Bundesamt für Justiz 2019).

Im Bereich der Netzwerkarbeit zeigt sich bei Foodwatch die Besonderheit, dass es mittlerweile einen internationalen Ableger der Organisation gibt. Als Dachorganisation verbindet *Foodwatch International* die nationalen Organisationen in Deutschland, Frankreich und den Niederlanden.

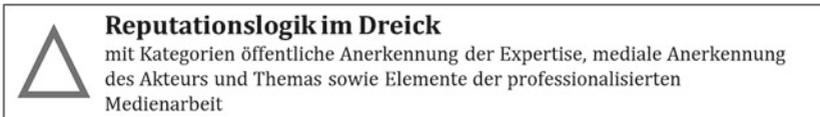
Die **Deutsche Umweltstiftung** legt den Schwerpunkt auf Projekte zur Bildungs- und Informationsarbeit. Politische Interessenvertretung über Inside und Outside-Strategien können auf Grundlage des begrenzten Datenmaterials nicht gesondert dargestellt werden. Die politische Wirkung erfolgt insbesondere indirekt über die Projekte. Über Information, Bildung und Aufklärung soll das Umweltbewusstsein vieler Menschen – gerade auch über den Stifter*innenkreis hinaus – verändert werden. Die Organisation setzt laut eigenen Aussagen auf „Eigenverantwortung statt Bevormundung“ sowie auf „private Initiative statt staatlicher Bürokratie“ (LifeVerde 2019). Organisational wird diese Grundorientierung durch einen Wirtschaftsrat unterstützt. Darin versammeln sich Unternehmensvertreter*innen verschiedener Branchen, die sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren. Sie teilen sich die Gemeinsamkeit, dass ihr Kerngeschäft bereits nachhaltig aufgestellt ist oder daran gearbeitet wird (Deutsche Umweltstiftung 2015: 8). Auch hier wird versucht, die übergeordneten politischen Ziele über freiwillige Selbstverpflichtung mit der Wirtschaft umzusetzen.

Weitere Instrumente der politischen Arbeit sind die Durchführung von Tagungen und Veranstaltungen (Deutsche Umweltstiftung 2015, 2012) sowie die Mitfinanzierung von Publikationen, Ausstellungen, Fotobänden und Wettbewerben zu Umweltthemen (Infobroschüre 2012; aktuellere Informationen liegen nicht vor). Zentrale Rolle im Schwerpunkt der Projektarbeit übernehmen die Ausgründungen der Crowdfunding Plattform „Ecocrowd“ sowie des „Berlin Institut für Partizipation“ bipolar (siehe Kapitel 4). Sowohl in Kooperation mit Partnerorganisationen als auch eigenständig initiierte die Umweltstiftung zahlreiche Projekte (Deutsche Umweltstiftung 2012: 3). Hierunter fallen Baumpflanzaktionen und die

Unterstützung lokaler Naturinitiativen (LifeVerde 2019; Deutsche Umweltstiftung 2011 [1982]).

5.3 Auswertung der theoriegeleiteten Kategorie der Reputationslogik

Die Reputationslogik gliedert sich u. a. in die Kategorien öffentliche Anerkennung der Expertise, mediale Anerkennung des Akteurs und Themas sowie Elemente der professionalisierten Medienarbeit (Abbildung 5.6).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.6 Hauptkategorie der Reputationslogik

Attac betreibt eine professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Zu den Instrumenten zählen inhaltlich zugespitzte Pressemitteilungen und -erklärungen sowie die gezielte Einladung zu Pressekonferenzen. Die Organisation hat laut Interviewaussagen kontinuierliche, persönliche Beziehungen zu Journalisten*innen und Medien, die den Themen der Organisation nahestehen und Attac häufig als Gesprächspartner wählen.

In den Kernthemen (Finanztransaktionssteuer, Globalisierungskritik) wird Attac als kompetenter, glaubwürdiger Akteur anerkannt und häufig als kritischer Vertreter der Gegenposition gegenüber Parteipolitiker*innen angefragt. Attac sieht sich den Zwängen der Medienlogik ausgesetzt und nimmt die Konkurrenz um Aufmerksamkeit und die Spielarten medialer Themenkonjunkturen deutlich wahr. Dies ist laut Interviewaussagen eng gekoppelt mit der Erfahrung aus der Zeit der Finanzkrise und den Anti-TTIP/CETA-Demonstrationen. Obwohl dort die Attac-Themen krisenbedingt Konjunktur hatten und die Organisation als Expertin angefragt wurden, konnte das Engagement nur begrenzt politische Veränderung bewirken.

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist der Organisation bewusst, welche Themen medial gut aufgenommen werden: emotionale Themen, Skandale und wenig komplexe Inhalte. Die Themenauswahl werde daran allerdings nicht ausgerichtet. Stattdessen versucht Attac, die eigenen, als relevant identifizierten Themen medial aufzubereiten, etwa über künstlerische Aktionen.

LobbyControl zeichnet sich ebenfalls durch professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit aus und verfügt über ein gewachsenes Kontaktnetzwerk von Journalist*innen. Aufgrund der organisationsintern etablierten Fachexpertise wird LobbyControl als glaubwürdiger, seriöser und relevanter Akteur anerkannt und von Medien als Gesprächspartner zu den Kernthemen angefragt. Neben der wachsenden Bereitstellungsfunktion von Hintergrundinformationen für Medien, wird LobbyControl häufig als Gegenstimme zu Politiker*innenaussagen medial inszeniert. Ein verantwortungsvoller Umgang mit dieser Rolle wird als zentral angesehen, um glaubwürdig zu bleiben. Dies stelle hohe Ansprüche an die eigene Expertenrolle. Laut den Interviewaussagen werden NGOs als *ein* relevanter Akteur *unter vielen* in der pluralen Medienlandschaft gesehen, welcher allerdings nicht besonders von der modernen Medienlogik profitiere.

Der eigenen Einschätzung nach besteht ein gutes Verhältnis zu den Medien und ein grundsätzliches Interesse an den bearbeiteten Themen. Viele davon sind allerdings sehr komplex, sodass sie medial weniger gut aufgearbeitet werden können. Daher besteht die Schwierigkeit, mit den eigenen Themen mediale Resonanz zu erfahren und nicht nur als Experte für verwandte, weniger komplexe Themen angefragt zu werden.

Campact nutzt ihre professionelle Presse- und Medienarbeit über das Versenden von Pressemitteilungen, Kontakte mit Journalist*innen und das Bereitstellen von Informationsmaterial zu Kampagnen und Aktionen. Die Pflege der Social Media Kanäle scheint für Campact allerdings deutlich wichtiger zu sein, als der klassische Medienkontakt. Dies zeigt sich an der personellen Aufteilung von zwei Mitarbeiter*innen in der Pressestelle und sechs Mitarbeiter*innen in der Social Media Abteilung (Campact 2019b). Die öffentliche Sichtbarkeit – nicht nur medial, sondern vor allem auf Social Media Plattformen – gilt als höchstes Gut. Kampagnenaktionen, Mobilisierung und öffentlich aufgebauter Druck verfangen nicht ohne mediale Begleitung. Campact übernimmt nicht die Rolle eines Fachexperten, sondern wird von den Medien eher als Lieferant guter Bilder gesehen.

Aufgrund der Wahrnehmung, dass die persönliche Agenda der Menschen primär von Massenmedien bestimmt wird, befindet sich Campact kontinuierlich im medialen Austausch. Die Organisation nimmt Themen auf, welche politische Konjunktur und die Chance auf Erfolg haben. Bei der Themenwahl beschränkt sich Campact darauf, nur wenige Kampagnen gleichzeitig zu bearbeiten (siehe Infobox Campact, Abschnitt 5.1). Andernfalls drohe die Gefahr, in der Konkurrenz um Aufmerksamkeit mit wenig erfolgsversprechenden Themen unterzugehen.

Foodwatch pflegt ebenfalls eine professionelle Öffentlichkeits- und Pressearbeit. Zu den Instrumenten zählen Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und persönliche Gespräche im Austausch mit Journalist*innen. Als Teil der Öffentlichkeitsarbeit werden die Social Media Kanäle professionell bespielt. Die Medienarbeit berücksichtigt die Anforderungen der unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten mit einer differenzierten Ansprache der Unterstützer*innen, der breiten Gesellschaft, der politischen Entscheidungsträger*innen und des Fachpublikums. Insbesondere die Veröffentlichung von hausintern generierten Studien und Reports wird als Kommunikationsanlass genutzt. Darüber hinaus soll Foodwatch mit dem Aufbau von Fachexpertise als glaubwürdiger und seriöser Akteur wahrgenommen werden. In dieser Rolle wird die Organisation selektiv von Medien als Gesprächspartner kontaktiert.

Mit den bearbeiteten Themen zielt Foodwatch darauf, Agenda Setter zu sein. Trotzdem ist die Themenauswahl häufig kurzfristig und flexibel – sowohl bei Inhalten, die sich medienlogisch gut vermarkten lassen, als auch bei anderen, für die Organisation als relevant identifizierten Themen (Abbildung 5.7).

Die **Deutsche Umweltstiftung** betreibt eine klassische, aber eher verhaltende Öffentlichkeits- und Pressearbeit. Auf der Webseite werden regelmäßig Pressemitteilungen veröffentlicht. Jürgen Sommer wird als langjähriger Vorsitzender der Deutschen Umweltstiftung verschiedentlich sowohl in einschlägigen Fachmedien (bspw. Movum 2019) als auch in klassischen Medien (bspw. Süddeutsche Zeitung) als Interviewpartner zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen aber auch Bürgerbeteiligungsformaten angefragt. Aufgrund des begrenzten Datenmaterials ist nicht festzustellen, ob die Deutsche Umweltstiftung als Organisation die Reputation eines relevanten, wichtigen Ansprechpartners für die Medien hat oder diesen anstrebt. Ob Themenplatzierung und Agenda Setting funktionieren, kann aufgrund mangelnder Datenlage nicht abschließend beurteilt werden.

Foodwatch – die politische Kampagnenorganisation

Foodwatch zeichnet sich in der Praxis und in der Selbstwahrnehmung durch einen deutlich konfrontativ ausgerichteten Kommunikationsstil aus. Ihre zugespitzten politischen Forderungen zu Themen im Lebensmittelsektor werden konfliktiv und lautstark in der Öffentlichkeit vertreten, um so Druck auf die Politik und betroffene Unternehmen ausüben zu können. Grundsätzlich ist die Organisation zwar für Gespräche und den Austausch mit allen Akteuren offen, aber die Grundstrategie verläuft entlang von öffentlich laut vorgetragener Kritik und umfangreichen Forderungen. Unternehmenspartnerschaften oder Kompromisse, die die Forderungen der Organisation nicht erfüllen, werden abgelehnt.

Diese konfrontative Strategie wird durch umfangreiche, inhaltliche Recherche und Analyse untermauert. Der Aufbau von fachlichem Wissen mit der Inside-Lobbying-Strategiewahl ist nicht als Angebot von Informationen und Expertise an politische Entscheidungsträger*innen misszuverstehen. Dennoch nimmt die Organisation an Sachverständigenanhörungen in Parlamenten teil. Die Veröffentlichung von Reports und Analysen dient Foodwatch in erster Linie als Kommunikationsanlass und Grundlage für darauf aufbauende Kampagnen und weniger als eigenständiges Instrument.

Abbildung 5.7 Infobox zu Foodwatch

5.4 Auswertung der materialbasierten Kategorie (1) übergeordnete Strategie

Neben den drei theoriegeleiteten Kategorien der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik, zielte der explorative Zuschnitt der Forschungsstrategie darauf ab, querliegende Bereiche mit materialbasierten Kategorien abzubilden. Das erste dieser vier Kategoriensets thematisiert Überlegungen zur übergeordneten Strategie von NGOs, die im Überschneidungsbereich des Dreiecks der Handlungsrationalität liegen. Das Set gliedert sich in die strategische Grundausrichtung, den organisationalen Zuschnitt, Organisationsrollen und Arbeitsteilung sowie die politische Wirkung mit kritischer Sicht auf die eigenen Grenzen. In einem Großteil

der Interviewaussagen werden NGOs (im weitgefassten Begriffsverständnis und im weiteren Kontext der NGO-Landschaft) als Treiber gesellschaftlicher Veränderungsprozesse gesehen, auch gegen das Beharrungsvermögen der politischen Prozesse (Abbildung 5.8).

|  | Kategorienset der übergeordneten Strategie mit Kategorien strategische Grundausrichtung, organisationaler Zuschnitt, Organisationsrollen und Arbeitsteilung sowie politische Wirkung mit kritischer Sicht auf die eigenen Grenzen |
|---|--|
| Attac | <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt Basisarbeit und Aktions- bzw. Kampagnenorganisation • basisdemokratische Strategie mit starkem Einbezug der „Attacies“ (Mitglieder und Nicht-Mitglieder) • normative Zielvorstellung, wie Welt und Gesellschaft verbessert werden können (Bildungsarbeit) |
| LobbyControl | <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt Expertise und Kampagnenorganisation • Expertise-Strategie als „insight lobbying“ analog zu <i>inside/outside lobbying</i> • normative Zielvorstellung (Unterrepräsentation von Interessen), kritische Sicht auf eigene Grenzen |
| Foodwatch | <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt Kampagnenorganisation • deutlich prägnante und konfrontative Strategie • Hochprofessionalisierte Medienarbeit, Expertise (Studien und Reports) als Kommunikationsanlass |
| Campact | <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt Mobilisierung, Kampagnenorganisation und -Infrastruktur • Mobilisierung über eigene Plattform ermöglicht kurzfristige, zielgruppengerechte/individuelle und punktuelle Partizipationsmöglichkeit • Keine eigene thematische Expertise, stattdessen Verstärker und Arbeitsteilung |
| Deutsche Umweltstiftung | <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt Projektarbeit mit begleitenden Kampagnen • Bürgerstifter*innen im Mittelpunkt: Bildungs- und Informationsarbeit • Wechselnde Kerngebiete: Fundraising-Plattform, Beteiligungsinstitut |

(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.8 Übersicht der NGO-Profile im Kategorienset der übergeordneten Strategie

Strategische Grundausrichtung

Attac akzentuiert die drei Säulen Expertise, Aktion und Bildung. Für die Organisation liegt der Umsetzungsmechanismus im Bewusstsein der eigenen Engagementmöglichkeiten und im Wissen über alternative Gestaltungswege bei (finanz-) wirtschaftlichen Themen. Hintergrund ist die normativ-idealistische Vision, gemeinsam eine gerechtere Gesellschaft erreichen zu können. Bildungsarbeit übernimmt darin die Rolle, ein grundlegendes Bewusstsein über die wirtschaftlichen Strukturen bspw. finanzwirtschaftlichen Themen zu schaffen, damit die

komplexe Problemwahrnehmung ermöglicht wird. Die Säule der Aktion steht für die Mobilisierung der Aktiven und für das Ideal möglichst niedriger Beteiligungsschwellen, um sich mit eigenen Ideen einbringen zu können. Die Säule Expertise wird gespeist aus dem professionalisierten Arbeitswissen der Hauptamtlichen, über den wissenschaftlichen Beirat und aus dem Engagement der Aktiven. In organisationaler Hinsicht versteht sich die Geschäftsstelle als Dienstleisterin der Basis. Demnach kristallisiert sich als ein Schwerpunkt auf Basisarbeit und auf Aktions- bzw. Kampagnenorganisation als übergeordnete Strategie heraus.

Für **LobbyControl** mit den Säulen der Kampagnen- und der Expertisearbeit leitet sich der Handlungsimpuls aus dem Wissen über unterrepräsentierte Interessen und systematische Asymmetrien ab, die zivilgesellschaftlich gestärkt werden sollen. Die Zielsetzung nimmt Bezug auf demokratietheoretische Überlegungen, dass fairer Interessenausgleich durch verdeckte Einflussnahme erschwert wird. Dies gilt sowohl für einzelne Entscheidungen als auch für die Entscheidungsspielräume der repräsentativen Demokratie, wenn bestimmte, wirtschaftlich-starke Interessen systematisch bevorzugt werden. Für das Funktionieren der pluralistischen Demokratie ist nach dieser Auffassung eine starke Zivilgesellschaft notwendig. Mit der besonderen Rolle, die Fachwissen für die politische Arbeit einnimmt, lässt sich für LobbyControl eine Expertise-Strategie („insight strategy“, Schiffers 2018) ausmachen, die Elemente der direkten und der indirekten Strategietypen kombiniert (analog zum *inside* und *outside lobbying*). Die übergeordnete Strategie legt den Schwerpunkt auf Expertise und Kampagnenorganisation.

Foodwatch sieht sich ausdrücklich als politische Kampagnenorganisation, um die Sichtbarkeit von Verbraucherrechtsthemen zu erhöhen und um Verbesserungen bei diesen Themen zu erreichen. Übergeordnet ist die Vorstellung, dass die Verbraucher*innen gegenüber der Lebensmittelindustrie aufgrund der informationellen Schieflage und dem Wunsch nach mehr Transparenz gestärkt werden müssen. Aus strategischer Sicht möchte die Organisation öffentlichen Druck auf Entscheidungsträger*innen und auf den Lebensmittelmarkt erzeugen, indem sie Missstände recherchiert, über verbrauchertäuschende Irreführung aufklärt und die Unterstützer*innen mobilisiert (Foodwatch 2019b, Die Gesellschafter 2009a). Die Organisation sieht eine Lücke in der politischen Einflussnahme zwischen Lebensmittelindustrie und Verbraucher*innen, die sie schließen möchte (Die Gesellschafter 2009a). Die strategische Grundausrichtung folgt dem Schwerpunkt der Medienarbeit und Kampagnenorganisation.

Campact versteht sich in der Rolle einer Beteiligungs- und Mobilisierungsplattform als Ergänzung zu Fach-NGOs. Campact wird aktiv, um Druck zu organisieren, wenn konkrete politische Entscheidungen anstehen bzw. auf der Kippe stehen und zugunsten wirtschaftlicher Partikularinteressen ausfallen können. An

dieser Stelle sollen die Unterstützer*innen für Themen wie Menschenrechte, Umwelt- und Verbraucherschutz mobilisiert werden, um dazu beizutragen, den strukturellen Nachteil zwischen starken und schwachen Interessen auszugleichen (Speth/Zimmer 2015). Dem Organisationsverständnis folgend, werden die politischen Forderungen von den Unterstützer*innen und ihrem Engagement getragen. Die Organisation sieht sich als „Sprachrohr“ und als „Engagement-Netzwerk“ (Speth/Zimmer 2015). Der Schwerpunkt liegt damit auf der Mobilisierung und der Neugestaltung von Bürger*innenprotest, insbesondere durch die bereitgestellte digitale Infrastruktur.

Die **Deutsche Umweltstiftung** leitet ihr Selbstverständnis mit dem Stiftungsmotto „Hoffnung durch Handeln“ aus dem bürgerschaftlichen Engagement der Umweltbewegung der 1980er Jahre ab. Diese Maxime möchte gesellschaftliche Veränderungen durch individuelle Verhaltensänderungen erzielen: Die Bürgerschaft handelt selbst und wartet nicht auf politische Entscheidungen. Deshalb setzt die Stiftung nur indirekt auf die Veränderung von Politik; im Zentrum steht zivilgesellschaftliches Handeln. Laut dem begrenzten Datenmaterial und den Interviewaussagen verfolgt sie das Ziel, Umweltschutz durch eigene Informations- bzw. Bildungsformate sowie durch die ideelle oder materielle Unterstützung von Umweltprojekten Dritter zu fördern. Die umweltbewegten Überzeugungen sollen vernetzt in Gesellschaft und Politik wirken. Der Schwerpunkt liegt auf der Projektarbeit, die durch Kampagnen begleitet wird. Für die Zielsetzung der Bildungs- und Informationsarbeit stehen die Bürgerstifter*innen im Mittelpunkt. Bei den Projekten sind die Crowdfunding-Plattform „EcoCrowd“ und das Beteiligungsinstitut „bipar“ zu nennen.

Über die oben dargestellten Strategie-Profile hinaus lassen sich in der qualitativen Analyse weitere Erkenntnisse herausarbeiten. Übergeordnet ist die Einschätzung, dass sich zivilgesellschaftliche Organisationen einem Kanon verschiedener Prinzipien verpflichtet sehen – wie Mitgliedern, Zielgruppen, Spender*innen, aber auch spezifischen Organisationskulturen und Werten. Hier schlagen sich auch Unterschiede in Größe und Ressourcenausstattung nieder, die zwischen den wenigen großen, meist internationalen NGOs und den vielen kleineren Organisationen differenzieren (Interview 21, 23). Dies resultiert in einer Herausforderung durch den Spagat zwischen den Anforderungen der Arbeitslogiken Kampagne, Expertise und Mitgliederkommunikation, die es notwendig macht, entweder Abstriche zu machen oder zusätzliche Stellen zu schaffen (Interview 30).

Organisationaler Zuschnitt: Größe und Geschwindigkeit

In die Überlegungen zur strategischen Ausrichtung fließen Aspekte des jeweiligen organisationalen Zuschnitts von NGOs ein. Dies macht sich an den internen Strukturen, der Größe und an der Entscheidungs- und Handlungsgeschwindigkeit fest. Idealtypisch zeigt sich die Unterscheidung zwischen schnell handlungsfähigen, flexiblen und *top-down* organisierten NGOs einerseits und vielschichtig aufgestellten, basisdemokratischen, interessenaggregierenden und verbandsstrukturierten NGOs andererseits.

Organisationsstrukturell zeichnet sich der erste Typ durch kürzere Entscheidungswege, schnellere interne Abstimmungsprozesse und die Flexibilität aus, zügig auf aktuelle Anliegen zu reagieren. Der interne Ablauf stellt die Kampagnen als Produkt ins Zentrum. Sie bündeln die verschiedenen Aufgaben des Campaigning, der Medienarbeit, der Recherche, der Aktionsunterstützung, der Mitgliederarbeit und der Verwaltung (Die Gesellschafter 2009b, Speth/Zimmer 2015). Dieser Typ setzt weniger stark auf stimmberechtigte Mitgliedschaft, sondern auf Fördermitgliedschaften und die Mobilisierung für bestimmte Themen (Interview 19, 20). Das Engagement der Unterstützer*innen kann daher sehr punktuell ausfallen (Interview 23).

Beim verbandlichen, mitgliederbasierten Aufbau des zweiten Typs sind für Positions- und Entscheidungsfindung oder Neupositionierungen verhältnismäßig lange Zeiträume notwendig. Grund dafür ist, dass die internen Arbeitskreise, die Freiwilligenstrukturen und andere interne Gruppen aktiv mit einbezogen werden müssen. Zentrale Richtungsentscheidungen werden hier auf den meist jährlich stattfindenden Mitgliederversammlungen getroffen. Der vielschichtige Aufbau erlaubt zudem ein hohes Maß an Engagement von Engagierten und Aktiven der Basis im Sinne einer Mitmachorganisation (Interview 31, 16, 20, 23).

In der direkten Gegenüberstellung ist das höchste Pfund der jeweiligen Organisation entweder Flexibilität mit Handlungs- und Schlagfertigkeit oder Offenheit mit breiter demokratischer Absicherung nach innen (Die Gesellschafter 2009a, Interview 11, 26). Interviewaussagen deuten darauf hin, dass sich die lebhaft geführte Debatte über das eigene Idealprofil innerhalb zahlreicher NGOs zwischen diesen beiden Idealtypen orientiert (Interview 19, 21, 22, 18).

Organisationsrollen und Arbeitsteilung

Die Überlegungen zur übergeordneten Strategie schlagen sich zudem in den Organisationsrollen nieder, die einzelne NGOs in der Landschaft der Zivilgesellschaft übernehmen. Aus den Interviewaussagen lässt sich eine *zivilgesellschaftliche Arbeitsteilung* rekonstruieren. Die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur

für Bündnisse, Gemeinschaftskampagnen, Demos, Großaktionen etc. ist nur möglich, wenn sich mehrere Organisationen zusammenfinden, um die Arbeiten und Kosten untereinander aufzuteilen (Interview 6, 30, 14). Die erkennbaren organisationalen Unterschiede im NGO-Mix können so im Sinne einer (bewussten oder unbewussten) Arbeitsteilung genutzt werden, um die jeweiligen Stärken situationsbedingt einzusetzen. Einzelne Organisationen können hier zum gemeinsamen Erfolg beitragen, wenn sie ihre Reaktionsschnelligkeit, ihre zugespitzte bzw. breitere Themenansprache, ihre Kampagnen-, Politik- und Expertisearbeit oder ihre Haltung für bzw. gegen Unternehmenskooperationen einbringen. Gleiches gilt für die verschiedenen Ansatzpunkte im Politikgestaltungsprozess. Politische Einflussnahme wird ausdifferenziert in allgemeine Bildungsarbeit sowie in die Artikulation, Mobilisation, Vernetzung und in klassische Lobbyarbeit (Interview 21, 17, 10). Metaphorisch kann dies damit verdeutlicht werden, dass einzelne Organisationen auf der Klaviatur der Zivilgesellschaft verschiedene Tasten drücken (Interview 21).

In dieser Gesamtkonstellation besteht die Anforderung, eine *ökologische Nische für das eigene Profil* in der Interessenlandschaft zu finden. Hierzu muss eine Organisation, so die Wahrnehmung vieler Akteure, ein eigenes strategisches Profil als Alleinstellungsmerkmal entwickeln und sichtbar machen. Denn die verschiedenen Organisationen stehen in der zivilgesellschaftlichen Konkurrenz einer pluralistischen Gesellschaft um Aufmerksamkeit und Ressourcen (Interview 20, 5, 14, 10, 6, 30, 2, Speth/Zimmer 2015).

Trotz der grundsätzlichen Kooperations- und Netzwerkorientierung müssen die Organisationen deshalb zwischen Arbeitsteilung – in Netzwerken und bei Themenkooperation – und Konkurrenz abwägen. Andernfalls droht laut einer Einschätzung die Gefahr, dass die Sichtbarkeit der einen Organisation bei einer gemeinsamen Aktion leidet, wenn sie hinter einer anderen Organisation zurückfällt oder in der Menge – z. B. bei der Anti-TTIP-Kampagne – untergeht. Dies hätte zur Folge, dass eine Organisation inhaltliches Engagement und Ressourcen investiert, ohne Mitgliedsschafts und Spendenzuwächse zu generieren.

Die zivilgesellschaftliche Arbeitsteilung hat eine weitere Grenze. Trotz der Professionalisierung der NGOs und ihrer Expertisengenerierung, bleibt einer Einschätzung zufolge das Problem bestehen, dass NGOs mit professionalisierten Strukturen nicht auf gleiche Weise für Betroffene sprechen oder diese aktivieren können, wie Mitgliederverbände. NGOs seien daher z. B. *kein Ersatz* für Gewerkschaften (Interview 30). Verstärkt wird dies dadurch, dass die zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Tiefe als weniger stark ausdifferenziert angesehen werden als die Verbändelandschaft mit ihrer Vielzahl an Spezialisten-Verbänden (Interview 17).

Kooperation/Konfrontation

Eng mit den Überlegungen zur zivilgesellschaftlichen Arbeitsteilung und zur ökologischen Nische in der Interessenlandschaft für das eigene Profil verbunden, ist die Unterscheidung von kooperativen und konfrontativen Handlungsformen. In der idealtypischen Unterscheidung dieser beiden Eckpunkte lassen sich verschiedene Ausprägungen finden, aus denen die Organisationen ihre strategische Ausrichtung auswählen. Ein erstes Kriterium beinhaltet Grundhaltung, Stil und Organisationsprofil. Die Spannweite beginnt bei Organisationen mit politiknaher Grundhaltung und moderaten politischen Forderungen. Diese Organisationen werden u. a. in Gremien und Kommissionen eingeladen und ähneln in ihrem Auftreten den Akteuren der verbandlichen Interessenvertretung. Ihr moderater Stil wird als Teil der Professionalisierungstendenzen verstanden. Über diesen moderaten Stil können diese NGOs teilweise auch weitreichende Forderungen aufstellen, selbst wenn diese eher diplomatisch formuliert werden (Interview 19, 29, 3, 23, 15). Auf der anderen Seite des Spektrums finden sich NGOs, die als öffentlichkeitszentriert und weniger politiknah charakterisiert werden. Sie werden selten in politische Entscheidungs- und Beratungsgremien eingeladen bzw. nehmen nicht daran teil. Stattdessen konzentrieren sie sich auf stärker zugespitzte, lautere, kontroverse und kampagnenfähige Positionen (Interview 23, 19,18).

Mit Blick auf den breiteren Kontext der NGO-Landschaft überwiegt in den Interviewaussagen die Einsicht, dass beide idealtypischen Formen situationsabhängig benötigt werden. Dies zeige sich bspw. daran, dass Organisationen oftmals auf breite Bündnisse setzen, um ihre Forderungen zu verfolgen (Interview 19). Der Stil der Handlungsformen ist jedoch nicht statisch, sondern wird nach Themen und situationsbedingt abgewogen. Bildhaft ist die Gegenüberstellung von Florett und Säbel (Interview 29, 3, 17).

Ein weiteres Kriterium für Grundhaltung und Stilauswahl ist die Austausch- und Dialogorientierung der NGOs. Laut Interviewaussagen herrscht hier die Sichtweise vor, dass Protest allein nicht ausreicht, sondern dass Verständnis für verschiedene Gesichtspunkte im Gespräch entwickelt werden müsse. Insbesondere Themenallianzen legen einen moderaten Stil nahe und mäßigen die Positionszuspitzung (Interview 31, 22, 3). Dies kann sich zudem in der öffentlichen Wahrnehmung der NGO-Wirkung zeigen. Auch wenn häufig der Zusammenhang von lautem Auftreten und öffentlicher Erfolgswahrnehmung als ausschlaggebend angesehen werde, wäre es ein Trugschluss anzunehmen, dass es nicht auch leisen Organisationen gelinge, über Fachkompetenz und politische Anschlussfähigkeit Wirkungen zu erzielen (Interview 31).

Die Orientierung an einem moderaten Stil geht laut mehreren Interviewaussagen so weit, dass die Organisationen teils die Implementationsperspektive politischer Akteure übernehmen und – analog zu großen Verbänden – in den Kategorien der verwaltungspolitischen Umsetzbarkeit denken. Dies wiederum stellt für die Organisationen eine neue Herausforderung dar. Im Spagat zwischen der (eher moderaten) Inside-Strategie mit Gestaltungswirkung und der (eher zugespitzten) Outside-Strategie mit Mobilisierungswirkung müssen sich die Organisationen glaubhaft und nachvollziehbar im Dreieck von Basis, Politik und Medien positionieren. Andernfalls kann die Organisationsspitze einen politischen Kompromiss nicht erfolgreich gegenüber ihren Mitgliedern bzw. Unterstützer*innen vermitteln (Interview 5, 29, 14).

Finanzielle Erwägungen sind ein weiteres Auswahlkriterium für Organisationsstil und -profil. Auf der einen Seite ermöglicht ein moderater Stil, von Finanzierungspartner*innen positiv wahrgenommen zu werden. Radikalere Handlungsstile finden sich demgegenüber eher bei Organisationen, die unabhängig von zusätzlichen Sponsor*innen sind. Insbesondere etablierte Mitgliederorganisationen sind aufgrund der Mitgliedschaftsbeiträge nicht auf externe Mittel angewiesen (Interview 9, 27). Auf der anderen Seite steht ein konfrontativer Stil, der mit politischer Sichtbarkeit und Mobilisierungswirkung für übergeordnete, als nicht-verhandelbar angesehene Ziele einhergeht. Wenngleich sich hieraus Mobilisierungspotenziale ergeben, kann ein Beharren auf radikalen Positionen auch Mitglieder, Spender*innen und Förderpartner kosten, wenn die politische Wirkung über lange Zeiträume ausbleibt. Deswegen gibt es eine grundlegende Tendenz zur Kompromissfähigkeit, um über den Weg der politischen Anbindung eine gesteigerte Chance auf Wirkung zu erzielen (Interview 31, 29).

(Politische) Wirkung und kritische Sicht der eigenen Grenzen

Die Interviews dokumentieren eine differenzierte und reflektierte Wahrnehmung der politischen Wirkung der NGO-Arbeit und eine kritische Sicht der eigenen Grenzen. Das Hauptargument hierfür ist, dass trotz der langjährigen Tätigkeit der NGOs, trotz kleinerer Fortschritte, trotz hohen Medienechos und relativ hoher gesellschaftlicher Akzeptanz für viele Forderungen, die zentralen Kernforderungen nicht durchgesetzt werden konnten.

Besonders deutlich zeigt sich dies daran, dass es – zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung und Projektbearbeitung – keinen Politikwandel bei den Kernthemen der ausgewählten Organisationen gab. Im Fall von Attac gibt es keine eingeführte Finanztransaktionssteuer. Foodwatch konnte die geforderte, gesetzlich-verpflichtende Lebensmittelampel ebenfalls nicht durchsetzen, auch wenn die Einschätzung besteht, dass sich die Debatte über Lebensmittel und die

politische Rolle von Essen verändert hat (Foodwatch 2019b, Die Gesellschafter 2009a). Zudem wurde im Herbst 2020 eine Verordnung beschlossen, durch die die freiwillige Anwendung des Kennzeichnungssystems „Nutri-Score“ eingeführt wurde. Im Fall von LobbyControl gab es zuletzt Bewegung im politischen Prozess. Nach einer Reihe von Skandalen im Feld der politischen Korruption und der illegitimen Einflussnahme löste sich die langjährige Blockadehaltung bei CDU/CSU. Im März 2021 einigten sich die Koalitionsfraktionen auf ein verpflichtendes Lobbyregister, welches im internationalen Vergleich im mittleren Regulierungsniveau zu verorten ist (vgl. Schiffers 2018b). Es soll zu Beginn des Jahres 2022 starten. Diese Entwicklung kam in ihrer Dynamik unerwartet, obwohl es kleinere Erfolge und eine zwischenzeitlich breite Koalition aus NGOs, Wirtschaftsverbänden und dem Berufsverband der Politikberatung „degepol“ gab (Interview 30; zum Thema Lobbyregister, siehe Schiffers 2018b). In der Zusammenschau weist die Policy-Forschung jedoch nach (vgl. Baumgartner et al. 2009, Rüb 2014, Cairney 2019), dass diese inkrementalen Zwischen- bzw. Teilerfolge nicht darüber hinwegtäuschen dürfen, dass substanzieller Politikwandel zumeist ausbleibt.

Es wird insofern deutlich, dass bei der Bewertung des politischen Erfolgs unterschiedliche und teils voneinander abweichende Erfolgskriterien angelegt werden. Als *ein* Maßstab gilt das Ausmaß des erreichten Politikwandels im Sinne von inhaltlichen Policy-Zielen. Ein anderer sind Erfolg und Sichtbarkeit der Kampagnenarbeit (Speth/Zimmer 2015, Interview 5, 11). Da der Politikwandel in den Kernthemen oftmals ausblieb, sehen die Interviewpartner*innen die größten Erfolge vor allem im Bewusstseinswandel in der öffentlichen Debatte, im Kreis der Basis und teilweise der politischen Akteure (Foodwatch 2019b, Interview 6, 30, 5, 20, Die Gesellschafter 2009a). Diese Unterstützungsmobilisierung zieht allerdings nicht automatisch auch konkrete politische Erfolge nach sich (Interview 5). Die ausbleibende politische Wirkung führt in der NGO-Szene teils zu Enttäuschung (Interview 31, vgl. Frantz/Martens 2006: 65, 68–69). Einer Einschätzung zufolge liegt dies auch an Verzögerungstaktiken der Gegenseite, die den angestrebten Politikwandel verhindern möchten. Nebelkerzen und andere rhetorische Mittel können für Unklarheiten im Informationsprozess gegenüber der Öffentlichkeit führen, exemplarisch durch den Vorwurf, dass bestimmte Forderungen und Maßnahmen der NGOs zu unkonkret seien oder die politischen Ansatzpunkte und Verantwortlichkeiten unklar wären (Interview 2). Dennoch wird die Strategie, politischen Druck auf Entscheidungsträger*innen aufzubauen, als eine zentrale Bedingung für Wandelprozesse angesehen (Interview 8, 26, 9). Allerdings wird

auch das Argument vertreten, dass es in bestimmten Situationen leichter fällt, politische Entscheidungsträger*innen zu überzeugen, wenn insbesondere auch leise, expertisebasierte Strategien verfolgt werden (Interview 31, 3, 11)

Themenkomplexität erweist sich als eine zentrale Herausforderung dabei, die Öffentlichkeit oder die eigenen Unterstützer*innen von der Bedeutung eines politischen Themas zu überzeugen (Interview 6, 8). Insofern zeigen sich hier klassische Mobilisierungsprobleme, die sich ebenso bei anderen Interessenvermittlungsorganisationen finden lassen. Deshalb erweist sich Erwartungsmanagement in der NGO-Arbeit zwischen den erreichbaren Zielen und einem unrealistischen Erwartungshorizont als notwendig. Auf diese Weise können die Unterstützer*innen ein Bewusstsein dafür entwickeln, auch kleine Erfolge in Richtung Politikwandel anzuerkennen, da andernfalls Enttäuschung droht (Speth/Zimmer 2015, Interview 31).

Zur Relevanz von Themenallianzen und Kooperationen mit großen Organisationen für größere politische Wirksamkeit herrscht eine geteilte Einschätzung. Zwar sind diese Formate gut geeignet, um Sichtbarkeit und punktuelle Aufmerksamkeit zu erzeugen. Allerdings täuscht das Format teilweise darüber weg, dass die meisten NGOs im Themenfeld relativ schwach ausgestattet und klein sind (Interview 30; siehe Kapitel 2 zur Diskussion der „weapons of the weak“). Dies entkräfte, einer Einschätzung zufolge, das vereinfachende Bild des Machtgleichgewichts zwischen starken wirtschaftlichen Interessen und dem vermeintlichen großen Gegengewicht der NGOs. Gewicht auf die Waage bringen vielmehr einzelne große, international agierende Umwelt-NGOs mit besserer Personalausstattung.

Grenzen der eigenen Wirksamkeit zeigen sich u. a. bei der Inszenierung von Erfolgen. Kritisch gesehen wird, dass Organisationen versuchen, sich Erfolge auf die eigene Fahne zu schreiben, die auf gemeinschaftlichen Mobilisierungsanstrengungen beruhen oder ungeplant-zufälligen Themenkonjunkturen folgen (Interview 20, 14). Die Konkurrenz um individuell zuschreibbare Erfolge schließt an die Abwägung zur zivilgesellschaftlichen Arbeitsteilung und zur interessenlandschaftlichen Nische an.

Zur kritischen Sicht gehören auch strategische Herausforderungen und organisationsinterne Begrenzungen. Schwierig sei der Spagat zwischen Expertise- und Kampagnenarbeit einerseits und Mitgliederkommunikation andererseits. Obwohl der dezentralen Arbeit jenseits der öffentlichen und medialen Wirkung eine große Bedeutung zugeschrieben wird, tun sich verschiedene NGOs schwer damit, entsprechende Strukturen umzusetzen (Interview 30). Einigen Einschätzungen zufolge stehen bei bestimmten NGO-Typen vielmehr organisationserhaltende Interessen, wie Fundraising und Unterstützungsgenerierung, im Vordergrund,

während die Interessenvermittlung – um einen politischen Konsens herzustellen – hinter Mobilisierung und Themensetzung zurückfällt (Interviews 31, 23). Zusammengenommen wird die unterstellte große Macht von NGOs stark relativiert.

5.5 Auswertung der materialbasierten Kategorie (2) Themenwahl

Das zweite der vier materialbasierten Kategoriensets liegt ebenfalls im Überschneidungsbereich des Dreiecks der Handlungsrationalität. Das Set gliedert sich in allgemeine Kriterien der Themenwahl, in den Bereich Agenda Setting und Kampagnenarbeit, Basis-Input, Mitgliederkommunikation, mediale Konjunkturen und Medienlogik sowie in finanzielle Abwägungen (Abbildung 5.9).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.9 Kategorienset der Themenwahl

Bei **Attac** steht die Themenwahl im Zeichen des Basis-Inputs (siehe Infobox in Abschnitt 5.1). Themenvorschläge werden von Aktiven in Regionalgruppen oder inhaltlichen Arbeitsgruppen vorbereitet. Diese werden – zusammen mit weiteren Impulsen – für die Schwerpunktauswahl beim jährlichen Treffen des Entscheidungsgremiums „Ratschlag“ eingebracht und basisdemokratisch abgestimmt. Auf diese Weise sind die Schwellen für Engagement und thematische Rückkopplung sehr niedrig. Dennoch dreht sich der gewachsene Themenpool sehr stark um Finanzmärkte und alternative Gestaltungsmöglichkeiten. Dort liegen in der eigenen Einschätzung und in der medialen Zuschreibung die wahrgenommenen Kompetenzschwerpunkte.

LobbyControl orientiert sich bei der Themenwahl in erster Linie an der eigenen Fachexpertise sowie den Kernanliegen zu größerer Lobbying-Transparenz und der Stärkung unterrepräsentierter Interessen (siehe Abschnitt 5.4). Für die Kampagnenauswahl müssen die (begrenzten) Kapazitäten der Geschäftsstelle und

die thematische Expertise aufeinander abgestimmt sein. Gerade bei neuen, unbekannteren Themen dienen Kurz-Studien oder Diskussionspapiere als Einstieg in das Agenda-Setting. Die wahrgenommene Expertenstellung in der Öffentlichkeit trägt im Falle von medialer Aufmerksamkeit dazu bei, dass die Organisation direkt von Journalist*innen angefragt wird, wenn es etwa um den Seitenwechsel von Politiker*innen in die Wirtschaft oder Interessenvertretung geht. Die thematische Rückkopplung an die Basis erfolgt größtenteils indirekt über Zustimmung und Unterstützung durch Kommentare, Spenden und Fördermitgliedschaften. Gleichwohl werden weitergehende Überlegungen formuliert, wie diese Rückkopplungsschleife institutionalisiert werden könnte.

Für **Foodwatch** steht die „Kampagnenarbeit zur Stärkung der Verbraucherrechte“ (Foodwatch 2019b) im Zentrum der Themenwahl. Sie dient dazu, das Bewusstsein für Transparenz im Lebensmittelmarkt, für Gesundheitskosten durch falsche Ernährung bei Verbraucher*innen zu schaffen und zur Mobilisierung beizutragen (Die Gesellschafter 2009a, Foodwatch 2019b). Um die politischen Forderungen nach verbraucher*innenfreundlicheren Regulierungen in die Öffentlichkeit zu bringen, nutzt die Organisation verstärkt den Weg der Konfrontation. Expertise in Form von Studien und Reports (siehe Abschnitt 5.6) liefert als Mittel der Öffentlichkeits- und Pressearbeit einen Kommunikationsanlass. Daher wird die inhaltliche Hauptarbeit der Teams Recherche, Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit eng abgestimmt. Neben dieser grob strukturierten Themenplanung zu den Kernanliegen setzt Foodwatch sehr stark auf spontane Aktion und Reaktion, um auch kurzfristig auf Lebensmittelskandale und die politische Konjunktur reagieren zu können. Aus dieser Orientierung resultiert auch die flexible Organisationsstruktur mit agiler, autonomer Spitze. Die Themenrückkopplung erfolgt indirekt und punktuell über Kommentare, Hinweise und vereinzelt Themenvorschläge der Unterstützer*innen.

Campact orientiert sich bei der Themenwahl an der Konjunktur politischer Entscheidungen, die auf der Kippe stehen (siehe Abschnitt 5.4 und siehe Infobox in Abschnitt 5.1). Da sich die Organisation explizit als Ergänzung zu Fach-NGOs versteht, hat sie keinen festen Themenpool. Im Allgemeinen entstammen die bearbeiteten Themen dem progressiven Milieu, um über die Beteiligungs- und Protestmobilisierung die strukturellen Nachteile bei Themen der „schwachen Interessen“, wie Menschenrechte, Umwelt- und Verbraucherschutz, abzumildern. Für die Themenfindung setzt die Kampagnenorganisation auf ein mehrstufiges Verfahren mit verschiedenen Auswahlritten. Durch die Breite an Kampagnenthemen können sich die Unterstützer*innen insbesondere auch punktuell und kurzfristig engagieren, ohne langfristige Bindungen eingehen zu müssen.

Für die **Deutsche Umweltstiftung** richtet sich die Themenwahl nach der eigenen Satzung und dem Ziel der Bildungs- und Informationsarbeit, um gesellschaftliche Veränderungen durch individuelle Verhaltensänderungen erzielen. Darüber hinaus lassen sich aufgrund des begrenzten Datenmaterials keine weiteren Kriterien ausmachen.

Kriterien der Themenwahl

Für die allgemeine Themenwahl zeigt sich in den Interviewaussagen die grundlegende Notwendigkeit für Relevanzkriterien, da es mehr potenziell relevante Themen gibt, als von einer Organisation bearbeitet werden können. Für die Themenauswahl stehen konkurrierende Kriterien zur Verfügung: Ein zentraler Faktor ist die (1) Auswahl nach Organisationsziel und Mission. Die Frage ist hier, ob ein Thema zur Organisation passt, z. B. über eigene Fachexpertise, über den Markenkern oder über die Mobilisierbarkeit der Unterstützer*innen. Entscheidend sind zudem die eigenen Kompetenzen, die Expertise zu den eigenen Schwerpunktthemen sowie die wahrgenommene Expertenstellung in der Öffentlichkeit und der Interessenlandschaft (Interview 6, 19, 30). Jahrelanges, themenbezogenes Arbeiten fördert die eigene Kompetenz im Sinne einer Rolle des politischen Spezialisten. Diese Rolle wird analog zur Themenkompetenz der Fachleute in Parteien und Verbänden gesehen (Interview 30). Die Mitarbeiter*innen der Geschäftsstelle benötigen thematisch-inhaltliche Motivation (Interview 16) (Abbildung 5.10).

Entscheidend wird die Themenwahl von Kriterium (2) der *Wertgrundlagen und dem Selbstverständnis der NGO* bestimmt. Grundsätzlich müssen Themen – aber auch Kooperations- und Finanzierungspartner – zu Profil, Werten und Anliegen der Organisation passen (Interview 21, 31, 8, 26). Nach außen drohen bei fehlender Passung Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlust. Nach innen müssen die Themen und Strategien mit den eigenen Überzeugungen von Team und Basis übereinstimmen. Wie bei anderen Organisationen auch spielt die Geschäftsführungspersönlichkeit eine Rolle, auf welche Weise die NGO in Erscheinung tritt.

Ein drittes Kriterium bezieht sich auf die (3) prozessuale Abwägung im Politikgestaltungsprozess. Geklärt werden muss die Themenrelevanz für die politische Öffentlichkeit und politische Entscheidungsträger*innen, wie das Thema komplexitätsreduziert als Konflikt inszeniert werden kann. Weitere Kriterien umfassen (4) die Abwägung, wie viel inhaltlichen Einfluss Mitglieder gegenüber der Organisationsspitze haben (siehe Basis-Input und Mitgliederkommunikation), die (5) ressourcenbezogene Abwägung, wie die finanziellen und personellen Kapazitäten wirkungsvoll eingesetzt werden können, (6) die Abwägung entlang

| Auswahl- und Relevanzkriterien bei der Themenwahl (hypotheseengenerierende Typenbildung) | |
|--|---|
| 1. Auswahl nach Organisationsziel und Mission | Ausdifferenzierung für Agenda Setting und Kampagnenarbeit |
| 2. Auswahl nach Wertegrundlagen und Selbstverständnis | |
| 3. Prozessuale Abwägung im Politikgestaltungsprozess | |
| 4. Abwägung nach Mitglieder-/Basisbeteiligung | Ausdifferenzierung für Basis-Input |
| 5. Abwägung nach Organisationsressourcen und -kapazitäten | |
| 6. Abwägung nach Medienlogik | Ausdifferenzierung für Mitgliederkommunikation |
| 7. Abwägung nach Fundraising-Kriterien | |
| 8. Abwägung nach Wirkungskriterien | |
| 9. Abwägung nach handhabbarer Anzahl von Themen | Ausdifferenzierung für finanzielle Abwägungen |

(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.10 Abstrahierte Kriterien zur Themenwahl von NGOs in der politischen Interessenvermittlung

der spezifischen Medienlogik (siehe Agenda Setting und Kampagne), die (7) Fundraising-bezogene Abwägungen und (8) wirkungsbezogene Abwägungen.

Mehrfach wird die Einschätzung vertreten, dass die (9) Glaubwürdigkeit und die Markenidentität einer Organisation darunter leiden kann, wenn zu viele Themen gleichzeitig bearbeitet werden. Hier besteht die Gefahr, dass das Organisationsprofil verschwimmt und die Organisation als beliebig wahrgenommen wird. Dies verschreckt Mitglieder. Im besten Falle entsteht eine Balance bei Organisationen, deren Ressourcenausstattung kontinuierlich wächst und die nach und nach mehr Themen bearbeiten können. Das Bewahren des Markenkerns gilt als großes Asset (Interview 10, 30).

Agenda Setting und Kampagne

Ein zentrales Kriterium für die Themenwahl sind die Anforderungen des *agenda setting* und der Kampagnenarbeit. In den Aussagen der Interviewpartner*innen findet sich eine Differenzierung zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Medienstrategie auf der einen Seite sowie Campaigning auf der anderen Seite. In den Bereich der professionalisierten Öffentlichkeitsarbeit und Medienstrategie fällt die

alltägliche und begleitende Kommunikation, die im innerorganisationalen Entscheidungsprozess verankert ist (Interview 19, 10, Die Gesellschafter 2009a). Im Mittelpunkt steht die langjährige Facherschaft der Mitarbeiter*innen. Zu den Kommunikationsinstrumenten zählen selektive Pressekonferenzen, Medienarbeit mit Statements und O-Tönen. Auf diese Weise werden die politischen Forderungen inhaltlich zugespitzt, komplexe Themen in allgemeinverständliche Botschaften übersetzt und die Grundlage für die mediale Reputation der Organisation gelegt (Interview 21, 6, 15, 26, 5, 2, 14, 1, 13, 8, Die Gesellschafter 2009a). Besondere Bedeutung haben zudem Journalist*innenkontakte und Hintergrundgespräche, über die begleitende Fachexpertise vermittelt wird (Interview 29, 21, 5, 14, 3, 26, Speth/Zimmer 2015).

In den Bereich des *Campaigning* fällt die strategische Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel, einen politischen bzw. gesellschaftlichen Wandel (Interview 19, 10) auf Basis der eigenen Expertise und der begrenzten Kapazitäten (Interview 26) zu erreichen. Nach den Intervieweinschätzungen lässt sich dieser Bereich in aktive und reaktive Elemente unterteilen. Als aktives Element funktioniert *Campaigning* über *Fachexpertise als Kommunikationsanlass*. Studien dienen dabei als Grundgerüst von Kampagnen. Daraus werden die Forderungen abgeleitet und auf hohem inhaltlichen Niveau unterfüttert (Interview 19, 26, 30, 13, 8, Foodwatch 2019b). Ein weiteres aktives Element läuft über die *gezielte Thematisierung bisher vernachlässigter Themen*. Kampagnen identifizieren bisher wenig beachtete, strukturelle Probleme und schaffen öffentliches Problembewusstsein (Interview 26, 30, 20, 8, Die Gesellschafter 2009a). Dies können beispielsweise Kosten gesellschaftlicher Probleme oder die Auswirkungen struktureller Zusammenhänge sein (Interview 20, Die Gesellschafter 2009a). Mittel hierzu sind Kooperation, Bündnisse und gemeinsame Kampagnen, um die Sichtbarkeit zu erhöhen (Interview 22, Die Gesellschafter 2009b), oder Plattformen, die eine Multiplikationsleistung erbringen (Interview 4).

Bei den reaktiven Elementen des *Campaigning* werden z. B. politische Entwicklungen herangezogen, wie Gesetzesvorschläge, Ausschusssitzungen, oder politische Events genutzt, wie die Unterzeichnung von Koalitionsverträgen oder Klimakonferenzen (Die Gesellschafter 2009b, Interview 11, 3, 13, 1, 6, 30). Gleiches gilt für die Reaktion auf Skandale oder auf mediale Konjunkturen zum Organisationsthema, für die das *Campaigning* die inhaltliche Reputation der Organisation nutzt (Speth/Zimmer 2015, Die Gesellschafter 2009a, Interview 26, 30, 20, 8, 19). Als besonders hilfreich gilt, wenn das eigene Schwerpunktthema als Alleinstellungsmerkmal der Organisation gilt und sie dadurch ein starkes politisches Standing entwickeln kann (Interview 5). Die reaktiven Elemente können auch gezielt das Kommunikationsverhalten oder die Kommunikationsstrategien

anderer Akteure aufgreifen (Interview 2, 30, 20). Beispielhaft festgemacht wird dies am Mobilisierungserfolg rund um den Hambacher Forst, der sich u. a. aus dem provokant wahrgenommenen Verhalten aus NRW-Landesregierung und RWE speiste (Interview 5, 14).

Es zeigen sich darüber hinaus die auch für alle anderen politischen Akteure limitierenden Faktoren eines aktiven Agenda-Settings. Zum einen ist der Raum für mediale und politische Aufmerksamkeit begrenzt (Die Gesellschafter 2009b). Daher schaffen es Themen häufig nicht auf die mediale Agenda (Interview 31). Zum anderen lassen sich komplexe Themen nur schwer kampagnenbasiert vermitteln (Die Gesellschafter 2009b). Hinzu kommen begrenzte personelle Kapazitäten für Expertisen und Medienanfragen (Interview 26, 30).

Basis-Input

Beim Basis-Input zur Themenauswahl lässt sich eine Bandbreite an grundlegenden Strategien unterscheiden. Sie reichen von idealtypischen *bottom-up* Prozessen bis hin zur nachträglichen Rückkopplung an die Unterstützungsbasis. Ein erster Typ ist ein *stark basisorientiertes Vorgehen* über Arbeitszusammenhänge der Ehrenamtlichen und Aktiven der Basis (siehe Infobox zu Attac, Abschnitt 5.1). Die Organisationsspitze schafft die Möglichkeit und Infrastruktur für Engagement mit möglichst niedrigen Beteiligungsschwellen, während die inhaltliche Richtung von der Mitgliederbasis festgelegt wird. Inhaltliche Vorschläge kommen teils direkt aus den eigenen Untergruppen und werden von der Organisationsspitze unterstützend flankiert (Interview 20, 4, 11, 6, 31).

Der zweite Typ ist ein *moderat basisorientiertes Vorgehen* über Kernthemen und Überzeugungen. Die Themenvorschläge kommen entweder direkt aus dem Kreis der (ehrenamtlich) Aktiven (Interview 20, 31) oder über Beteiligungsplattformen (siehe Infobox zu Campact, Abschnitt 5.1). Deren technologische Infrastruktur erlaubt es, Input zu erhalten, Präferenzen abzufragen und Testmöglichkeiten für das Ausmaß gesellschaftlicher Unterstützung für ein Thema zu schaffen (Interview 19). Der Typ umfasst auch die Möglichkeit, punktuelle Rückmeldung durch Zuschriften der Unterstützer*innen bzw. Mitglieder aufzunehmen (Interview 8, 9). Gerade die Finanzierung über Kleinspenden und Mitgliedsbeiträge wird als Teil der Legitimation gesehen (Interview 5, 31).

Ein dritter Typ ist das *out-putorientierte Vorgehen*. Die Organisationsspitze handelt im Sinne der satzungsmäßigen Organisationsziele und gibt transparente Betätigungs- und Leistungsnachweise über Erfolge, Aktionen etc. für die Mitglieder bzw. Unterstützer*innen. Die Rückmeldungsmöglichkeit ist ebenfalls punktuell möglich mit Themenwünschen durch Zuschriften der Unterstützer*innen (Interview 26, 21, 30, 23, 8, 25, Die Gesellschafter 2009a, 2009b).

Eng damit verbunden ist der vierte Typ des *nachträglichen Rückkopplungsmechanismus*. Zustimmung, Unterstützung und Kritik über die geleistete Arbeit werden an Kleinspenden, Graswurzelfinanzierung, Crowdfunding, Spendenveränderungen sowie an Neumitgliedschaften und Austritten festgemacht (Interview 26, 21, 30). Dieser indirekte Mechanismus muss durch ausführliche Kommunikation begleitet werden, um Transparenz und Glaubwürdigkeit sicherzustellen. Das gilt insbesondere bei zentralen Konfliktthemen, bei denen die Kommunikation auch lautstark erfolgen muss, um die Erwartungen der Basis zu erfüllen (Abbildung 5.11).

| Hypothesengenerierende Typenbildung für Basisinput |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. stark basisorientiertes Vorgehen 2. moderat basisorientiertes Vorgehen 3. output-orientiertes Vorgehen 4. nachträglicher Rückkopplungsmechanismus |
| Hypothesengenerierende Typenbildung für Mitgliederkommunikation |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. über professionalisierte Kommunikationsstrukturen. 2. über formale Organisationsstrukturen 3. über persönlichen Austausch zwischen Organisation und Unterstützer*innen 4. über thematische Rückkopplung |

(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.11 Hypothesengenerierende Typenbildung für Basisinput und Mitgliederkommunikation

Mitgliederkommunikation

Für die Themenwahl werden zudem Kriterien für die wechselseitige Kommunikation mit Mitgliedern bzw. Unterstützer*innen herangezogen. Anhand der Interviewaussagen lassen sich vier Typen identifizieren. Der erste Typ ist die Mitgliederkommunikation *über professionalisierte Kommunikationsstrukturen*. Verwendet werden Kommunikationskanäle mit großer Reichweite. Diese umfassen klassische Wege, wie Jahresberichte, Webseiten, Newsletter und Social Media sowie neuere Wege, in denen das Nutzerverhalten aktiv ausgewertet und in die Kommunikation zurückgespielt wird (Interview 5, 14, 6, 26, 23, 21, 9). Die Grenze dieses Typs bilden zum einen personelle Kapazitäten und zum

anderen die teils hohe Komplexität der Themen, die sich nicht für alle Kommunikationsformate eignet. Daher ist eine Abwägung zwischen Kampagnen-, Expertise- und Mitgliederkommunikationsarbeit nötig (Interview 5, 6, 30, 17). Die professionalisierten Kommunikationskanäle zeichnen sich z. B. durch die zielgruppenspezifische Gestaltung von Mitgliedermagazinen aus (Interview 22), sie geben Hinweis auf Möglichkeiten, um selbst aktiv werden zu können (Interview 20) und präsentieren die eigenen Kampagnenerfolge und -rückschläge. Vermehrt setzen die Organisationen darauf, die Wirkung des persönlichen Engagements aufzuzeigen (Interview 8). Mit diesem professionalisierten Kommunikationstyp sind Überlegungen für eigene Mitgliederentwicklungsstrategien und Basisstrategien verbunden, die den Kontakt mit der Basis systematisch stärken sollen (Interview 30). Die Hürden hierbei sind neue Hierarchien zwischen Organisationsspitze und Basis, die durch die Professionalisierung entstehen und den Austausch bspw. in Konfliktsituationen behindern können (Interview 12, 15).

Der zweite Typ der Mitgliederkommunikation läuft über *formale Organisationsstrukturen*. Im Zentrum stehen Delegiertenversammlungen und Kreis-/Ortsgruppen bei Organisationen mit einer (*public interest*) Verbandsstruktur (Interview 5, 11, 19, 21). Diese Strukturen entsprechen der idealtypischen Vorstellung von Verbänden. Bei Organisationen ohne klassische Mitgliedschaft kann die Kommunikation allerdings ein Manko sein (Interview 28), da diese formalen Strukturen nicht vorhanden sind. Im Sinne von ‚form follows function‘ unterscheiden sich die Kommunikationskanäle bei Organisationen mit hohen und geringen Mitgliederzahlen (Interview 14). Entsprechend finden Mitgliederversammlungen bei NGOs oftmals eher in kleinem Rahmen statt (Interview 30).

Der dritte Typ der Mitgliederkommunikation setzt auf *persönlichen Austausch* zwischen Organisationspersonal und Unterstützer*innen. Die verwendeten Formate reichen von formalen Regionalkonferenzen bis hin zu informellen Stammtischen. Zudem dient die Kommunikation am Rande von Aktionen als Plattform für Austausch und Vernetzung (Interview 20, 15, 30). Das Ziel dieses Typs ist es, den Basisaustausch zu intensivieren und die Unterstützer*innen direkt zu aktivieren (Interview 30).

Der vierte Typ der Mitgliederkommunikation erfolgt über eine *thematische Rückkopplung*, um weiterführenden Input für die Organisationsarbeit zu generieren. Wie bei der Kategorie Basis-Input wird zum einen das Engagement der Aktiven in den formalen Organisationsstrukturen genutzt (Interview 11), zum anderen wird auch die Kommunikation in Social Media und via E-Mails herangezogen. Inhaltliche Anregungen der Basis bündeln sich jeweils insbesondere nach Aktionen (Interview 5, 26, 30, 8, 31). Einer Einschätzung zufolge eignen sich

Newsletter hier nur begrenzt, um inhaltliche Rückmeldungen zu erhalten (Interview 2). Zudem wird die strukturelle Unterscheidung genannt, dass Mitglieder in diesem Kommunikationstyp im Gegensatz zu losen Unterstützer*innen weniger intensiv bei Laune gehalten werden müssen (Interview 25), da sie sich der Organisation stärker verbunden fühlen. Die bereits genannte, indirekte Rückmeldung über Mitgliederwachstum und -austritte (Interview 30) fällt ebenfalls in diesen Typ.

Mediale Konjunkturen und Medienlogik

Mediale Konjunkturen und Überlegungen zur Medienlogik wirken ebenfalls auf die Themenauswahl von NGOs. Als Erfolgsfaktoren für mediale Resonanz gelten ein niedriges Komplexitätsniveau, persönliche und emotionale Betroffenheit (im Alltag), hohe Sichtbarkeit (bei Demonstrationen), wahrgenommene Konflikte oder Krisensituationen, aufgedeckte Skandale und eigene Empörung bei den Journalist*innen. Dadurch werde es leichter, die Öffentlichkeit auf NGO-Themen anzusprechen, Handlungsdruck aufzubauen und Handlungsfenster zu nutzen. Problematisch seien Themen mit hohem Komplexitätsniveau, geringem öffentlichen Interesse und schwacher medialer Resonanz (Interview 26, 6, 30, 19, 29, 10, 12, Die Gesellschafter 2009b, Foodwatch 2009b). Mobilisierung und Medienresonanz können sich dadurch wechselseitig verstärken. Als Beispiele werden die Demonstrationen zu TTIP, am Hambacher Forst und die *Fridays for Future* genannt (Interview 22, 5, 20).

Allerdings werden auch die Grenzen aufgezeigt: NGOs seien bei der Aufdeckung von Skandalen oftmals von anderen Medien abhängig und könnten nicht schnell genug auf Empörungswellen reagieren (Interview 6, 20, 30). Daher gelten mediale Konjunkturen als begleitender Faktor und werden bei Überlegungen zu Themenwahl und Fundraising im Hinterkopf behalten (Interview 26, 12).

Der Medienlogik folgend wird die Themenwahl von Überlegungen zur bereits genannten Emotionalisierung sowie zur Gewinnbarkeit, Vereinfachung und „Skandalisierung“ getragen (vgl. Bautz 2008: 108–110). Das Auswahlkriterium der Gewinnbarkeit richtet sich an Themen, bei denen auf bestimmte Art und Weise Erfolge erzielt werden können. Auch hier reflektieren die Interviewpartner*innen die eigenen Grenzen kritisch: Nicht alle Themen sind medial gewinnbar, oftmals brauche es eher Verhandlungen und persönliche Kontakte (Interview 19, 31, 26, 29). Für die Gewinnbarkeit müssen politische Chancen für Veränderung vorhanden sein, die in breiten Kreisen als politisch relevant und drängend angesehen werden. So können vorhandene Stimmungen in Bevölkerung und Medien für ein Anliegen kanalisiert werden (Interview 19, 17, Die Gesellschafter 2009b). In bestimmten Situationen können Organisationen Erfolge präsentieren, wenn sie

sich auf klar begrenzte Themen mit Symbolwirkung als „low hanging fruits“ konzentrieren (Interview 17).

Für den weiterführenden Kontext formulieren die Interviewpartner*innen das Auswahl- und Abwägungskriterium der Vereinfachung. Wie bereits genannt, tragen verständliche Botschaften zu klar heruntergebrochenen Konfliktthemen auf niedrigem Komplexitätsniveau dazu bei, die Unterstützer*innen und die Öffentlichkeit zu aktivieren. Dabei helfe die holzschnittartige Unterscheidung zwischen „Gut und Böse“ bzw. „David gegen Goliath“ (vgl. (vgl. Berg 2016, Bayerischer Rundfunk 2017), um das Thema in eine bildhafte, personalisierte Geschichte einzubetten (Interview 2, 4, 22, 1, 24, Die Gesellschafter 2009b). Hier muss die Abwägung getroffen werden, ob Themen, die eine Organisation für relevant hält, auch kampagnenfähig sind oder ob sie hinter besser geeignete Themen zurückfallen müssen (Interview 19, 30, Die Gesellschafter).

Ebenfalls allgemein formuliert und als differenziert betrachteter Begriff wird das Kriterium der „Skandalisierung“ genannt (vgl. Bautz 2008: 108–110). Zentral für das Kriterium ist das hohe Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit. Unterschieden wird jedoch, ob ein Thema durch aufgedeckte politische Skandale oder Krisensituationen erscheint (z. B. Lebensmittelskandale, politische Korruption), ob ein aktuelles Thema durch Kampagnenarbeit und emotionale Mobilisierung hochgezogen wird oder ob kreative Aktionen und prägnante Botschaften zu medialer Sichtbarkeit verhelfen (Interview 19, 1, 24, 20, 30, 12). Kritisch gesehen wird, wenn Organisationen die medialen Wellen der Berichterstattung nutzen, um „Agenda-Surfing“ zu betreiben (Interview 23). Abseits der Kernthemen kann ein häufiger Themenwechsel als willkürlich und opportunistisch aufgefasst werden.

Finanzielle Abwägungen

Die Themenwahl wird auch von Finanzierungserwägungen beeinflusst. Hier zeigt sich eine reflektierte Haltung zu Abhängigkeiten und Zwängen, die sich in den Interviewaussagen findet. Ein hoher Anteil an Mitgliedsbeiträgen (Voll- und Fördermitgliedschaften) bei der Finanzierung gilt allen Organisationen als Sicherung der inhaltlichen und thematischen Unabhängigkeit und um ggf. Interessenkonflikte mit anderen Finanzierungspartner*innen zu vermeiden (Interview 26, 30, 20, 11, 12, 19, 27, 31 Foodwatch 2019b, Die Gesellschafter 2009a). Aus diesem Grund setzten NGOs auch auf Crowdfunding sowie projektgebundene oder ungebundene (Klein-)Spenden, die u. a. im Nachgang von Aktionen eingenommen werden können (Interview 19, 20, 26, 27, 9). Verschiedenen Einschätzungen zufolge haben Faktoren, wie Emotionalisierbarkeit, persönliche Betroffenheit, thematische Zuspitzungen und eine Konzentration auf ‚schlechte Nachrichten‘ einen hohen Fundraising-Erfolg (Interview 6, 27, 12, 24).

LobbyControl habe laut Aussagen der Interviewpartner*innen bewusst eine Mitgliederentwicklungs- und Basisstrategie eingesetzt, um nicht einseitig von projektbezogener Finanzierung und von Großspenden abhängig zu sein. Foodwatch setzt ebenfalls auf eine Mitgliederbindungsstrategie für die Förder*innen (Foodwatch 2019b). Auch Attac ist sich bewusst, dass das eigene organisationale Überleben von den Beitragszahlungen der Mitglieder abhängt.

Hohe Einigkeit aller Interviewpartner*innen herrscht dahingehend, dass auch projektbezogene Finanzierungspartner*innen zum eigenen Profil und Selbstverständnis passen müssen (Interview 26, 6, 20, 21, 29). Dies gelte auch für kooperierende Stiftungen und Drittmittelpartner*innen (Interview 6,18). Gerade im Rahmen der Professionalisierung und in Phasen des Organisationswachstums müssen längerfristige Finanzierungsquellen aufgetan werden, u. a. um die steigenden Personalkosten decken zu können und Planungssicherheit zu schaffen (Interview 20, 8, 9).

Dennoch beeinflusse die Frage der Finanzierung zivilgesellschaftlicher Arbeit bewusst und unbewusst die Themensetzung und Projektumsetzung. Neben der eigenen Überzeugung, dass bestimmte Themen der NGOs politisch relevant sind, muss die Gesamtheit der behandelten Themen grundsätzlich dazu geeignet sein, Spenden und Neumitgliederinteresse zu generieren. Hier muss eine Abwägung zwischen der Einschätzung der politischen Relevanz des Themas und dessen Fundraising-Eignung getroffen werden (Interview 26, 12, 19). Gleichsam steht das Einwerben von Spenden einer Einschätzung zufolge unter einer erhöhten, kritischen Medienbeobachtung, da einzelne Spendenskandale das Vertrauen in den gesamten Spendenmarkt erschüttern (Interview 27).

5.6 Auswertung der materialbasierten Kategorie (3) Expertise

Das dritte der vier Kategoriensets thematisiert die Bereitstellung fachspezifischer Expertise durch NGOs. Diese Expertise dient allen drei Dimensionen des Dreiecks der Handlungsrationalität. Das Set gliedert sich in die Kategorien politisches Instrument, öffentliche Anerkennung, Erfolgsgrenzen der Fachexpertise-Strategie und Personalisierung von Expertise (Abbildung 5.12). Die allgemeine Einschätzung der Interviewpartner*innen ist, dass thematisch-fachliche Expertise als zentraler Profilschwerpunkt einer NGO eine hohe Bedeutung für den politischen Einfluss hat. Fachliche Expertise ist ein wichtiges Instrument, sowohl für die grundlegende Wahrnehmung als relevanter Gesprächspartner und politischer Akteur, als auch, um öffentliche Sichtbarkeit, Reputation oder Legitimation

zu erreichen. Die inhaltliche Fachexpertise generieren die NGOs durch eigene Recherchen, Studien oder die Verarbeitung von Drittstudien.



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.12 Kategorienset der Expertise

Neben der Fachexpertise wird allerdings betont, dass es auch andere relevante „Expertisen“ gibt, die eine Organisation aufbauen muss, um erfolgreich arbeiten zu können. Teilweise wird dieses Wissen als „Politikstrategie-Expertise“ (Interview 30) bezeichnet, als Kampagnenfähigkeit oder als professionelle Medienarbeit. Die untersuchten NGOs nutzen innerhalb ihrer strategischen Schwerpunktsetzung eine große Bandbreite von inhaltlichem Fachwissen bis hin zum Aufbau einer Protestplattforminfrastruktur ohne dezidiert-eigene thematische Expertise. Es herrscht die Einschätzung vor, dass jede Organisation eine Mischung von Expertise-Typen benötigt – ob im eigenen Haus oder speziell angeworben (Interview 11, 30, Foodwatch 2019b). Denn Fachexpertise ohne Kampagnenexpertise wird als nicht zielführend angesehen – eine Kampagne ohne validen Inhalt ebenfalls nicht.

Laut Interviewaussagen nutzen LobbyControl, Attac und Foodwatch unterschiedliche Formen dieser Expertisestrategien, um ihre Ziele zu verfolgen. Während LobbyControl seine Fachexpertise häufig direkt als Angebot an Exekutive und Legislative adressiert (Parlamentsanhörungen, Gesetzentwürfe), legt Attac den Schwerpunkt auf Bildungsarbeit und auf das *empowerment* des Unterstützungskreises der „Attacies“, damit diese über informiertes Handeln Veränderungen im politischen Prozess erreichen können. Foodwatch nutzt die eigens generierte Expertise, um konfrontatives Agenda-Setting mit Handlungsempfehlungen zu verbinden und versteht die Veröffentlichung von Studien vor allem als Kommunikationsanlass und Startpunkt für eine darauffolgende Kampagne. Campact hingegen geht einen eigenen Weg und verzichtet auf die Etablierung eigener spezifischer Fachexpertise und holt diese, je nach Kampagne, über Kooperationspartner*innen ein. Die Organisation fokussiert sich auf die Funktion

als Protestplattform, Verstärker und Kampagnenorganisation. Die Organisations-Expertise liegt hier im Aufbau der Mobilisierungsinfrastruktur, Kampagnenlogistik und technischem Support. Die Deutsche Umweltstiftung greift augenscheinlich in ihren Projekten auch auf die Expertise von externen bzw. mit der Stiftung verbundenen Fachexperten zurück. Sichtbar ist dies am Beirat der nachhaltigkeitsorientierten Crowdfunding Plattform „Ecocrowd“ oder bei der Kampagne #kaufnix.net.

Politisches Instrument

Fachstudien, spezifische Informationen und Expertisen sind etablierte Instrumente in der Interessenvertretung und werden vorwiegend als wertvolles politisches Gut im Tauschgeschäft des klassischen Inside Lobbyings verstanden (Berkhout 2013). Fachexpertise und spezifische Handlungsempfehlungen werden in die politische Arena eingespeist, mit der Erwartung, dass sie sich in Gesetzgebung bzw. politischen Richtungsentscheidungen wiederfinden (Interview 26).

Durch die Interviews und Recherchearbeiten wurde allerdings deutlich, dass der Fachexpertise ein durchaus breiteres Funktionsspektrum zugeordnet werden kann. Zunächst muss hier die strategische Veröffentlichung von Expertise als Kommunikationsanlass genannt werden (Interview 8, 19, 17, 23). Organisationen sind sich bewusst, dass ihre Studien und Reports zwar von interessiertem (Fach-)Publikum und eventuell den zuständigen Mitarbeiter*innen in Ministerien gelesen werden. Unterstützer*innen und Medien nehmen allerdings eher die Zusammenfassungen und Pressemitteilungen darüber wahr. Dadurch hat sich ein ritualisiertes Verfahren etabliert, in welchem die mediale Veröffentlichung einer Studie als Auftakt und inhaltliches Fundament der darauf aufbauenden Kampagne fungiert. Aus der Studie werden konkrete politische Forderungen für das übergeordnete Ziel abgeleitet und mit Nachdruck in die Debatte eingespeist (Interview 19, 11). Unterstützer*innen erhalten Zugang zu vereinfachten Zusammenfassungen (*executive summary*), in denen Problemlagen, Handlungsdruck und Lösungsoptionen dargestellt werden. Diesem expertisebasierten Kampagnenaufschlag folgen öffentlichkeitswirksame Aktionen und Veranstaltungen – die Fachexpertise tritt in diesem Schritt zugunsten der Kampagnenarbeit in den Hintergrund. Diese instrumentelle Verwendung von Expertise folgt der Einsicht, dass interessanter Inhalt ein gewisses Maß an Aktionismus benötigt, um in der politischen Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden (Interview 30).

Neben der thematisch-inhaltlichen Kompetenz merkten die Interviewpartner*innen mehrfach an, dass für bestimmte NGOs ein grundlegendes Verständnis als Dienstleister notwendig ist, um politischen Einfluss nehmen zu können. NGOs liefern – vergleichbar zu Verbänden – den politischen Entscheidungsträger*innen

zeitnah Daten und Einschätzungen zu Politikauswirkungen, um politische Forderungen zu untermauern (Interview 23). Offen reflektiert wird die gemeinsam geteilte Einschätzung, dass jede Studie, die ins politische System eingebracht oder von politischen Entscheidungsträger*innen aufgenommen wird, einem unumgänglichen Bias unterliegt. Trotz valider wissenschaftlicher Methodik ist eine Studie immer unter der interessengeleiteten Perspektive des Auftraggebers zu interpretieren (Interview 2, 16, 30). Kurz: Die einstimmige Meinung der Interviewten ist, dass jede Studie in ihrer Wahrnehmung gefärbt ist. Dadurch besteht die Gefahr, dass der politische Wert von Studien langfristig marginalisiert wird. Die relative Bedeutung und der komparative Mehrwert gehen verloren, wenn zu viele interessengeleitete Studien von zu vielen Akteuren kursieren. Statt fakten- und wissensbasierte Klarheit zu liefern, führe dies zu neuer Unübersichtlichkeit. Nichtsdestotrotz brauchen politische Entscheidungsträger*innen häufig nicht nur explizit-inhaltliche Expertise, um ihre Positionen auch innerparteilich (oder innerhalb des Kabinetts) durchzusetzen (Interview 2, 29), sondern zudem als Kulisse vieler glaubhafter Unterstützer*innen, die die Dringlichkeit eines Problems untermauern.

Auch wenn sich die Funktionen des politischen Instruments „Expertise“ durchaus erweitern, bleibt die Urangst vieler Organisationen, inhaltlich fehlerhafte Studien zu veröffentlichen (Interview 15, 16, Foodwatch 2019b). Der Schaden, den die Glaubwürdigkeit der Organisation erleidet, wäre höchst gefährlich. Zusammen mit den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen werden Expertisen als politisches Instrument nur sehr selektiv für die zentralen Kernthemen der Organisation verwendet. Ihr Einsatz erfolgt lediglich nach gründlicher Recherche und vielfacher Überprüfung der sachlichen Ausrichtung und solange ein Alleinstellungsmerkmal in der zivilgesellschaftlichen Konkurrenz um Aufmerksamkeit vorliegt (Interview 26).

Öffentliche Anerkennung

Zentraler Baustein für den guten Ruf von Fach-Organisationen sind qualitativ hochwertige, wissenschaftliche Erkenntnisse, um die eigene Argumentation zu untermauern (De Bruycker 2019). Schafft es eine NGO die Reputation als glaubwürdige Expertin zu etablieren, kann sie öffentliche Anerkennung erfahren. Dies zeigt sich u. a. daran, dass sie proaktiv von Medien angesprochen werden – teilweise auch mit der Bitte um Einschätzungen im weiter gefassten Umfeld der thematischen Kernkompetenz (Interview 21, 26, 6, 5, 11, Foodwatch 2019b). Die Expertenrolle hilft beim Kontaktaufbau mit Journalist*innen. Für die Medien eine Quelle für gut gebündelte Hintergrundinformationen zu sein, ist ein Zeichen

der fachlichen Anerkennung. Allerdings, so die Einschätzung verschiedener Interviewpartner*innen, trägt diese zeitintensive Rolle nicht automatisch dazu bei, die Ziele der Organisationen zu erreichen (Interview 21, 26).

Interessanter ist es für die Organisationen, wenn sie die Medienlogik im Spiel der personalisierten Stellungnahmen nutzen können. Häufig werden NGO-Vertreter*innen als Gegenposition zu politischen Entscheidungsträger*innen inszeniert. Zugespitzt werden hier NGO-Vertreter*innen als „alternative Politiker“ bezeichnet (Interview 15, 26). Diese erhöhte Sichtbarkeit verschafft den NGOs einen Vorteil in der Konkurrenz um Aufmerksamkeit. Die Inszenierung *über die Bande* steigert die Themenrelevanz auf der medialen Agenda (Interview 30).

Einschränkend wird angemerkt, dass der Aufbau von Reputation als glaubwürdiger Experteanbieter langwierig ist und kontinuierlich erhalten werden muss. Organisationen müssen sehr umsichtig bei der Wahl neuer Themen und bei der Erfolgsdarstellung sein. Opportunistisches Themensurfen, aber auch das erfolglose Festhalten an Maximalpositionen können als Willkürlichkeit ausgelegt werden und die Glaubwürdigkeit beschädigen (Interview 30, 21, 23).

Erfolgsgrenzen der Fachexpertise-Strategie

Der (Selbst-)Einschätzung der Interviewpartner*innen zufolge, garantiert fachliche Expertise allein keinen Erfolg bezüglich des angestrebten Politikwandels (Interview 26, 30). Keine der untersuchten NGOs konnte bisher die Kernforderung des Organisationsziels in Gänze umsetzen. Dies zeigt sich auch in den selbstkritischen Einschätzungen zur politischen Wirksamkeit (siehe Abschnitt 5.4). Die Forderungen nach einer gesetzlich verankerten Lobbyregulierung (LobbyControl) wurde im Nachgang an den Untersuchungszeitraum in einer moderaten Version teilweise erreicht. Bisher ausgeblieben sind eine Finanztransaktionssteuer (Attac) oder eine verpflichtende Lebensmittelampel (Foodwatch). Ohne den politischen Willen der Entscheidungsträger*innen in den hürdenreichen und langfristigen Politikwandelprozessen (vgl. Baumgartner/ Berry et al. 2009, Schiffers 2021) bleibt die Durchschlagskraft der Organisationen begrenzt. Die Expertisestrategie aus Agenda Setting und Handlungsempfehlungen muss daher mit der angesprochenen Umsetzungs- und Politikstrategie gekoppelt werden.

Dennoch gab es laut überwiegender Einschätzung der Interviewten sichtbare Erfolge beim Agenda Setting der Kernthemen der Organisationen (Interview 8, 30, 26, 11, 9). Die Diskussion um Transparenz in Gesetzgebungsprozessen ist ebenso etabliert wie die zunehmende Wahrnehmung der politischen Bedeutung von Ernährung. Auch die Finanztransaktionssteuer hat eine gewisse mediale Konjunktur.

Einigkeit herrscht aber darüber, dass Agenda Setting nicht das einzige Organisationsziel sein kann. Keine der Organisationen versteht sich als reine Aufklärer-NGO, die Fachexpertise zum Selbstzweck generiert. Im Gegenteil, trotz der Rückschläge wollen alle fünf Organisationen ihre Forderungen politisch umsetzen. Ungeachtet der Legitimation durch Expertise (siehe Abschnitt 5.7), bleibt einer Einschätzung zufolge das Problem der übergeordneten Strategie (siehe Abschnitt 5.4), dass NGOs – anders als Mitgliedschaftsverbände – direkt betroffene Menschen nicht direkt organisieren können. Als Organisationstyp sind NGOs daher *kein Ersatz* für Mitgliedschaftsverbände (Interview 30).

Begrenzt wird die Expertisestrategie ebenso dadurch, dass die mediale Aufmerksamkeit sehr selektiv und auf wenige Themen fokussiert ist. Daher ist es schwierig, selbst mit den Hauptthemen sichtbar zu bleiben. *Windows of Opportunities* – ausgelöst durch Skandale, Katastrophen oder andere unerwartete Entwicklungen – können Themen und Entscheidungen triggern, an denen Organisationen trotz jahrelanger Vorarbeiten scheiterten (Interview 11, 6).

Eine weitere Grenze der Expertisewirkung liegt laut Interviewaussagen in den eingeschränkten Ressourcen. Zwar können sich NGOs häufig langfristiger mit einem Thema beschäftigen, als es Journalisten*innen und Medien vermögen. Allerdings, so die Einschätzung, bleiben sie auf vertiefende und kontinuierliche Forschung aus dem Bereich der Wissenschaft angewiesen. Für die NGO-Arbeit stünden hierfür weder ausreichende Mittel zur Verfügung, noch entspricht es der Aufgabe und dem Selbstverständnis der Organisationen. NGOs sind eben keine wissenschaftliche Einrichtungen oder Think Tanks (Interview 26, 30, 5). Einer Einschätzung nach müsse auch zur Expertise selbst Transparenz herrschen, um überhaupt die Chance zu haben, Expertise hinterfragen zu können (Interview 30).

Personalisierung von Expertise

Der Trend zur Personalisierung von Expertise (Hilton/McKay et al. 2012) beschreibt, wie NGOs ihre Relevanz erhöhen, indem sie im Markt der ausdifferenzierten Expertise mit professionalisierten Medien- und Mitgliederstrategien agieren. Der übereinstimmenden Einschätzung der Interviewpartner*innen zufolge, entspreche eine solche Strategie der medialen Logik zur Vereinfachung komplexer Zusammenhänge. In der andauernden Konkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit könne dies einen erheblichen Vorteil ergeben, wenn eine vertraute Person als Gesicht der Organisation *ad personam* stilisiert werde und auf diese Weise Glaubwürdigkeit und Zuspruch generiert (Interview 30, 12, 18, 21).

Dennoch wird die übermäßige Personalisierung nicht als langfristig sinnvolle Strategie wahrgenommen. Trotz punktueller Effekte mit hoher medialer Sichtbarkeit einzelner Gesichter als Identifikationsfigur, wird die Personalisierung

ambivalent bewertet (Interview 30, 26, 23). Grundsätzlich wird das Risiko, dass Reputation und Unterstützung nach dem Ausscheiden einer solchen Person verloren gehen können, als zu groß eingeschätzt (Interview 23, 6, 11). Auch wird die Gefahr gesehen, mithilfe hoher finanzieller Mittel Personen als vermeintliche Experte*in künstlich zu inszenieren und damit dem Einfluss von außen die Türen zu öffnen (Interview 30).

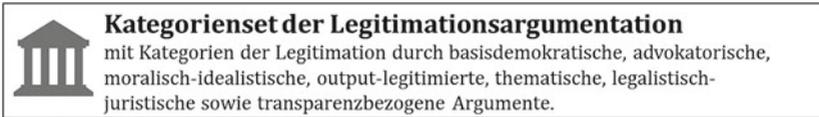
Laut Einschätzung der Interviewpartner*innen arbeiten viele NGOs daran, dass ihre Organisation unabhängig vom Spitzenpersonal ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und inhaltlicher Reputation erlangen. Ein Weg hierfür ist, dass möglichst viele Mitarbeiter*innen medial „sprechfähig“ sind. Damit können – abhängig vom jeweiligen Thema – die zuständigen Fachreferent*innen zu Wort kommen, anstatt die Medienarbeit komplett dem Kopf der Geschäftsführung zu überlassen (Interview 8, 6, 20). Der Aufbau medial sprechfähiger Experten*innen ist, unabhängig von der Anzahl, allerdings nur von hauptamtlichen Mitarbeiter*innen zu leisten.

Trotz dieser durchweg reflektierten Wahrnehmung der Chancen und Risiken der Personalisierung von Expertise wird die Rolle von persönlichen Beziehungen in der medialen Strategie betont. Den langjährigen Kontakten und gewachsenen Beziehungen von einzelnen Personen in politische Institutionen und in Organisationsnetzwerken wird eine herausragende Bedeutung zugemessen (Interview 11, 5, 26). Lobbying und Interessenvermittlung sind ein auf persönlichen Beziehungen beruhendes Geschäft. Sollte eine zentrale Person in dieser Rolle wegfallen, ist dies für Organisationen äußerst schwer zu kompensieren, da solche Beziehungen langfristig aufgebaut werden müssen (Interview 11).

5.7 Auswertung der materialbasierten Kategorie (4) Legitimationsargumentation

Das vierte und letzte Kategorienset thematisiert die Überlegungen zur Legitimationsargumentation von NGOs. Das Set gliedert sich in die Kategorien der Legitimation durch basisdemokratische, advokatorische, moralisch-idealistische, outputlegitimierte, thematische, legalistisch-juristische sowie transparenzbezogene Argumente (Abbildung 5.13). Explizit soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass im folgenden Abschnitt die erfragten Legitimationsargumente der Interviewpartner*innen analysiert werden. Auch wenn es in den Antworten häufig anklingt, kann an dieser Stelle keine demokratietheoretische Debatte begonnen werden, die eine qualitative Bewertung der genannten Argumente mit sich bringen würde. Fremd- und Selbstzuschreibungen sowie Erwartungen an die Organisationen werden benannt, aber nicht bewertet. Die etablierten Konzepte

sind nicht gleichzusetzen mit universellen Kriterien, die einer Organisation die Legitimation verschaffen, im politischen Willensbildungs- und Gesetzgebungsprozess mitzuwirken. Vielmehr wird diese in einem breiten Konsens des Mainstreams der Politikwissenschaft in Form des *prozeduralen Gemeinwohls* in pluralistischen Gesellschaften als grundsätzlich gesetzt angesehen (ausführlich in Strünek 2014, siehe Kapitel 6).



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 5.13 Kategorienset der Legitimationsargumentation

Im Folgenden wird die Bandbreite an genannten Legitimationsargumenten aufgezeigt, die sich an den ausgewählten NGOs sowie einem weiten Kreis an zivilgesellschaftlichen Organisationen festmachen lassen. Die Legitimationsargumente sind nicht starr, sondern Spiegel des Zeitgeistes und der Veränderung von strukturell bedingten Sichtweisen (siehe Legitimationsmuster „Transparenz und Selbstwirksamkeit“). Generell zeigt sich, dass die Diskussion um Legitimation von NGOs erschwert wird, weil unterschiedliche Bezugsrahmen vermischt und die (impliziten) Dimensionen des jeweiligen Legitimitätsverständnisses nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Auch innerhalb der NGO-Szene wird der Unterschied zwischen Interessenaggregation klassischer Mitgliederstrukturen und anderen Legitimationsarten diskutiert. Denn anders als in der idealtypischen Rückkopplung von Parteien oder Mitgliedschaftsverbänden an ihre formale Mitgliederbasis, betrachten NGOs, laut Interviewaussagen, innerverbandliche Basisdemokratie nicht als essenzielle Legitimationsgrundlage (Interview 8, 21, 30, 26, 29).

Auf Grundlage der Interviews konnten sieben Legitimationsmuster rekonstruiert werden. Diese schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern skizzieren Legitimationsargumente von Selbstwahrnehmung und Selbstvergewisserung, bis hin zu strategischen Überlegungen und grundrechtlich verbürgten Rechten. So wird Legitimation jenseits der beiden Eckpunkte von advokatorischer und basisdemokratischer Begründungen über thematische, moralisch-idealistische, legalistisch-juristische Legitimationsargumente, Output-Legitimation und Argumente der Transparenz und Wirksamkeitserfahrung konstruiert.

Basisdemokratische Legitimation

Grundlage für dieses Legitimationsmuster ist die idealtypische Vorstellung einer basisdemokratisch abgesicherten und mandatierten Interessenvertretung. Demnach setzt sich eine Organisation für die aggregierten Interessen der eigenen Mitglieder ein. Diese idealtypische Vorstellung muss mehrfach relativiert werden. Einen vermeintlichen, arithmetisch gebildeten Mehrheitswillen der Bevölkerung abzubilden, ist nicht das Ziel der Organisationen. Es wird vereinzelt sogar als arrogant eingeschätzt, dies zu behaupten (Interview 22, 17). Einige Organisationen haben basisdemokratische Strukturen aufgebaut und werden vom Engagement und den finanziellen Beiträgen der Mitglieder inhaltlich getragen. Sie konstituieren ihre Stärke und Einfluss auch über die Anzahl ihrer Mitglieder (siehe Abschnitt 5.1; Interview 26, 19). Die Mitglieder sind ein zentraler Identifikationspunkt für die eigene Tätigkeit, ohne die die Organisation auch nicht arbeitsfähig wäre (Interview 5, 12). Diese Organisationen sind häufig als Grassroots-Organisationen aus Bewegungen entstanden (Interview 26) und haben eine große Strahlkraft über die enge Mitgliedschaft hinaus (Interview 9).

Die Legitimation über reine Zahlen wird allerdings auch von diesen Organisationen vielfach kritisch gesehen, da die Intensität der Unterstützung oftmals unklar bleibt. Gemeint sind hier zahlende, aber inaktive Mitglieder sowie das Gleichsetzen von Unterstützung mit Clicks oder Newsletterabonent*innen (Interview 6). Dennoch wird die Darstellung einer großen Unterstützerschaft als Hebel für politische Einflussnahme gesehen (Interview 10). Vielfach konnte festgestellt werden, dass andere Legitimationsargumente zusätzlich durch die basisdemokratische Mitgliedschaft untermauert wurden (Interview 16).

Advokatorische Legitimation

Dieses Legitimationsmuster greift die idealtypische Vorstellung auf, das Organisationshandeln über die Tätigkeiten im Namen bzw. im Interesse bestimmter Bevölkerungsgruppen zu rechtfertigen. Ausgangspunkt ist die schlechtere Organisations- und Konfliktfähigkeit von „schwachen Interessen“, die sich selbst nicht oder nicht ausreichend vertreten können (bspw. Menschenrechts-, Umwelt- und Verbraucherschutzthemen, marginalisierte gesellschaftliche Gruppen, demokratische Strukturen; Interview 10, 11, 30, 21, 8, 6). Für das Selbstverständnis und die Handlungsmotivation der Organisationen ist die Wahrnehmung legitimierend, ein Anliegen zu vertreten, welches andernfalls keine Lobby hätte (Interview 14). Damit werden auch die Mitteleinwerbung und Unterstützungsaufforderung gerechtfertigt: Wer möchte, dass diese Interessen auch weiterhin stellvertretend professionell vertreten werden, muss sich finanziell einbringen (Interview 27). In

Teilen kann die organisationale Arbeit über den Umweg einer breiten, advokatorisch orientierten Beteiligung zusätzlich *bottom-up* unterstützt werden (Interview 6).

Moralisch-idealistische Legitimation

Die moralisch-idealistische Selbstwahrnehmung, als Organisation die (eigene) Vision einer gerechteren Welt umzusetzen, ist ein gängiges Legitimationsmuster. Es richtet sich an der subjektiven Überzeugung aus, auf der „richtigen Seite“ zu stehen (Interview 6) und zu „den Guten“ dazuzugehören (Interview 6, 21). Die Argumentation unterteilt sich in die Vertretung von – legitimen, aber privaten – Partikularinteressen, dem Einsatz für breite Bevölkerungsteile bis hin zum Engagement für zentrale „Gemeinwohlinteressen“ (Interview 5, 2). Der Begriff des Gemeinwohls – unscharf und mit Fremdzuschreibungen überlagert – ist in diesem Kontext Legitimationsgrundlage und Hauptkritikpunkt (siehe Kapitel 6). Analytisch aufgearbeitet lassen sich verschiedene Gemeinwohl-Bezugspunkte als Argumentationsgrundlage identifizieren.

Zunächst ist das *prozessorientierte Ideal* zu nennen. Es provoziert eine permanente normative Reflexion über die Frage, wie fairer Interessenausgleich in politischen Entscheidungsprozessen gestaltet werden kann, sodass die Grundanliegen von möglichst vielen Menschen geteilt werden (Interview 26). Durch das *Ideal der aufklärerisch-aktivierenden Partizipation* sehen sich Organisationen selbst in der Pflicht für demokratische Partizipation zu werben, damit möglichst plurale Interessen in den politischen Prozess eingespeist werden können (Interview 26). Mit dem zweiten Ideal ist auch inhaltliche Informationsarbeit verbunden. Dies folgt der Überzeugung, dass Organisationen Forderungen stellen sollen, die gesamtgesellschaftlich akzeptiert sein müssen (Interview 11). Das dritte Ideal unterscheidet zwischen *Partikularinteressen und Gemeinwohlinteressen*. Es orientiert sich an der stark vereinfachenden, vielfach kritisierten Aufteilung von Lobbyist*innen auf der einen Seite und Gemeinwohlvertreter*innen auf der anderen Seite. Diese Komplexitätsreduktion wird auch unter NGOs teilweise kritisch gesehen (Interview 15, 30, 3).

Output-Legitimation

Die Output-Legitimation entsteht klassischerweise durch das Erreichen politischer Ziele. Das organisationale Handeln wird öffentlichkeitswirksam aufbereitet, um es möglichst effizient in die Medien zu bringen (Interview 29, 15, 3, 9). Einschränkend ist jedoch, dass die tatsächliche Umsetzungsbilanz bzw. die Grenzen der politischen Wirksamkeit der Organisationen häufig eher schmal ausfallen (siehe Abschnitt 5.1). Dies begrenzt die Legitimation über den eigenen Output im

Sinne umfangreicher politischer Veränderungen (Interview 30). Allerdings werden auch die Leistungen von Organisationen anerkannt, die als kritische Stimme die demokratischen Strukturen schützen möchten. Diese Zuschreibung kann ebenfalls legitimitätsstiftend sein (Interview 16; siehe Abschnitt 5.1).

Thematische Legitimation

Für die Legitimationszuschreibung spielt thematische Fachexpertise in einem gesellschaftlich als relevant anerkannten Bereich eine essenzielle Rolle. Organisationen werden Kompetenzen und Relevanz zugesprochen, wenn es ihnen gelingt, eigenes Fachwissen professionell, transparent und kontinuierlich zu generieren (Interview 30). Diese glaubwürdige, anerkannte und inhaltlich fundierte Expertise aus der jahrelangen Beschäftigung mit den Kernthemen – gleichermaßen bei NGOs, Verbänden und anderen Akteuren der Interessenvermittlung – wird als thematische Legitimation verstanden (Interviews 30, 26). Die Zuschreibung der Themenrelevanz ist nicht objektiv, sondern geschieht u. a. über gesellschaftliche Wahrnehmung des Themas (Interview 29, 26), über das investigative Aufdecken eines bisher wenig beachteten Problemfelds (siehe Abschnitt 5.5) und kann auch durch die Organisationen selbst beeinflusst werden.

Legalistisch-juristisch

Das legalistisch-juristische Legitimationsmuster richtet sich an die im Grundgesetz verbürgten Grundrechte der Meinungs-, Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit (Interview 8, 19). Diese idealtypische Argumentation schließt zunächst alle inhaltlichen oder normativ-moralischen Aspekte der Interessenvertretung aus und orientiert sich streng an formalistischen Idealen. Damit stellt sich dieses Muster argumentativ vor die politische Debatte, wer welche Interessen vertreten darf (Interview 8, 19). Eine moralisch-idealistische Note erhält dieses Legitimationsmuster über den Bezug zu den Menschenrechten. Es umschließt die Verteidigung der Würde des Menschen, um die Notwendigkeit zum Handeln herzuleiten (Interview 19).

Transparenz und Selbstwirksamkeit

Die Transparenzanforderungen an NGOs wachsen im Zeitalter der Informationsgesellschaft nicht nur aufgrund vergangener Spendenskandale immer weiter an. Zum Ausdruck kommt dies auch durch die freiwillige Selbstverpflichtung von rund 1.200 Organisationen (darunter Foodwatch, LobbyControl und Campact, nicht aber Attac und die Deutsche Umweltstiftung) den zehn Vorgaben

der Initiative Transparente Zivilgesellschaft¹ zu entsprechen. Die Forderung, über Ursprung und Verwendung von Mitteln, die genauen Ziele der Organisationen, aber auch über Transparenz innerorganisationaler Entscheidungsstrukturen oder Interessenskonflikte zu informieren, wird nicht nur von den Unterstützer*innen, sondern häufig von den Organisationen selbst gestellt (Interview 3, 28).

Diese Transparenzerwartungen sind eng an die Darstellung von organisationalen Erfolgen und Wirkung gekoppelt. Wer als Organisation glaubhaft machen kann, dass der eventuelle Organisationserfolg direkt auf die finanzielle Unterstützung oder das individuelle ehrenamtliche Engagement zurückzuführen ist, kann Legitimation indirekt über die Selbstwirksamkeitserfahrung der jeweiligen Unterstützer*innen erhalten (Interview 3, 12). Zu unterscheiden ist dieser Legitimationsaspekt von der klassischen Output-Legitimation, die sich auf Legitimation durch Organisationserfolg bezieht. Kern des Legitimationsmusters „Transparenz und Selbstwirksamkeit“ ist die (Selbst-)Wirksamkeitserfahrung jeder individuellen Unterstützer*in.

Legitimationsmuster der untersuchten NGOs

Attac hat als einzige der untersuchten NGOs eine ausgeprägt basisdemokratische Mitgliederstruktur. Die Mitglieder stehen im Zentrum und sind identitäts- und legitimationsstiftend. Auch die thematische und strategische Ausrichtung wird *bottom-up* entschieden. Darüber hinaus besteht die klare Vorstellung sich für eine bessere, gerechte Welt einzusetzen. Das basisdemokratische Legitimationsargument ist daher eng mit dem moralisch-idealistischen Argument, sowie in Teilen mit dem advokatorischen verbunden.

LobbyControl kann zunächst das expertisebezogene, thematische sowie das advokatorische Legitimationsargument zugeschrieben werden. Ausschlaggebend ist die Wahrnehmung, unterrepräsentierte Interessen zu vertreten, die sich selbst nicht (gut) organisieren können. Verbunden damit ist die thematische Legitimation über die eigene ihre Rolle als Fachexperte in einem gesellschaftlich als relevant angesehenen Problemfeld. Die Organisation selbst führt zudem den Wunsch nach Legitimation über den organisationalen Output an. In kritischer Selbstwahrnehmung ist sich LobbyControl aber bewusst, dass sie bisher nur wenige Kernforderungen erreichen konnten (siehe Abschnitt 5.1).

¹ Die Initiative Transparente Zivilgesellschaft ist angegliedert an Transparency International e.V. und wurde 2010 nach dem Unicef Spendenskandal durch ehrenamtliche Mitarbeiter*innen ins Leben gerufen, um solchen Ereignissen vorzubeugen, aber auch um grundsätzlich die Informationslage über zivilgesellschaftliche Gruppen zu verbessern (Initiative Transparente Zivilgesellschaft 2019).

Foodwatch nutzt als Legitimationsbasis explizit die legalistisch-juristische Argumentation. Die Organisation weist ausdrücklich und proaktiv darauf hin, dass den zivilgesellschaftlichen Organisationen die grundrechtlich verbürgten Rechte der Meinungs-, Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit zustehen. Verbunden ist diese Argumentation mit der moralisch-idealistischen Vorstellung, sich für Bürgerrechte stark zu machen. Hinzu kommen Aspekte der advokatorischen Argumentation, sich für Themen einzusetzen, die sich selbst nur schwer organisieren können – wie individuelle Verbraucher*innen gegen Unternehmen.

Bei **Campact** muss die Legitimationsargumentation dreigeteilt werden. In der eigenen Überzeugung liegt eine basisdemokratische Vorstellung vor: Die Organisation stellt die Infrastruktur bereit, in der Menschen die Möglichkeit haben, sich für ein Thema einzusetzen. Eng damit verbunden ist die Selbstwirksamkeitserfahrung der Unterstützer*innen. Der zweite Teil orientiert sich am Erfolgskriterium, nach dem sich die Organisation auf politische Entscheidungen konzentriert, die auf der Kippe stehen. Dies fällt in die Output-Legitimation, in der die erzielten Erfolge für die Unterstützer*innen das Organisationsselbstverständnis prägen. Der dritte Teil richtet sich an das Ziel eines sozialen, ökologischen und demokratischen Fortschritts, der trotz des strukturellen Nachteils zwischen starken und schwachen Interessen erreicht werden soll. Mit dem Wunsch nach gesellschaftlicher Veränderung ohne definiertem Kernthemenset entspricht dies der moralisch-idealistischen Argumentation.

Bei der **Deutschen Umweltstiftung** lässt sich – auf Grundlage des beschränkten Datenmaterials – lediglich eine Vermutung formulieren. Die Legitimitätsargumentation erfolgt hier moralisch-idealistisch: über die Ziele zu den übergeordneten Themen Umwelt und nachhaltigen Konsum, die für die Gesellschaft erreicht werden sollen sowie über die Vorstellung, gesellschaftliche Veränderungsprozesse über individuelle Verhaltensänderung zu erreichen.

NGOs als Projektionsflächen – Selbst- und Fremdwahrnehmung

NGOs werden häufig zu Projektionsflächen von Medien, Politik und anderen Interessengruppen. Fremd- und Selbstwahrnehmung von Funktion und Möglichkeiten der NGOs divergieren zum Teil dramatisch. Die Zu- oder Aberkennung von Legitimation ist häufig abhängig von sich (temporär) überschneidenden Interessen von politischen Akteuren, Medien und NGOs sowie von der medialen bzw. politischen Inszenierung als Gegenspieler. Dies hängt vor allem mit der grundsätzlichen strategischen Aufstellung und dem eigenen Selbstverständnis zusammen.

Aufgrund der Unterschiede zu etablierten Mitgliedschaftsverbänden herrschen unterschiedliche Vorstellungen über die Einbindung von NGOs in eher klassisch-korporativ geprägte Formate des politischen Betriebs vor. In Multi-Stakeholder-Konstellationen zählt nicht mehr nur das Kriterium einer hinreichenden Mitgliederstärke, um an den Verhandlungstisch gelassen zu werden. Allerdings ist die vorherrschende Expert*innenmeinung, dass es eine gewisse Form von Organisationsgrad braucht, um politische Relevanz zu entfalten. Denn nur mit einem gefestigten Organisationskern können die speziellen Interessen im politischen Willensbildungsprozess nachhaltig aufgenommen werden (Interview 10).

Insgesamt findet auch innerhalb der NGO-Landschaft eine Reflexion der eigenen Rolle statt. Diese bezieht sich auf ihre eigenen Funktionen und Rollen innerhalb der Zivilgesellschaft, die grundsätzliche Rolle und Funktion von Zivilgesellschaft, den eigenen Arbeitsmodus sowie auf vorherrschende Legitimationsargumente der eigenen Organisation, aber auch anderer NGOs. Kritisch wurde teilweise der Arbeitsmodus von reinen Online-Petitionsplattformen gesehen, wenn eine Rückkopplung an Offline- Aktivitäten fehlt.

Zusammenfassung

Das Kapitel präsentierte die Ergebnisse der qualitativen Analyse anhand der theoriegeleiteten und der materialbasierten Kategorien. Die fünf ausgewählten NGOs wurden zunächst innerhalb des Dreiecks der Handlungsrationalität mit ihren Positionsausrichtungen in der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik verortet. Ergänzende Schwerpunkte in den Handlungsstrategien wurden über die Kategorien der übergeordneten Strategie, der Themenwahl, der Rolle von Expertise und der Legitimationsargumentation gesetzt. Die Ergebnisse werden im Folgenden hinsichtlich ihrer praktischen Implikationen bewertet, bevor das hypothesengenerierende Fazit der Untersuchung gezogen wird.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





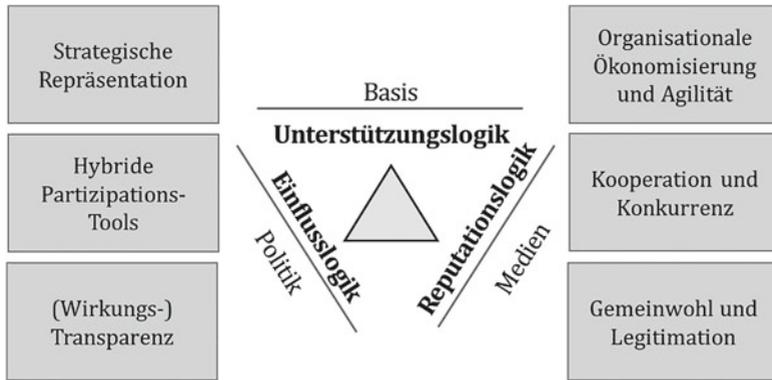
Praktische Implikationen und Bausteine moderner Interessenvermittlung

6

Das nachfolgende Kapitel stellt praktische Implikationen für die moderne Interessenvermittlung vor, die sich als Verknüpfung aus den Ergebnissen der empirischen Analyse und den theoretischen Überlegungen ableiten. Die verschiedenen Aspekte sind zu Bausteinen aggregiert, die jeweils die gesamte Bandbreite der aufgezeigten Handlungslogiken innerhalb eines Aspekts darstellen. Die Bausteine ergeben nur in der Zusammenschau Sinn. Denn viele Aspekte der einzelnen Bausteine bedingen sich gegenseitig und dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Insgesamt konnten sechs Bausteine der modernen Interessenvermittlung analytisch herausgearbeitet werden (siehe Abb. 6.1). Während die Bausteine 1, 2 und 3 eng mit den theoretischen Grundlagen des Dreiecks der Handlungsrationalität verbunden sind, lösen sich die Bausteine 4, 5 und 6 stärker von den theoretischen Bezugspunkten. Dies folgt zum einen aus dem Einbezug der Kontextfaktoren und zum anderen aus einer veränderten, übergeordneten Perspektive.

1. Strategische Repräsentation

Der Baustein der *strategischen Repräsentation* thematisiert die gewandelte Sichtweise, wie Organisationen die politische Interessenvertretung von fluiden und punktuellen Interessen handhaben. Darin wird die idealtypische Vorstellung aufgelöst, dass eine Organisation eine kontinuierliche, basisdemokratisch legitimierte Interessenvertretung darstellen muss und einer festen und homogenen Unterstützer*innenschaft bedarf. In der politischen Praxis zeigen die veränderten Unterstützungsstrukturen einen Trend zur strategischen, fluiden Kooperation zwischen Unterstützer*innen, Organisation und politischen Entscheidungsträger*innen. Diese veränderten Bedingungen erzeugen vielfältige politische Möglichkeiten. Gleichzeitig erodieren sichergeglaubte Strukturen und Bündnisse allmählich.



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 6.1 Sechs Bausteine der modernen Interessenvermittlung

Dieser Trend stützt sich auf die empirische Beobachtung, dass Organisationen vermehrt diskutieren, ob eine feste Mitgliedschaft mit basisdemokratischen Strukturen das beste Mittel der Wahl ist, um – vergleichbar mit Verbänden – ihre aggregierten Interessen gegenüber den politischen Entscheidungsträger*innen vorzubringen. Im Datenmaterial zeigt sich die Loslösung vom verbandlichen Ideal hin zu fluiden Strukturen. Darunter fällt die Möglichkeit für Unterstützer*innen, sich beispielsweise nur situativ, d. h. etwa bei einer einzelnen Aktion zu beteiligen. Strukturell schlagen sich diese punktuellen Formen des Engagements in Fördermitgliedschaften mit regelmäßigen Beitragszahlungen, jedoch ohne vereinsrechtliche Mitsprachemöglichkeiten nieder. So erweitert sich die klassische Interessenvertretung um die strategische Repräsentation.

Die Entwicklung von inhaltlichen Forderungen und die Unterstützungsmobilisierung können so getrennt voneinander stattfinden. Je nach Position oder Kampagne kann eine Gruppe unterschiedliche Unterstützer*innen werben. Die mobilisierbaren Interessen variieren über die bisherigen Gruppengrenzen hinweg. Vielmehr setzen sich die zu vertretenden Gruppen kurzfristig und kontextabhängig zusammen. Ausgewählte Themen der Mitglieder, aber auch eines breiteren Unterstützer*innenkreises werden aufgenommen. Auf diese Weise wird die Organisation nicht nur für die eigene Mitgliedschaft, sondern auch für die diffusen Unterstützer*innenkreise interessant.

Diese Auflösungs- und Differenzierungserscheinungen berühren die Kernüberlegung der neo-korporatistischen Austauschbeziehung, d. h. die Vertretung demokratisch aggregierter Interessen einer festen Gruppe und deren Mobilisierungsfähigkeit sowie Compliance der Mitglieder als Tauschgut. Die Angebote,

die eine Organisation an ihre Unterstützer*innen macht, differenzieren sich aus. Eine direkte Interessenaggregation und -vertretung bei gleichzeitiger Kontrolle über die Organisationsspitze muss nicht mehr ein Kernangebot von NGOs sein.

Organisationsentscheidungen werden aufgrund von Komplexität und der Notwendigkeit von Organisationswissen zunehmend in die Geschäftsstelle verlagert. Die basisdemokratische Kontrolle erfolgt nur in geringem Maß über vereinsrechtliche Instrumente wie jährliche Mitgliederversammlungen, sondern indirekt über die Unterstützungsbekundung für ein Thema, beispielsweise durch die Unterzeichnung einer Petition, die Teilnahme an einer Aktion, oder die Beibehaltung der regelmäßigen finanziellen Zuwendung. Die Organisationen erreichen dadurch mehr Menschen über den Kreis ihrer Mitglieder hinaus. Dies vergrößert den Hebel, um politischen Druck auf Entscheider*innen und Medien auszuüben. In den Vordergrund rücken die öffentliche Sichtbarkeit und aktionsbasierte Formate. Klassische, vereinsrechtliche Strukturen treten zurück.

Dieser Trend verändert die Austauschbeziehung zu politischen Entscheidungsträger*innen. Wenn fluide Unterstützungsgruppen vermehrt und eher punktuell mit Entscheidungsträger*innen in Kontakt treten, können politische Kompromisse nicht in gleicher Form wie mit aggregierten Interessenorganisationen getroffen werden. Anders als bei den langfristig gewachsenen Vertrauensverhältnissen zwischen etablierten Verbänden und der Politik muss die Frage, wer mit welcher gesellschaftlichen Teilgruppe verhandelt, situationsabhängig ausgehandelt werden. Der Unterschied zeigt sich deutlich, wenn das wertvolle Tauschgut der Mitglieder- bzw. Unterstützer*innen-Compliance wegfällt. Stark aggregierte, teils von breiten Bündnissen getragene Kampagnen schaffen allerdings neue Opportunitätsstrukturen für die Politik – besonders, wenn populäre Entscheidungen zu Gunsten dieser Bündnisse zur „low hanging fruit“ für die eigene Profilierung werden (siehe Abb. 6.2).

Praxisimplikation: Der Schulterschluss zwischen Entscheidungsträger*innen und den größeren mobilisierten Kreisen gewinnt punktuell an Bedeutung bei Themen mit hoher politischer und medialer Relevanz. Als neuer Austauschmodus trägt die strategische Repräsentation dazu bei, mit einer veränderten Ausgangslage umzugehen. So ist erkennbar, dass neue Modi des Austausches gefunden werden – wie die strategische Repräsentation und deren Akzeptanz – um auf heterogene, diffuse und nicht langfristig organisierbare Interessen eingehen zu können.

Abbildung 6.2 Praxisimplikation für strategische Repräsentation

2. *Hybride Partizipationstools*

Der Baustein der *hybriden Partizipationstools* erfasst das neuausdifferenzierte Spektrum an Partizipationsmöglichkeiten, welches Interessenorganisationen einsetzen. Diese Möglichkeiten reichen von klassischem ehrenamtlichen Engagement auf lokaler Ebene, über kontinuierliche Mitgliedschaft bis hin zu punktuelltem Online-Protest (Click-Aktivismus). Grundlegend ist die empirische Beobachtung der veränderten Mitgliederstruktur und der Beteiligungserwartungen aus dem Unterstützungskreis. Daher steht dieser Baustein im engen Bezug zur *strategischen Repräsentation*.

Idealtypisch ist die Vorstellung einer basisdemokratisch aufgebauten Organisation, deren Mitglieder die Möglichkeit des lokalen Engagements und der direkten Mitbestimmung haben. Die Arbeit und der Fortbestand dieser Organisationen ist primär davon bestimmt, dass ehrenamtliche Funktionspositionen besetzt sind und die innerorganisationale Demokratie ausgefüllt wird. Empirisch zu beobachten ist die Auflösung und Ausdifferenzierung dieses idealtypischen Modells. So breitet sich ein ganzes Spektrum an Partizipationstools in der Organisationspraxis aus. Mitglieder und Unterstützer*innen können wählen zwischen festen, losen oder punktuellen Unterstützungsmöglichkeiten, zwischen digitaler Beteiligung oder Präsenz. Auch bei ihren finanziellen oder zeitlichen Ressourcen steht ihnen offen, sich aktiv einzubringen, ehrenamtlich zu arbeiten sowie bestimmte Anliegen über einmalige, projektbezogene Spenden oder regelmäßige Förderbeiträge zu finanzieren. Die individuelle Entscheidung, kein Mitglied zu sein, wirkt nicht ausschließend, da es sowieso keine klassischen Mitglieder mehr gibt.

Die modernen Organisationen, welche sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten gegründet haben – mit Greenpeace als großem Vorreiter in diesem Bereich – haben ihre Organisationsstrukturen verstärkt auf dieses Modell des *optin – optout* Engagements ausgerichtet und zielen bei langfristiger Verbundenheit eher auf finanzielle Unterstützung. Das neue Geschäftsmodell kann zunächst als Reaktion auf zurückgehende Zahlen im klassischen Engagement gewertet werden, deckt sich aber auch mit den Anforderungen der starken inhaltlichen Spezialisierung, Kompetenzbündelung und Zentralisierung der Organisationen. Hinzu kommen die Sorge vor gezielter Unterwanderung der Mitgliedschaft, die die Handlungsfähigkeit einschränkt, sowie der erhebliche finanzielle Aufwand, den der Aufbau und die Pflege ehrenamtlicher Strukturen bedeuten würde (siehe LobbyControl und Foodwatch Abschnitt 5.1). Die nachträgliche Gestaltung ehrenamtlicher Strukturen ist hingegen eher mit normativen Überlegungen hinsichtlich des Aufbaus und Erhalts innerorganisationaler Demokratiestrukturen verbunden (siehe LobbyControl Abschnitt 5.1). Gleiches gilt für die grundsätzliche basisdemokratische Ausrichtung (siehe Attac Abschnitt 5.1).

Weiterhin kann beobachtet werden, dass die klassischen basisdemokratisch aufgebauten Organisationen ihre etablierten Beteiligungsformen anreichern und ihr Angebot diversifizieren. Es entstehen hybride Formen, die zwischen punktueller und kontinuierlicher Unterstützung liegen und digitale wie analoge Welten in Verbindung bringen. Digitale Kommunikation und Mobilisierung können analogen Bewegungen neue Impulse verschaffen. Die Aggregation und Vertretung von Interessen erhalten damit eine neue Qualität, da sehr genau nachzuvollziehen ist, welches Thema wie viel (kurzfristige) Unterstützung erfährt. Öffentliche Aktionen und mediale Sichtbarkeit als ein Angebots- und Nachfragepaar in der Austauschbeziehung zwischen Organisationen und Unterstützer*innen, gewinnen enorm an Bedeutung. Vieles folgt der Medienlogik, um die öffentliche Sichtbarkeit, thematische Salienz und Popularität zu erhöhen und damit der Outside-Lobbying-Strategie mehr Kraft zu geben (siehe Abb. 6.3).

Praxisimplikation: Angepasste Partizipationsangebote für eine ausdifferenzierte Nachfrage der Basis zu schaffen, ist zentral für das politische Überleben und erfolgreiches Handeln von Organisationen. Für mitgliedschaftsbasierte Organisationen heißt dies, Unterstützungsmöglichkeiten per digitaler Abstimmung und Deliberation einzusetzen. Aufgrund der begrenzten Aufnahmefähigkeit der politischen Agenda kann ein Überangebot an Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder und Interessierte allerdings ineffizient werden. Bei inflationärem Einsatz gehen Petitionen, E-Mailaktionen und punktuelle Kampagnen in der Konkurrenz um Aufmerksamkeit unter.

Abbildung 6.3 Praxisimplikation für hybride Partizipationstools

3. *Transparenz und (Selbst-)Wirksamkeit*

Der dritte Baustein der *Transparenz und (Selbst-)Wirksamkeit* greift die geänderten Präferenzen der Unterstützer*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen auf, die zunehmend den Wunsch äußern, genau nachzuvollziehen zu können, welche Auswirkung das eigene Engagement tatsächlich hat. Diese Forderung schließt an die sich wandelnden Mitgliedschafts- und Beteiligungsmöglichkeiten an, die die Organisationen ihren Unterstützer*innen anbieten.

Das klassische Organisationsangebot, dass die Mitglieder über binnendemokratische Strukturen die Führungsspitze kontrollieren können, ist je nach spezifischer Organisationsform unterschiedlich ausgeprägt. Insbesondere bei Organisationen, die vom Verbandsvorbild abweichen, ist diese Kontrolle weniger auf direktem Wege als über indirekte Formen der Zustimmung und Kritik vorhanden.

Der Wunsch der Basis, die Arbeit der Organisationsspitze zu kontrollieren, wird im hohen Maße abgelöst durch die Forderung nach Überprüfbarkeit und Nachweisbarkeit der Organisationswirkung als Selbstwirksamkeitserfahrung der Unterstützer*innen. Einher geht damit die Forderung nach mehr Transparenz über innerorganisationale Strukturen und ganz explizit über die Verwendung von Mitteln sowie die Forderung nach einer transparenten Darstellung der erreichten Erfolge. Unterstützer*innen wollen nachvollziehen können, wie sich ihr finanzielles oder zeitliches Engagement tatsächlich auswirkt. Hieran wird eine Verlagerung von der Ergebnis- zur Wirkungsorientierung deutlich (siehe Abschnitt 5.7).

Von vielen Seiten wurde allerdings deutlich gemacht, dass Transparenz nicht als Selbstzweck verfolgt werden sollte. Die herausgegebenen Organisationsdaten müssen auch einen greifbaren Informationsgehalt aufweisen, denn Glaubwürdigkeit stellt ein hohes Gut für Organisationen dar. Die nachvollziehbare Darstellung von sichtbaren Erfolgen erhält damit nicht nur eine neue Funktion, sondern auch eine neue Qualität (siehe Abb. 6.4).

Praxisimplikation: Den gewachsenen Ansprüchen der Mitglieder und Unterstützer*innen muss geschicktes Erwartungsmanagement gegenübergestellt werden. Trotz der neuen Transparenzstandards und der finanziellen, ehrenamtlichen und punktuellen Unterstützungsmöglichkeiten, bleiben Politikwandelprozesse komplex, zeitintensiv und langwierig. Große politische Erfolge sind äußerst selten; einzelne Unterschriften und Aktionsteilnahmen reichen für gesellschaftliche Veränderung nicht aus. Organisationen müssen eine Übersetzungsleistung erbringen, um ein Bewusstsein für neue politische Realitäten zu schaffen.

Abbildung 6.4 Praxisimplikation für Transparenz und (Selbst-)Wirksamkeit

4. Organisationale Ökonomisierung und Agilität

Der Baustein *organisationale Ökonomisierung und Agilität* richtet sich an die strategischen Überlegungen von Organisationen, um auf die Anforderungen von Basis, Medien und Politik adäquat zu reagieren. Als Reaktion auf die zunehmende

Komplexität der Aufgaben lässt sich eine fachliche Professionalisierung des Personals ausmachen. Die Mitarbeiter*innen (Non-Profit-Manager*innen, Campaigner*innen, Fundraiser*innen, Social-Media-Agent*innen und andere) werden über ein wachsendes Angebot von Studiengängen und Weiterbildungen ausgebildet und zertifiziert. In den Geschäftsstellen sind die Arbeitsabläufe effizient gestaltet, arbeitsteilig formalisiert und an aktuelle betriebswirtschaftliche Maßgaben angepasst. Die professionalisierte Kampagnen- und Medienarbeit wird kombiniert mit einer professionell konzipierten Außenwirkung: Der Markenkern und der *unique selling point* werden über Beraterstrukturen herausgearbeitet und verfeinert – bis die Organisation eine eigenständige Marke ist.

Bei gelungener Professionalisierung können Organisationen agil und flexibel arbeiten, ohne in unkoordinierten und tagespolitischen Aktionismus zu verfallen. Die Geschwindigkeit und die Schlagzahl, in der Themen verarbeitet und gesetzt werden, haben sich stark erhöht und an die digital-mediale Logik angepasst. In ständiger Konkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit ist eine professionelle Medienarbeit überlebenswichtig.

Auch bei Organisationen, die sich nicht der professionalisierten Kampagnenarbeit verschrieben haben, lassen sich spürbare Veränderungen ausmachen. Stellvertretend sind hier Organisationen zu nennen, die u. a. lokalen Naturschutz betreiben. Eine professionalisierte Darstellung der lokalen Erfolge und professionelle Mitgliederbindung hat auch in den meisten Ortsgruppen Einzug gehalten, wenngleich in unterschiedlicher Qualität.

Trotz der organisationalen Professionalisierung, die insgesamt viele Vorteile bietet, bleibt eine zentrale Einschränkung bestehen: Die zunehmende Komplexität der Themen erzwingt eine starke fachliche Spezialisierung oder eine Übersetzungsleistung, die die relevanten Inhalte vereinfacht. Daher kommt es zu einer Abwägung zwischen inhaltlicher Arbeit und öffentlichkeitswirksam vermittelbaren Bildern. Bei aller Professionalität und Planung kann ein zufälliges externes Ereignis immer noch dafür sorgen, dass eine Kampagne keine Sichtbarkeit erfährt oder ein Thema unvorhergesehen an enormer Dynamik gewinnt. Beispielsweise wurde das Thema der Rodung des Hambacher Forsts von unterschiedlichen Gruppen seit Jahren bearbeitet und dynamisierte sich 2018 für viele Beteiligte überraschend stark. Nicht nur die Kampagnenarbeit ist professionalisiert, sondern auch das Einwerben von Geldern durch Fundraising und Projektfinanzierung. Auch hier ist zu erkennen, dass die Organisationen auf Veränderungstrends der Spendenlandschaft bereits reagieren und weitere Entwicklungen antizipieren (siehe Abb. 6.5).

Praxisimplikation: Gerade die gewachsene, organisationale Professionalisierung der Interessenvermittlung unterstreicht die Notwendigkeit, eine Rückbindung an den Unterstützungskreis aufrechtzuerhalten bzw. zu beleben. Die Rückkopplung zur Basis nimmt Zeit in Anspruch, was mit der gesteigerten Schlagzahl der Themenverarbeitung vereinbart werden muss. Organisationen müssen die zeitliche Möglichkeit für Nicht-Entscheidungen und Nicht-Positionierung innerhalb und außerhalb ihrer Kernthemen schaffen.

Abbildung 6.5 Praxisimplikation für organisationale Ökonomisierung und Agilität

5. Kooperation und Konkurrenz

Der Baustein *Kooperation und Konkurrenz* stellt die zivilgesellschaftliche Arbeitsteilung und die Spezialisierung des eigenen Profils in der interessenlandschaftlichen Nische in den Mittelpunkt. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen die Tendenz zu einer kooperativen Grundorientierung, die die Organisationen gemeinschaftlich verfolgen.

Auch den Austausch- und Kooperationsbeziehungen unter den Organisationen liegen schwierige strategische Überlegungen zugrunde. Dass es Konkurrenz um Aufmerksamkeit, mediale Sichtbarkeit, Unterstützer*innen und Spenden gibt, ist selbstverständlich. Folglich reagieren die professionalisierten Organisationen darauf, indem sie die eigene ökologische Nische (siehe Abschnitt 5.4) in der Interessenlandschaft identifizieren und auszufüllen versuchen. Eine Arbeitsteilung und Spezialisierung der Zivilgesellschaft ist seit Jahren zu beobachten. Trotz – oder gerade wegen – der Konkurrenzsituation auf dem zivilgesellschaftlichen Markt ist der temporäre Zusammenschluss zu Kampagnenbündnissen oder Themenallianzen ein beliebtes, aber zweiseitiges Strategiemittel.

Als empirischer Kristallisationspunkt diente dieser Studie das Anti-TTIP-Bündnis, das sinnbildlich für gelungene Kooperation und die Möglichkeit des Überkommens von Organisationsunterschieden steht. Schwierig blieb aber auch bei diesem erfolgreichen Bündnis die klare Zuordnung von Siegen und Erfolgen. Für teilnehmende Organisationen besteht immer die Gefahr, dass die Kosten-Nutzen-Rechnung für sie individuell nicht positiv ausfällt, weil sich das finanzielle und personelle Engagement weder vorteilhaft bei den Spendeneinnahmen noch bei der Mitgliederzahl niederschlägt (siehe Abb. 6.6).

Praxisimplikation: Bündnisse und Themenallianzen sind für Organisationen ein wichtiges strategisches Mittel. Doch auch wenn inhaltliche Grundüberzeugung oder breite Forderungsposition häufig übereinstimmen, sollten Organisationen ihre Kooperation selektiv wählen und sich nur dort beteiligen, wo eine wirkliche Profilierung über die Anerkennung des Themas oder eines Organisationserfolgs möglich ist.

Abbildung 6.6 Praxisimplikation für Kooperation und Konkurrenz

6. Gemeinwohl und Legitimation

Der sechste Baustein *des Gemeinwohls und der Legitimation* greift die Diskussion über eine Gemeinwohlorientierung von Organisationen im Prozess der Interessenvermittlung auf. Diese letzte Perspektive soll mit einem prozeduralen Gemeinwohlverständnis zur Versachlichung der Debatte beitragen.

Im gegenwärtigen breiten Konsens der politikwissenschaftlichen Debatte zum *prozeduralen Gemeinwohl* wird davon ausgegangen, dass es in modernen, pluralistisch demokratischen Gesellschaften keinen vordefinierten Begriff des Gemeinwohls geben kann und geben darf (vgl. Strünck 2014; siehe Abschnitt 5.7). Der Vorstellung eines *a priori* gegebenen Gemeinwohls, welches von politischen Akteuren gleichsam intuitiv erkannt werden kann, wird eine klare Absage erteilt. Demokratisches Gemeinwohl muss vielmehr *prozedural* geschaffen, d. h. durch den Ausgleich unterschiedlicher, gesellschaftlicher Interessen auf Grundlage eines fairen Prozesses erzeugt und so immer wieder neu ermittelt werden (Schuppert 2002: 24, Lietzmann 2002: 298, Strünck 2014). Erst am Ende des demokratischen Prozesses steht das Gemeinwohl *a posteriori* auf der gesellschaftlichen Makroebene.

Dieser Verhandlungsprozess hat sich in verfassungsrechtlich festgelegten Verfahren graduell immer weiter geöffnet – die Einbeziehung der Verbände im Korporatismus war gesellschaftlichen Veränderungen und einer nötigen Erweiterung geschuldet (Lietzmann 2002: 300; 301). Auch NGOs und andere zivilgesellschaftliche Akteure haben sukzessive in diesem Prozess eine aktive Rolle erlangt. So fasste Hans Lietzmann bereits 2002 die immer noch aktuelle Diskussion um die Legitimation neuer Gemeinwohllakteure – so auch NGOs – zusammen:

„Der Blick zurück zeigt, dass auf jeder Stufe der Erweiterung der Kreise der Gemeinwohllakteure nach der Berechtigung und der politischen Legitimität der Newcomer in der politischen Entscheidungsarena gefragt wurde“ (Lietzmann 2002: 301).

Unter den befragten Interviewpartner*innen finden sich die verschiedenen Aspekte wieder. Die eigene Gemeinwohlorientierung einer Organisation wird dabei auch als strategisches Legitimationsargument verwendet. Sie dient dazu, sich gegenüber ökonomisch motivierten Partikularinteressen abzugrenzen oder dem Gegenüber fehlende Gemeinwohlorientierung vorzuwerfen. Die Gemeinwohlorientierung steht aber auch sinnbildlich für übergeordnete Themen, die die gesamte Gesellschaft in weitgefasstem Verständnis betreffen. Darunter fallen u. a. die bereits genannten Menschenrechte sowie Naturschutz- oder Globalisierungsthemen. So können Argumentationsmuster und Selbstverständnis moralisch-normativ aufgeladenen werden – ohne jedoch in das kritisierte Feld einer Gemeinwohldefinition *a priori* zu gelangen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass im Bereich der Interessenvertretung und des politischen Willensbildungsprozesses der Bezug auf Gemeinwohl als Vorwurf und als Selbstüberhöhung verwendet wird, um so Positionen von Konkurrenzorganisationen zu entkräften. Der Gemeinwohlbezug verkommt in dieser Argumentationsstrategie zum sinnentleerten Kampfbegriff.

Eine weniger verkrampfte Diskussion mit einer Verständigung darauf, dass es in der deutschen Demokratie nur einen prozeduralen, verfassungsrechtlich abgesicherten Gemeinwohlbegriff gibt, könnte die Vorwürfe und überhöhte Selbstzuschreibungen entkräften. Keine Organisation, ob wirtschaftlichen oder öffentlichen Interessen verpflichtet, muss eine Argumentation über einen individuellen, inhaltsbestimmten Gemeinwohlanpruch hinnehmen. Zu akzeptieren ist aber, dass die Aufnahme von NGOs am Aushandlungsprozess um Gemeinwohl eine neue Realität ist, weil sie zu wichtigen Stakeholdern im Politikgestaltungsprozess geworden sind (siehe Abb. 6.7).

Praxisimplikation: In der politischen Debatte muss der Bezug auf Gemeinwohl zurückhaltend und vorsichtig erfolgen. Der Konsens des prozeduralen Gemeinwohls verdeutlicht, dass zahlreiche Argumente mit Gemeinwohlbezügen lediglich strategisch verwendet werden. Dies beschränkt die Aussagekraft sowohl von Gemeinwohl als Legitimationsargument, als auch des instrumentellen Vorwurfs, dem politischen Gegner die Gemeinwohlorientierung abzuerkennen. Der gesamtgesellschaftliche Aushandlungsprozess ist und bleibt die Richtschnur.

Abbildung 6.7 Praxisimplikation für Gemeinwohl und Legitimation

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Ergebnisse, weiterführende Hypothesen und Fazit der Untersuchung

7

Die Studie „NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung“ folgte der übergeordneten Zielsetzung, eine theoretisch-analytische Perspektive zu entwickeln, die ein differenzierendes Bild der Handlungs- und Entscheidungspraxis von NGOs als Organisationstypus zeichnete. Die Ergebnisse zeigen die Spannweite verschiedener Profilausprägungen im umfassenden Strategieportfolio moderner Interessenvermittlung in der deutschen NGO-Landschaft.

Als Ausgangspunkt und Richtschnur der Studie wurde ein konzeptionelles Dreieck der Handlungsrationalität im Kontext moderner Governance-Strukturen entwickelt. Die qualitativen Fallstudien zu fünf systematisch ausgewählten NGOs – Attac, LobbyControl, Foodwatch, Campact und die Deutsche Umweltstiftung (DUS) – decken dabei eine große Bandbreite von Erscheinungsformen in der deutschen NGO-Landschaft ab. Die Leitfrage, wie diese verschiedenen Typen von NGOs in öffentlichkeitswirksamen Prozessen der Interessenvermittlung agieren, folgte dem Forschungsziel der Hypothesengenerierung über die besondere politische Rationalität von NGOs. Anstatt theoretische Überlegungen zu testen oder verallgemeinerbare Aussagen über die Gesamtheit der NGOs zu treffen, zielte das Erkenntnisinteresse darauf, den breiteren Kontext von Handlungsstrategien der modernen Interessenvermittlung besser zu verstehen. Die Ergebnisbereiche umfassen zum einen die theoriegeleiteten Kategorien der Unterstützungs-, Einfluss- und Reputationslogik. Diese wurden zum anderen mit vier materialbasierten Kategoriensets ergänzt, die querliegende und mit der Strategieauswahl der Organisationen in Wechselwirkung stehende Aspekte enthalten: die übergeordnete Strategie, die Auswahl von zentralen Themen, die instrumentelle Verwendung von Expertise und die Legitimationsargumentation.

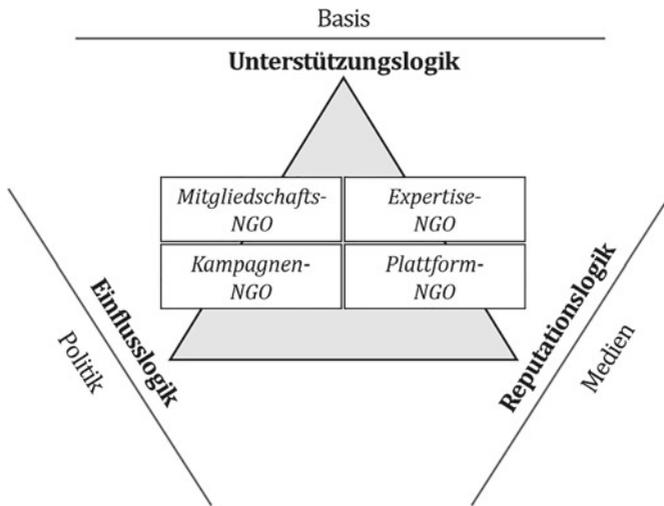
NGO-spezifische Besonderheiten der Interessenvermittlung

Zu den NGO-spezifischen Besonderheiten zählen (1) der ausgeprägte Bezug zu Fachexpertise als politisches und legitimatorisches Instrument im eigenen Selbstverständnis, (2) flexible Organisationsstrukturen, um sich den Anforderungen moderner Politikvermittlung in Governance-Strukturen anzupassen, (3) verschiedene Ansätze der Unterstützer*innen-Mobilisierung, um dem punktuellen und zeitlich begrenzten Engagement vor dem Hintergrund nicht-mitgliedschaftsbasierten Finanzierungsformen gerecht zu werden sowie (4) besondere Ansprüche an den Zuschnitt von Themen und Forderungen im Spannungsfeld von Glaubwürdigkeit, politischer Anerkennung als relevanter Akteur und dem (begrenzten) Erfolg in Politikwandelprozessen. Zusammengefasst zeigen sich (5) Abwägungsprozesse von vielschichtigen, teils widersprüchlichen Anforderungen von Basis, Medien und Politik, die sich in ähnlicher Form in den Veränderungstrends der politischen Interessenvermittlung von Verbänden wiederfinden.

Binnendifferenzierung von „NGOs“ als Subtypen von public interest Organisationen

An diesen Besonderheiten zeigt sich, welche verschiedenen Strategietypen und Organisationszuschnitte unter das Label „NGO“ fallen. Dieses hohe Maß an Heterogenität, welches der vermeintliche Sammelbegriff subsumiert, lässt daran zweifeln, ob sich das weitgefasste NGO-Verständnis plausibel verwenden lässt. Vielmehr legen die Ergebnisse der vorliegenden Analyse den Schluss nahe, dass es nicht sinnvoll ist, von „NGOs“ in der politischen Interessenvermittlung zu sprechen. Alternativ eignet sich eine Binnendifferenzierung von unterschiedlichen Subtypen von *public interest* Organisationen (Abbildung 7.1).

Aus den Ergebnissen lassen sich vier ausdifferenzierte, eigenständige NGO-Subtypen herauslesen. Ein erster Subtyp orientiert sich als (1) *Mitgliedschafts-NGO* stark an basisdemokratischen Handlungsmustern. Die Organisation setzt auf große Mitgliederzahlen, aktive Beteiligung und basisdemokratische Mitentscheidung bei politischen Aktivitäten. Sie fühlt sich – nicht anders als klassische Mitgliedsverbände – in besonderer Weise den Mitgliedern und Unterstützer*innen im Sinne einer erweiterten Mitgliedschaftslogik verpflichtet. Im zweiten Subtyp der (2) *Expertise-NGO* bilden Wissen und Fachexpertise die Basis der Organisation. Beide können als Währung in der Kommunikation mit Politik und Öffentlichkeit eingesetzt werden, mit der sich die Organisation im politischen Prozess profiliert. Der dritte Subtyp der (3) *Kampagnen-NGO* setzt in der Strategiewahl und der Organisationsausrichtung die Akzente auf Kampagnen- und



(Grafik: eigene Darstellung)

Abbildung 7.1 Profilausprägungen von NGO-Strategieportfolios

Mobilisierungsarbeit. Öffentliche Aufmerksamkeit und strategisches Themensetzen – welches über Watchdog-Funktionen bis hin zur Skandalisierung reicht – sind hier der Goldstandard. Denn Sichtbarkeit ist die Grundlage, auf der die Legitimation dieser Organisation fußt. Im Kontext der professionalisierten Interessenvermittlung ähneln die Subtypen Zwei und Drei den etablierten Verbänden, darunter insbesondere *public interest* Verbänden, im praktischen Umgang mit Medien und politischen Entscheidungsträger*innen. Der vierte Subtyp einer (4) *Plattform-NGO* lässt sich als professionalisierte Protest- und Kampagnenplattform charakterisieren, der einem fluiden Kreis von Interessierten Mobilisierungsangebote zu punktuellen Themen macht. Vereinfacht gesprochen bietet die Organisation eine Bühne, das Stück spielen andere. Sie knüpft und pflegt die Vernetzungen, welche die Zivilgesellschaft als solche aktiv in Erscheinung treten lässt. Da dieser Typ in der idealisierten Form lediglich eine Art Rumpfverein ausbildet, weicht er am stärksten von den Standards der *public interest* Interessenorganisationen ab.

Die Analyse aus der Perspektive des Dreiecks der Handlungsrationalität verdeutlicht, dass die Organisationen aus einem vielschichtigen Strategieportfolio

wählen können. Dies deckt sich mit einem wachsenden Kanon von Forschungsergebnissen, die postulieren, dass die Strategiewahl *nicht* durch den Organisationstyp determiniert wird, sondern sich nach einem weiteren Kriterienkatalog richtet. Dieser schlägt sich u. a. in den drei Handlungslogiken und den vier identifizierten Sets der Strategie, Themenwahl, Expertise und Legitimation nieder. Die Untersuchungsergebnisse schließen an die weiterführende Frage an, ob diese Organisationsstrategien ein Zeichen einer *NGO-isierung* der Interessengruppenlandschaft ist (vgl. Lang 2013, Choudry/Kapoor 2013, Paternotte 2016) oder ob die Interessengruppen damit auf Herausforderungen und Veränderungstrends der politischen Interessenvermittlung in Governance-Strukturen reagieren (vgl. Lösche 2007, Strünek/Sack 2017).

Skizze einer zukünftigen Forschungsagenda

Das Forschungsprojekt „NGOs und Politikmanagement“, welches dieser Publikation zugrunde liegt, wurden durch die Drittmittelfinanzierung des *Gemeinschaftsausschusses der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft* möglich gemacht. Dies diente als Anschubfinanzierung, den Forschungsbereich an der NRW School of Governance weiterzuführen und zukünftig ausbauen zu können.

In der empirischen Praxis hat sich die Kombination aus Forschungspuzzle, Leitfrage, theoretischer Konzeption und den skizzierten Ergebniskategorien bewährt. Der differenzierende Blick aus der Perspektive des Dreiecks der Handlungsrationalität erwies sich als flexibel und anschlussfähig, um die Besonderheiten und Strategiemöglichkeiten der systematisch ausgewählten NGOs aufzuzeigen. Diese Elemente können als wissensbasiertes Gerüst dienen, um weiterführende Fragestellungen in die Breite und die Tiefe des Themenfelds zu formulieren.

Eine erste Option für weiterführende qualitative Forschung liegt darin, die Fallauswahl und das Datenmaterial zu erweitern. So können etwa die in der Studie identifizierten TOP-10 Organisationen sowie weitere große Verbände und Akteure einbezogen werden, die sich am Kristallisationspunkt der Auswahlstrategie, der Gemeinschaftskampagne gegen TTIP und CETA, beteiligten. Zudem können als weitere Kristallisationspunkte die Mobilisierungsmomente der Gemeinschaftskampagnen im Umfeld von *Fridays for Future* ergänzt werden. Nach dem erfolgreichen Praxistest der analytischen Kategorien können zudem NGOs und *public interest* Organisationen in weiteren pluralistisch geprägten Politikfeldern untersucht werden. Für die Auswahl sind insbesondere Organisationen mit Maximalausprägungen in der Spannweite der Kategoriensets relevant. Ein zentraler Schritt ist die Erweiterung des Datenmaterials von derzeit über 30

Experteninterviews und über 15 Podcast-Interviews. Neben weiteren Experteninterviews können zusätzliche Podcast-Hintergrundgespräche genutzt werden, wie auch politische Stellungnahmen und Pressemitteilungen.

Eine zweite Option erweitert den Methodenpool der qualitativen Textanalyse um quantitative Verfahren, wie *data mining* und *quantitative text analysis* (u. a. Blätte/Behnke et al. 2018, Sack 2017, Aizenberg 2020). Diese Methoden richten den Blick auf die Gesamtpopulation eines Politikfeldes und die übergeordnete Ebene des diskursiven Austausches und der Kontaktbeziehungen zwischen NGOs und Medien bzw. zwischen NGOs und politischen Entscheidungsträger*innen. Durch eine *netzwerkanalytische* Brille ist es möglich, die personelle oder organisationale Verzahnung der NGO- bzw. Interessengruppenlandschaft nachzuzeichnen. Interessant wäre hier, ob sich die Häufigkeit von Themenkooperation und Projektfinanzierungen auch im Personalwechsel der professionalisierten Mitarbeiter*innen niederschlägt. Mit einem ausreichend hohen Maß an qualitativem und quantitativem Datenmaterial und deutlich definierbaren Policy-Outcomes lässt sich außerdem die Methode der *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) einsetzen, um zu untersuchen, inwieweit sich die verschiedenen Austauschstrukturen der Politikfelder in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht (begrenzt) generalisieren lassen.

Neben der Fortführung dieses Forschungsansatzes kann die zukünftige Forschungsagenda neue Themenhorizonte und verschiedene Analyseebenen erschließen. Diese Ebenen umfassen sowohl die Binnenorganisation und Entscheidungsprozesse innerhalb von NGOs, die Beziehungen zwischen NGOs und Bürger*innen, als auch die Kontakt- und Austauschbeziehungen zu politischen Entscheidungsträger*innen in Regierung, Parlament und Verwaltung. Auf Ebene der Intermediären werden zudem die Interaktionen zwischen NGOs und anderen Akteuren der Interessenvermittlung, wie Verbänden, Unternehmen, Gewerkschaften, Stiftungen, Think Tanks einbezogen. (1) Ein Themenschwerpunkt auf der internen Dimension der Organisationspraxis kann die Frage stellen, wie und in welchem Umfang sich Unterschiede in Strategiewahl und Strategiefähigkeit durch das Organisationsformat erklären lassen. Relevant ist in diesem Schwerpunkt, welche internen Integrations- und Koordinationsleistungen die NGOs im Zusammenhang mit der Wahl von Bündnispartnern und Arenen der Interessenvermittlung erbringen. (2) Ein Schwerpunkt auf der externen Dimension kann thematisieren, in welchem Ausmaß staatliche Akteure als Regulatoren und Prozessgestalter einen gesetzgeberischen oder informellen Einfluss auf die Aktivitäten von NGOs und anderen Interessengruppen nehmen. Insbesondere lassen sich die Veränderungstrends der Interessenlandschaft in Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Prozesse der Mobilisierung, Netzwerkbildung

und Interessenaggregation nachzeichnen. (3) Hinsichtlich eines demokratietheoretischen und normativen Schwerpunkts lassen sich Optionen herausarbeiten, um kritische Entwicklungen im Feld der Zivilgesellschaft bezüglich rechtsradikaler und menschenfeindlicher Bewegungen zu adressieren (siehe Abschnitt 2.2), die sich nicht am Gemeinwohl orientieren. Bei diesen drei Schwerpunkten des Themenhorizonts stellt ausgerechnet die definitorische Unschärfe des Sammelbegriffs „NGOs“ eine forschungspragmatische Chance für eine verbesserte Anschlussfähigkeit der Forschung dar. Einerseits ergänzt die Binnendifferenzierung verschiedener Subtypen von *public interest* Organisationen die Gestaltung bisheriger Studiendesigns. Andererseits rücken NGOs auch politisch und medial vermehrt ins Rampenlicht. Aktuelle Aufmerksamkeitswellen folgen den genannten zivilgesellschaftlichen Mobilisierungserfolgen, der politischen Debatte um die gesetzliche Neuregelung von Gemeinnützigkeit im Nachgang an das Attac-Urteil des Bundesfinanzhofs Anfang 2019 sowie der Frage, wie sich die Bewegungen wie *Fridays for Future* oder Pegida auf konkrete Politikergebnisse auswirken. Hier ist zu erwarten, dass neue Forschungskonjunkturen ebenso die Erkenntnisse zu NGOs in der Interessenvermittlung steigern.

Zusammengenommen zeigen die Untersuchungsergebnisse, wie facettenreich die Handlungspraxis von NGOs im weiteren politischen Umfeld ist. Eine systematisch ausgerichtete, politikwissenschaftliche Perspektive kann die verschiedenen Wissensstände in einen gemeinsamen Kontext setzen und neue Erkenntnisse für die Regierungs- und Interessengruppenforschung liefern. Sie trägt dazu bei, die Gestaltungsperspektive des Politikmanagements in den *Besonderheiten des Strategieportfolios moderner Interessenvermittlung* zu erschließen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Erratum zu: NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung

Erratum zu:
M. Schiffers, *NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung*, Studien der NRW School of Governance, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34851-9>

Die EPUB- und HTML-Versionen des Buches wurden mit einem unvollständigen Untertitel veröffentlicht, dies wurde nun korrigiert.

Die aktualisierte Version des Buches finden Sie unter
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34851-9>

© Der/die Autor(en) 2021
M. Schiffers, *NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung*,
Studien der NRW School of Governance,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-34851-9_8

Quellenverzeichnis

Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung (2021): Stand der Gemeinnützigkeit von Attac. Online unter <https://www.zivilgesellschaft-ist-gemeinnuetzig.de/attac/> (zuletzt geprüft am 20.03.2021).

Attac (2006 [2001]): Das Selbstverständnis von Attac Zwischen Netzwerk, NGO und Bewegung – 8 Thesen. Online verfügbar unter https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/bundesebene/attac-strukturen/Attac_Selbstverstaendnis.pdf, zuletzt überarbeitet 2006, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Attac (2014): Haushaltsbeschluss 2014. Online verfügbar unter https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Gremien/Ratschlag/Finanzen/Haushaltsentwurf-2014_Kurzform.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Attac (2017): Haushaltsbeschluss 2017. Online verfügbar unter https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Gremien/Ratschlag/Finanzen/Beschlusse/HHu C2017_Beschluss_Herbstratschlag2016_Zusammenfassung.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019,

Attac (2018): Herbstratschlag 2018. Erläuterungen zum Haushaltsentwurf 2019 und Beschlussempfehlung zu den Projektanträgen für das Jahr 2019. Online verfügbar unter https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Gremien/Ratschlag/Finanzen/Haushaltsentwurf2019-Erla__uterungen_Beschlussempfehlung_Herbstratschlag2018.pdf, zuletzt überarbeitet 2006, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Attac (2019a): attac globally. Online verfügbar unter <https://www.attac.org/en/about/map>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Attac (2019b): Mitglieder. Online verfügbar unter <https://www.attac.de/was-ist-attac/mitglieder/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

- Attac (2019c): Attac Bundesbüro. Online verfügbar unter <https://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/attac-netzwerk/bundesbuero/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Attac (2019d): Was ist ein Ratschlag? Online verfügbar <https://www.attac.de/ratschlag/was-ist-der-ratschlag/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Attac (2019e): Was ist Attac? Online verfügbar <https://www.attac.de/was-ist-attac>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Attac (2019f): Haushaltsbeschluss für 2019. Online unter: <https://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/finanzen> (abgerufen am zuletzt abgerufen am 18.12.2020)
- Bauer, Matthias (2016): Manufacturing-Discontent: The Rise to Power of Anti-TTIP Groups. ECIPE Occasional Paper (02).
- Bayerischer Rundfunk (2017): Gute Lobby, böse Lobby. Welchen Einfluss haben Lobbyisten auf die Politik? Beitrag von Pia Dangelmayer. Online verfügbar <https://www.br.de/puls/tv/puls/puls-im-tv-lobbyismus-100.html>, zuletzt aktualisiert 30.03.2017, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Berg, Andrea (2016): Gute NGOs, Böse NGOs. Hg. v. Amnesty International. Online verfügbar unter <https://www.amnesty.de/journal/2016/april/gute-ngos-boese-ngos> (zuletzt abgerufen am 03.12.2019).
- Berlin Institut für Partizipation (2019): Berlin Institut für Partizipation. Online verfügbar unter <https://www.bipar.de>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Brot für die Welt (2018): Jahresbericht 2017. Online verfügbar unter https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/40_Ueber-uns/Finanzen-Transparenz/BfdW_JB-2017_FINAL.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Bundesfinanzhof (2019): Urteil vom 10.1.2019, V R 60/17
- Campact (2014): Jahresbericht 2013. Online verfügbar unter <https://blog.campact.de/2014/08/campact-glasklar-transparenzbericht-2013/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2017): Satzung. Online verfügbar unter https://blog.campact.de/wp-content/uploads/2017/06/Satzung_Campact_2017_03_31_.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2018): Jahresbericht 2017. Online verfügbar unter https://blog.campact.de/wp-content/uploads/2018/08/180816_Campact_TransparenzberichtV2017.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2019a): Über Campact. Online verfügbar unter <https://www.campact.de/campact>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2019b): Team. Online verfügbar unter <https://www.campact.de/campact/ueber-campact/team/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

- Campact (2019c): Campact. Online verfügbar unter <https://www.campact.de>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2019d): Zivilgesellschaft ist gemeinnützig. Online verfügbar unter https://aktion.campact.de/gemeinnuetzigkeit/appell/teilnehmen?pk_vid=18796fb0141eb5481564135479d51307, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2019e): Campact. Attac-Urteil trifft jetzt Campact. Von Felix Kolb. Online verfügbar <https://blog.campact.de/2019/03/attac-urteil-trifft-jetzt-campact/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Campact (2019f): Campact verliert Gemeinnützigkeit. Attac-Urteil des Bundesfinanzhofs setzt Zivilgesellschaft weiter unter Druck. Pressemitteilung vom 21.10.2019. Online unter <https://www.campact.de/presse/mitteilung/20191021-pm-campact-verliert-gemeinnuetzigkeit/> (zuletzt geprüft am 20.03.2021).
- Campact (2020): Transparenzbericht 2019. Zahlen, Kampagnen und Projekte unserer Bürgerbewegung.
- Campact (2021): Zivilgesellschaft ist gemeinnützig! Online unter <https://www.campact.de/gemeinnuetzigkeit/> (zuletzt geprüft am 06.05.2021).
- Comparative Interest Group Survey (2019): Related Projects. Online verfügbar <http://www.cigsurvey.eu/related-projects/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019.
- Corporate Europe Observatory; LobbyControl (2017): Blaming the messenger. the corporate attack on the movement for trade justice. Unter Mitarbeit von Rachel Tansey.
- Deutschlandfunk (2017): Serie „Gute Lobbyisten“. Die Umweltschutzwärter. Von Johannes Nichelmann. Online verfügbar unter https://www.deutschlandfunk.de/serie-gute-lobbyisten-die-umweltschutzwaelte.697.de.html?dram:article_id=384021, zuletzt aktualisiert 18.04.2017, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Deutsche Umweltstiftung (2011 [1982]): Satzung der Deutschen Umweltstiftung. Online verfügbar unter <https://www.deutscheumweltstiftung.de/downloads/#18-satzung-und-ordnungen>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Deutsche Umweltstiftung (2012): Hoffnung durch Handeln. Ziele, Arbeit und Strukturen der Deutschen Umweltstiftung. 7. Auflage. Online verfügbar unter <https://www.deutscheumweltstiftung.de/downloads/#14-allgemeines-informationsmaterial>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Deutsche Umweltstiftung (2015): Stifterbrief 2015. Online verfügbar unter <https://www.deutscheumweltstiftung.de/downloads/#23-stifterbriefe-und-magazine>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Deutsche Umweltstiftung (2019a): Deutsche Umweltstiftung. Online verfügbar unter <https://www.deutscheumweltstiftung.de>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

- Deutsche Umweltstiftung (2019b): Wirtschaftsrat. Online verfügbar unter <https://www.deutscheumweltstiftung.de/der-wirtschaftsrat-der-deutschen-umweltstiftung/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Deutsche Umweltstiftung (2019c): #Kaufnix. Kampagnenwebseite der Deutschen Umweltstiftung. Online verfügbar unter <https://kaufnix.net>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Diefenbach-Trommer, Stefan et al (2018): Engagiert Euch – Nicht? Wie das Gemeinnützigkeitsrecht politisches Engagement erschwert. Eine empirische Untersuchung der Allianz „Rechtssicherheit für politische Willensbildung“ e.V. – gefördert von der Otto Brenner Stiftung.
- Die Gesellschafter (2009a): Foodwatch (Folge DG021). Interview mit Martin Rücker von Tim Pritlove. Ausgestrahlt am 06.11.2009. 1:00:50. Online verfügbar unter <https://diegesellschafter.metaebene.me/dg021-foodwatch/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Die Gesellschafter (2009b): Campact (Folge DG013). Interview mit Günter Metzges von Tim Pritlove. Ausgestrahlt am 08.06.2019. 1:08:52. Online verfügbar unter <https://diegesellschafter.metaebene.me/dg013-campact/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Ecocrowd (2019): Ecocrowd. Die Crowdfunding-Plattform für nachhaltige Projekte. Online verfügbar unter <https://www.ecocrowd.de>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Edelman (2019): Edelman Trust Barometer. Annual Global Report. Daniel J. Edelman Holdings, Inc.
- EU-Transparenzregister [für DUS] (2020): Eintrag „Deutsche Umweltstiftung“ im Register der Interessenvertreter (Eintrag vom 23.11.2020). Online unter: <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=80990083134-61> (zuletzt abgerufen am 18.12.2020).
- EU-Transparenzregister [für Foodwatch] (2020): Eintrag „Foodwatch“ im Register der Interessenvertreter (Eintrag vom 12.10.2020). Online unter: <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=858136219735-96> (zuletzt abgerufen am 18.12.2020).
- Finkbeiner, Florian; Keune, Hannes; Schenke, Julian; Marg, Stinde (2016): Stop-TTIP-Protteste in Deutschland -. Wer sind, was wollen und was motiviert die Freihandelsgegner? Forschungsbericht. Hg. v. Institut für Demokratieforschung. Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen (01).
- Foodwatch (2015): Unsere Satzung. Online verfügbar unter <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/unsere-satzung/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

- Foodwatch (2018): Stellungnahme zum BMEL-Referenten-Entwurf eines Gesetzes zur Einführung und Verwendung eines Tierwohlkennzeichens (Tierwohlkennzeichengesetz – TierWKG).
- Foodwatch (2019a): Finanzen. Online verfügbar unter <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/finanzen/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Foodwatch (2019b): Fragen und Antworten. Eintrag vom 21.03.19. Online verfügbar unter <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/fragen-und-antworten/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Foodwatch (2019c): Finanzen 2019. Eintrag vom 06.09.2019. Online unter: <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/finanzen/> (abgerufen am zuletzt abgerufen am 18.12.2020).
- Frühbrodt, Lutz (2014): Foodwatch: NGOs übernehmen immer mehr die Arbeit von Journalisten. Zweite-Aufklärung, 14.12.2014, online verfügbar: <https://www.zweite-aufklaerung.de/foodwatch-ngos-uebernehmen-immer-mehr-die-arbeit-der-journalisten/> (zuletzt geprüft 3.12.2019).
- GoodJobs (2019): Deutsche Umweltstiftung. Online verfügbar unter <https://goodjobs.eu/de/companies/deutsche-umweltstiftung>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Greenpeace (2018): Jahresbericht 2017. Online verfügbar unter <https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/b01181-greenpeace-jahresbericht-jahresbilanz-2017.pdf>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Initiative Transparente Zivilgesellschaft (2019): Zehn Punkte für die Öffentlichkeit. Online verfügbar unter <https://www.transparency.de/mitmachen/initiative-transparente-zivilgesellschaft/?L=0>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Klimaretter.info (2017): „Wir brauchen kulturellen Wandel“. Online verfügbar unter <http://www.klimaretter.info/umwelt/hintergrund/23178-wir-brauchen-kulturellen-wandfel?tmpl=component&print=1&layout=default>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LifeVerde (2019): Deutsche Umweltstiftung. Online verfügbar unter <https://www.lifeverde.de/gruene-unternehmen/gruene-ngos/deutsche-umweltstiftung>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2014): Jahresbericht 2013. Online verfügbar unter <https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/jahresbericht-13-lobbycontrol-140519-screen.pdf>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2017). Lobby-Transparenzgesetz. Online verfügbar unter https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/2017_01_27_Lobby_Transparenzgesetz.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

- LobbyControl (2018): Jahresbericht 2017. Online verfügbar unter https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/LobbyControl-Jahresbericht_2017-180622-web.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2019a): Jahresbericht 2018/2019. Online verfügbar unter <https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/LobbyControl-Jahresbericht-2018-19.pdf>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2019b): Lobbypedia. Online verfügbar unter <https://lobbypedia.de/wiki/Hauptseite>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2019c): Team und Vorstand. Online verfügbar unter <https://www.lobbycontrol.de/initiative/der-lobbycontrol-vorstand/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- LobbyControl (2020): Jahresbericht 2019/20. Unser Einsatz für eine starke Demokratie.
- Meedia.de (2019): Gastbeitrag: die zunehmende Macht der NGOs und die Verantwortung der Medien. Von Hasso Mansfeld und Frederik Ferreau. Online verfügbar unter <https://meedia.de/2019/05/15/gastbeitrag-die-zunehmende-macht-der-ngos-und-die-verantwortung-der-medien/>, zuletzt aktualisiert 15.05.2019, zuletzt geprüft am 20.08.2019.
- Medienradio (2010): Lobbycontrol (Folge MR029). Interview mit Ulrich Müller von Philip Banse. Ausgestrahlt am 28.08.2010. 1:43:22. Online verfügbar unter <https://www.kuechenstud.io/medienradio/podcast/mr029-lobby-control/>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Movum (2019): Beteiligung geht nicht ohne politische Kultur. In: Debatten zur Transformation Movum. Heft 7/2017. Online verfügbar unter <http://www.movum.info/images/ausgaben/heft17.pdf>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.
- Sander, Hendrik (2016): Die Zukunft von Attac. Stärken, Probleme, Handlungsoptionen. Studie im Auftrag der Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Strachwitz, Rupert Graf (2019): Der Shrinking Civic Space: Gefahr für Europa? Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland.
- Süddeutsche.de (2021): Gemeinnützigkeit. Vereine bleiben im Ungewissen. Online am 2. Mai 2021, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vereine-gemeinnuetzigkeit-1.5282102> (zuletzt gepfügt am 06.05.2021).
- Süddeutsche.de (2019): Die Wachstumslüge. Auf fatale Weise spielt die Kohlekommission Klimaschutz und Wohlstand gegeneinander aus – das ist ein historischer Fehler. Von Jürgen Sommer. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/politik/2.220/aussenansicht-die-wachstumsluege-1.4345588>, zuletzt aktualisiert am 26.02.19, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Transparenz Register EU (2018): Deutsche Umweltstiftung. Online verfügbar unter <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=80990083134-61&locale=de&indexation=true>, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

von Schwartz, Maximilian; Calmbach, Marc; Möller-Slawinski, Heide (2017): Generation What? Europabericht. SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH. Welt am Sonntag (2019): Steuergelder für die Ungewählten. 12.05.2019. Von Christina Brause und Anette Dowideit.

Zeit Online (2016): Campact: Wie bringt man ein ganzes Land gegen TTIP auf, Herr Kolb? Von Steffen Dobbert und Marcus Gatzke. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/2016-05/campact-ttip-protest-medien-demokratie-eu-usa/komplettansicht?print>, zuletzt aktualisiert am 26.05.2016, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Social Media

Attac

Facebook: <https://www.facebook.com/AttacD/>

Twitter: <https://twitter.com/attacd>

Lobbycontrol

Facebook: <http://www.facebook.com/lobbycontrol>

Instagram: <https://www.instagram.com/lobbycontrol/>

Twitter: <https://twitter.com/lobbycontrol>

Youtube: <https://www.youtube.com/user/lobbycontrol>

Campact

Facebook: <https://www.facebook.com/campact/>

Instagram: <https://www.instagram.com/campact.de/>

Twitter: <https://twitter.com/campact>

Foodwatch

Facebook: <https://www.facebook.com/foodwatch>

Instagram: https://www.instagram.com/foodwatch_de/

Twitter: https://twitter.com/foodwatch_de

Youtube: <https://www.youtube.com/user/foodwatchTV>

Deutsche Umweltstiftung

Facebook: <https://www.facebook.com/deutscheumweltstiftung/>

Instagram: <https://www.instagram.com/ecocrowd/>

Twitter: <https://twitter.com/umweltstifter>

Twitter: <https://twitter.com/ecocrowd>

Facebook: <https://www.facebook.com/ecocrowd/>

Liste der Interviews in alphabetischer Reihenfolge

| Nr. | Name | Organisation und Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews | Zeitpunkt |
|------------|------------------------------------|---|--|
| 1 | Interview mit Georg Abel* | Bundesverband Verbraucher Initiative e. V. Geschäftsführer | 13.06.2019 in Berlin |
| 2 | Interview mit Jule Axmann | Attac Trägerverein e. V. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising | 09.10.2018 in Frankfurt/M. |
| 3 | Interview mit Dr. Jochen Behrmann* | Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V. (BUND NRW e. V.) Geschäftsleiter Organisation, Verwaltung und Marketing | 22.05.2019 in Düsseldorf |
| 4 | Interview mit Dr. Andreas Bley | Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) – Chefvolkswirt | 20.03.2018 in Berlin |
| 5 | Interview mit Dr. Achim Dercks | Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. Stellvertretender Hauptgeschäftsführer DHIK-Deutschland | 06.06.2018 in Berlin |
| 6 | Interview mit Robert Dürhager | Wigwam eG – Mitgründer | 11.06.2019 in Berlin / Video-konferenz |

| Nr. | Name | Organisation und Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews | Zeitpunkt |
|------------|-------------------------------|---|----------------------------|
| 7 | Interview mit Alber Eiden* | Kindernothilfe e. V. – Programm Advisor VENRO – Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V. – Stellvertretender Vorsitzender | telefonisch am 19.07.2019 |
| 8 | Interview mit Deniz Ertin | Landtag NRW Wiss. Referent bei Bündnis 90/Die Grünen | 05.07.2019 telefonisch |
| 9 | Interview mit Stefan Genth | Handelsverband Deutschland – HDE e. V. Hauptgeschäftsführer | 20.03.2018 telefonisch |
| 10 | Interview mit Maike Gosch | Story4Good – Autorin und Beraterin | 12.06.2019 in Berlin |
| 11 | Interview mit Anna Guth | Guthe Sache –Beraterin und Dipl. Kommunikationswirtin (FH) | 18.05.2019 in Köln |
| 12 | Interview mit Florian Hinze | PHINEO gemeinnützige AG Stellvertretender Leiter Kommunikation | 07.02.2019 in Berlin |
| 13 | Interview mit Dirk Jansen* | Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V. (BUND NRW e. V.) Geschäftsleiter Umwelt- und Naturschutzpolitik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit | 27.05.2019 in Düsseldorf |
| 14 | Interview mit Stephan Kettner | Attac Trägerverein e. V. Gruppenunterstützung | 11.10.2018 in Frankfurt/M. |
| 15 | Interview mit Martin Klug * | Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V. – Projektleiter „MehrWertKonsum“ | 31.05.2019 in Düsseldorf |
| 16 | Interview mit Daniel Kraft | Bundeszentrale für politische Bildung Leiter Stabsstelle Kommunikation und Pressesprecher | 18.04.2019 telefonisch |

| Nr. | Name | Organisation und Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews | Zeitpunkt |
|------------|---|---|--------------------------|
| 17 | Interview mit Heiko Kretschmer | Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH Mitgründer und Managing Partner | 13.05.2019 in Berlin |
| 18 | Interview mit Timo Lange | LobbyControl e. V. – Campaigner | 07.06.2018 in Berlin |
| 19 | Interview mit Christoph Minhoff | Lebensmittelverband Deutschland (BLL) e. V., Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) e. V. Hauptgeschäftsführer | 20.04.2018 in Düsseldorf |
| 20 | Interview mit Holger Lösch | Bundesverband der Deutschen Industrie – BDI e. V. – stv. Hauptgeschäftsführer | 26.04.2018 in Berlin |
| 21 | Interview mit Jörg Mühlbach | Transparency International e. V. Ehrenamtlicher Mitarbeiter und Gründer Initiative Transparente Zivilgesellschaft | 14.05.2019 in Berlin |
| 22 | Interview mit Claudine Nierth | Mehr Demokratie e. V. Bundesvorstandssprecherin | 12.06.2019 in Berlin |
| 23 | Interview mit Tobias Pforte-von Randow* | Deutscher Naturschutzring e. V. Politischer Geschäftsführer | 28.05.2019 in Berlin |
| 24 | Interview mit Dieter Plehwe | LobbyControl e. V. Gründungsmitglied, ehemaliges ehrenamtlicher Vorstandsmitglied | 05.06. 2018 in Berlin |
| 25 | Interview mit Matthias von Randow | Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V. (BDL) Hauptgeschäftsführer | 06.06.2018 in Berlin |
| 26 | Interview mit Katharina Reiche | Verband kommunaler Unternehmer (VKU) e. V. Geschäftsführendes Präsidialmitglied und Hauptgeschäftsführerin | 03.05.2018 telefonisch |
| 27 | Interview mit Jan Christian Sahl | welobby e. V. – Gründer | 24.06.2018 in Berlin |

| Nr. | Name | Organisation und Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews | Zeitpunkt |
|------------|----------------------------------|---|------------------------|
| 28 | Interview mit Martina Schaub | Südwind e. V. – Geschäftsführerin | 08.10.2018 in Bonn |
| 29 | Interview mit Christian Schuster | Agentur ADVERB – Geschäftsführer | 28.06.2018 telefonisch |
| 30 | Interview mit Angela Ullrich | gut.org gemeinnützige Aktiengesellschaft betterplace lab – Volkswirtin | 12.06.2019 in Berlin |
| 31 | Interview mit Andreas Winkler | foodwatch e. V. – Leiter Presse- Und Öffentlichkeitsarbeit | 05.02.2019 in Berlin |

Die Liste steht in alphabetischer Reihenfolge. Die anonymisierten Interviews in der Quellennennung im Text wurden randomisiert.

*Interviews im Rahmen des Masterarbeitsprojekts „NGO-isierung von klassischen public interest Verbänden“ der Projektmitarbeiterin Annika Körner. Interviews werden als Kontextinformationen verwendet.

Literaturverzeichnis

- Altwater, Elmar; Brunnengräber, Achim (2002): NGOs im Spannungsfeld von Lobbyarbeit und öffentlichem Protest. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)* 6 (7), Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Alscher, Mareike; Riller, Eckhard; Ratka, Susanne; Strachwitz, Rupert Graf (Hg.) (2017): *The Space for Civil Society: Shrinking? Growing? Changing?* Berlin (Opuscula, 104).
- Anheier, Helmut K. (2014): *Nonprofit organizations. Theory, management, policy. Second edition.* London, New York: Routledge.
- Arlt, Hans-Jürgen (2010): Verbandsführung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Olaf Hoffjann und Roland Stahl (Hg.): *Handbuch Verbandskommunikation.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95–110.
- Baringhorst, Sigrid, Yang Mundo, Kathrin Voss, und Lisa Villioth (2017): Webzentrierte Hybridkampagnen – Ausdruck postdemokratischer Protestpartizipation? In *Protest in Bewegung?, Zum Wandel von Bedingungen, Formen und Effekten politischen Protests*, Hrsg. Priska Daphi, Nicole Deitelhoff, Dieter Rucht, und Simon Teune, 171–197.
- Baroni, Laura, Brendan J. Carroll, Adam William Chalmers, Luz Maria Muñoz Marquez und Anne Rasmussen (2014): Defining and classifying interest groups. *Interest Groups & Advocacy* 3:141–159. <https://doi.org/10.1057/iga.2014.9> 
- Baroni, Laura; Carroll, Brendan J.; William Chalmers, Adam; Marquez, Luz Maria Muñoz; Rasmussen, Anne (2014): Defining and classifying interest groups. In: *Int Groups Adv* 3 (2), S. 141–159.
- Bastgen, Sarah (2016): NGOs als Hoffnungsträger zur Verbesserung der Demokratie? In *Die Demokratisierungspotenziale europäischer NGOs.* Wiesbaden: Springer VS.
- Baumgartner, Frank R., M. Berry Jeffrey, Marie Hojnacki, David C. Kimball, und Beth L. Leech (2009): *Lobbying and policy change. Who wins, who loses, and why.* Chicago, London: University of Chicago Press.
- Bautz, Christoph (2008): Campact – Demokratie in Aktion. Selbstdarstellung. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 21 (1), S. 107–113.
- Beer, Christopher Todd, Tim Bartley, und Wade T. Roberts (2012): NGOs. Between advocacy, service provision, and regulation. In *The oxford handbook of governance*, Hrsg. David Levi-Faur, 326–339. Oxford: Oxford University Press.

- Berkhout, Joost, Jan Beyers, Caelesta Braun, Marcel Hanegraaff, und David Lowery (2018) Making inference across mobilisation and influence research: comparing top-down and bottom-up mapping of interest systems. *Political Studies* 66(1):43–62.
- Berkhout, Joost (2010): *Political activities of interest organizations: Conflicting interests, converging strategies*. Universiteit Leiden. Online verfügbar: <http://hdl.handle.net/1887/15347>.
- Berkhout, Joost (2013): Why interest organizations do what they do: Assessing the explanatory potential of ‘exchange’ approaches. *Interest Groups & Advocacy* 2(2):227–250.
- Berkhout, Joost; Carroll, Brendan J.; Braun, Caelesta; Chalmers, Adam W.; Destrooper, Tine; Lowery, David et al. (2015): Interest organizations across economic sectors: explaining interest group density in the European Union. In: *Journal of European Public Policy* 22 (4), S. 462–480.
- Bernhagen, Patrick, und Andreas David Marshall Dür (2015): Information or context: what accounts for positional proximity between the European Commission and lobbyists? *Journal of European Public Policy* 22(4):570–587.
- Beyers, Jan, Rainer Eising, und William Maloney (2008) Researching interest group politics in europe and elsewhere: much we study, little we know? *West European Politics* 31(6): 1103–1128.
- Bibisidis, Thomas; Eichhorn, Jaana; Klein, Ansgar; Perabo, Christa; Rindt, Susanne (2015): *Zivil – Gesellschaft – Staat*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Binderkrantz, Anne Skorkjær and Peter Munk Christiansen, Helene Helboe Pedersen (2020): Mapping interest group access to politics: a presentation of the INTERARENA research project. *Interest Groups & Advocacy* volume 9, pages 290–301.
- Binderkrantz, Anne Skorkjær, Peter Christiansen Munk, und Helene Pedersen Helboe (2014): Interest group access to the bureaucracy, parliament, and the media. *Governance* 28(1):95–112.
- Binderkrantz, Anne Skorkjær, und Anne Rasmussen (2015): Comparing the domestic and the EU lobbying context: perceived agenda-setting influence in the multi-level system of the European Union. *Journal of European Public Policy* 22(4):552–569.
- Binderkrantz, Anne (2005): Interest group strategies: navigating between privileged access and strategies of pressure. *Political Studies* 53(4):694–715.
- Binderkrantz, Anne (2008): Different groups, different strategies: how interest groups pursue their political ambitions. *Scandinavian Political Studies* 31(2):173–200.
- Blatter, Joachim K.; Janning, Frank; Wagemann, Claudius (2007): *Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Blatter, Joachim; Haverland, Markus (2012): *Designing case studies. Explanatory approaches in small-N research*. New York, NY: Palgrave Macmillan (Research methods series).
- Bode, Ingo, und Christiane Frantz (2009): Die Profis der Zivilgesellschaft. Hauptamtliche in NGOs zwischen Strategie und Commitment. In *Bürgergesellschaft als Projekt*, Hrsg. Bode, Evers, und Klein, 172–192. Wiesbaden: VS.
- Borstel, Dierk, Simon Teune, und Ludger Klein (2008): Editorial. Rechtsradikale Zivilgesellschaft? Neonazis besetzen das Ehrenamt. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 21(4):3–6.

- Bouchet, Nicolas; Wachsmann, Inga (2019): *A Matter of Precaution – Watching the Shrinking Civic Space in Western Europe*. Maecenata Observation. Analysen, Positionen und Diskurse zu Zivilgesellschaft, Engagement und Philantropie.
- Boulding, Carew E. (2014): *NGOs, political protest, and civil society*.
- Bouwen, Pieter (2004) Exchanging access goods for access: a comparative study of business lobbying in the European Union institutions. *European Journal of Political Research* 43(3):337–369.
- Brunnengräber, Achim (2011): *Zivilisierung des Klimaregimes. NGOs und soziale Bewegungen in der nationalen, europäischen und internationalen Klimapolitik*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Brunnengräber, Achim (Hg.) (2005): *NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Bürgergesellschaft und Demokratie, 17).
- Burkhardt, Steffen (2018): *Scandals in the network society*. In *Scandalogy: an interdisciplinary field*, Hrsg. André Haller, Henrik Michael, und Martin Kraus. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Cairney, Paul (2019): *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Red Globe Press; 2nd ed.
- Chalmers, Adam William, und Paul Alexander Shotton (2016): *Changing the face of advocacy? Explaining interest organizations' use of social media strategies*. *Political Communication* 33(3):374–391.
- Chaqués-Bonafont, Laura, und Luz M. Muñoz Márquez (2016): *Explaining interest group access to parliamentary committees*. *West European Politics* 39(6):1276–1298.
- Choudry, Azis und Kapoor, Dip (2013): *NGOizatio.: Complicity, Contradictions and Prospects*. London: Zed Books.
- Clement, Ute, Jörg Nowak, Christoph Scherrer, und Sabine Ruß (Hrsg.). (2010): *Public Governance und schwache Interessen*. Wiesbaden: VS.
- Cohn, Steven F., Steven E. Barkan, und William A. Halteman (2003): *Dimensions of participation in a professional social-movement organization*. *Sociological Inquiry* 73(3):311–337.
- Comparative Interest Group Survey(2019): *Related Projects*. <https://www.cigsurvey.eu/related-projects/> (zuletzt geprüft am 03.02.2021).
- Czada, Roland (2004): *Konjunkturen des Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung*. In: *Politische Vierteljahresschrift (PVS)* (Sonderheft 25), S. 37–63.
- Da Conceição-Heldt, Eugénia, Martin Koch, und Andrea Liese (2014): *Internationale Organisationen als Forschungsgegenstand. Oder: „Über Blinde und die Gestalt des Elefanten“*. Einleitung des Sonderheftes „Internationale Organisationen Autonomie, Politisierung, interorganisationale Beziehungen und Wandel“. *Politische Vierteljahresschrift PVS*, Sonderheft 49/2014., 28–53.
- De Bruycker, Iskander, und Jan Beyers (2019): *Lobbying strategies and success: Inside and outside lobbying in European Union legislative politics*. *European Political Science Review* 11(1):57–74.
- De Bruycker, Iskander (2019): *Blessing or curse for advocacy? How news media attention helps advocacy groups to achieve their policy goals*. *Political Communication* 36(1):103–126.

- De Meur, Gisèle; Gottcheiner, Alain (2009): The Logic and Assumptions of MDSO–MSDO Designs. In: David Byrne & Charles C. Ragin (eds) *The SAGE Handbook of Case-Based Methods*. SAGE Publications Ltd, London.
- Della Porta, Donatella (2015): Kritisches Vertrauen: Soziale Bewegungen und Demokratie in Krisenzeiten. In *Empirische Kulturosoziologie*, Hrsg. J. Rössel, J. Roose. Wiesbaden: Springer VS.
- Diefenbach-Trommer, Stefan; unter Mitarbeit von Jannika Marré, Jan-Hendrik Klugkist und Melina Schmidt (2018): Engagiert Euch – Nicht? Wie das Gemeinnützigkeitsrecht politisches Engagement erschwert. Eine empirische Untersuchung der Allianz „Rechtssicherheit für politische Willensbildung“ e.V. – gefördert von der Otto Brenner Stiftung. Hg. v. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement.
- Dodge, Jennifer (2017): Crowded Advocacy: Framing Dynamic in the Fracking Controversy in New York. In: *Voluntas* 28 (3), S. 888–915.
- Donges, Patrick (2020): Politische Interessenvertretung und -vermittlung in Deutschland und Europa. In: Röttger U., Donges P., Zerfuß A. (eds) *Handbuch Public Affairs*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Donges, Patrick, und Otfried Jarren (2017): Strukturen politischer Kommunikation IV: Das intermediäre System der Interessenvermittlung. In *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft*, Hrsg. Patrick Donges, Otfried Jarren. Wiesbaden: Springer VS.
- Droege, Michael (2019): Biedermeier im Steuerstaat. Globalisierungskritik, Gemeinnützigkeit und die Grenzen des Politischen in: *Kritische Justiz* (KJ), Jahrgang 52 (2019), Heft 3, Seite 349–360.
- Dür, Andreas, und Gemma Mateo (2013): Gaining access or going public? Interest group strategies in five European countries. *European Journal of Political Research* 52(5):660–686.
- Dür, Andreas, und Gemma Mateo (2014): Public opinion and interest group influence: how citizen groups derailed the anti-counterfeiting trade agreement. *Journal of European Public Policy* 21(8):1199–1217.
- Dür, Andreas, Patrick Bernhagen, und David Marshall (2015): Interest Group Success in the European Union: When (and Why) does Business Lose? *Comparative Political Studies* 48 (8): 951–983.
- Eisenegger, Mark; Künstle, Daniel (2014): Issues- und Reputationsmonitoring. In: Scholten H., Kamps K. (Hrsg.) *Abstimmungskampagnen*. Springer VS, Wiesbaden.
- Eising, Rainer, Daniel Rasch, und Patrycja Rozbicka (2017): National interest organisations in EU policy-making. *West European Politics* 40(5):939–956.
- Eising, Rainer; Spohr, Florian (2017): The More, the Merrier? Interest Groups and Legislative Change in the Public Hearings of the German Parliamentary Committees. In: *German Politics* 26 (2), S. 314–333.
- Euchner, Eva-Maria; Mettang, Olivia (2018): Is policy implementation a playground for losers of decision making? The church’s engagement in morality-policy implementation in two German states. Beitrag Tagung. Konferenzpapier zum DVPW-Kongress 2018, 09/2018.
- Fagan, E. J.; Shannon, Brooke (2020): Using the Comparative Agendas Project to examine interest group behavior. *Interest Groups & Advocacy* volume 9, pages 361–372.
- Fischer, Frank; Gottweis, Herbert (2012): *The Argumentative Turn Revisited*. Public Policy as Communicative Practice. Durham: Duke University Press.

- Fitzpatrick, Jasmin (2018): *Digital Civil Society. Wie zivilgesellschaftliche Organisationen im Web 2.0 politische Ziele verfolgen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Florack, Martin; Grunden, Timo; Korte, Karl-Rudolf (2011): Kein Governance ohne Government. Politikmanagement auf Landesebene. In: Stephan Bröchler und Julia Blumenthal (Hg.): *Regierungskanzleien im politischen Prozess*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden (Schriften der Sektion Regierungssystem und Regieren in der Bundesrepublik Deutschland der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft), S. 181–201.
- Florack, Martin; Schiffers, Maximilian (2018): Handeln NGOs nach einer spezifischen politischen Rationalität? Konzeptionelle Überlegungen und erste Ergebnisse zur Rolle von NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung. Beitrag zur Jahrestagung des Arbeitskreises Organisierte Interessen, am 29./30. November 2018.
- Fogarty, Edward A. (2011): Nothing Succeeds Like Access? NGO Strategies Towards Multilateral Institutions. In: *Journal of Civil Society* 7 (2), S. 207–227.
- Frantz, Christiane, und Kerstin Martens (2006): *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*. Wiesbaden: VS, GWV Fachverlage.
- Frühbrodt, Lutz (2017): Gegenöffentlichkeit im Wirtschaftsjournalismus: Alternative Blogs, Unternehmensmedien und NGO-Magazine. In: Kim Otto und Andreas Köhler (Hg.): *Qualität im wirtschaftspolitischen Journalismus* Bd. 60. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 75–99.
- Fyall, Rachel (2017): Nonprofits as advocates and providers: a conceptual framework. *The Policy Studies Journal* 45(1):121–143.
- Gerring, John; Cojocar, Lee (2016): Selecting Cases for Intensive Analysis: A Diversity of Goals and Methods. *Sociological Methods & Research* 2016, Vol. 45(3) 392–423.
- Strachwitz, Rupert Graf (2019): Der Shrinking Civic Space: Gefahr für Europa? Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland.
- Grande, Edgar (2012): Governance Forschung in der Governance-Falle? – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: *PVS* 53 (4), S. 565–592.
- Grande, Edgar (2018): Zivilgesellschaft, politischer Konflikt und soziale Bewegung. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 1 (31), S. 52–60.
- Grønberg, Kirsten, und Aseem Prakash (2017): Advances in research on nonprofit advocacy and civic engagement. *Voluntas* 28(3):877–887.
- Grotz, Hanna (2018): Wie funktionieren Entscheidungsprozesse in NGOs? NGO-interne Governance im Licht mikropolitischer Organisationsforschung. Konferenzpapier zum DVPW-Kongress 2018, 09/2018.
- Grunden, Timo (2009): *Politikberatung im Innenhof der Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Studien der NRW School of Governance).
- Hall, Peter A. and Rosemary C. R. Taylor (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies* Volume44, Issue5, December 1996, Pages 936–957.
- Haller, André, Henrik Michael, und Martin Kraus (2018): *Scandalogy: an interdisciplinary field*. Köln: Herbert von Halem.
- Halpin, Darren, und Grant Jordan (2012): *The scale of interest organization in democratic politics data and research methods*. London: Palgrave Macmillan.
- Hanegraaff, Marcel, und Andrea Pritoni (2019): United in fear: Interest group coalition formation as a weapon of the weak? *European Union Politics* 20(2):198–218.

- Hanegraaff, Marcel, und Joost Berkhout (2019): More business as usual? Explaining business bias across issues and institutions in the European Union. *Journal of European Public Policy* 26(6):843–862.
- Haunss, Sebastian; Sommer, Moritz (2020): Fridays for Future – Die Jugend gegen den Klimawandel. Konturen der weltweiten Protestbewegung. Transcript, Bielefeld.
- Haunss, Sebastian; Sommer, Moritz; Fritz, Lisa (2020): Fridays for Future. Konturen einer neuen Protestbewegung. in: Sebastian Haunss und Moritz Sommer (Hrsg.): Fridays for Future – Die Jugend gegen den Klimawandel. Konturen der weltweiten Protestbewegung. Transcript, Bielefeld.
- Heinze, Rolf G. (2020): Gesellschaftsgestaltung durch Neujustierung von Zivilgesellschaft, Staat und Markt. Springer VS, Wiesbaden.
- Heinze, Rolf G. (2008): Regieren durch Verhandeln? In: Werner Jann und Klaus König (Hg.): Regieren zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Tübingen: Mohr Siebeck (Neue Staatswissenschaften, 9), S. 231–259.
- Hellmann, Gunther; Wagner, Wolfgang; Baumann, Rainer (2014): Der Einfluss von Verbänden und Nichtregierungsorganisationen auf die deutsche Außenpolitik. In: Gunther Hellmann, Wolfgang Wagner und Rainer Baumann (Hg.): Deutsche Außenpolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 157–178.
- Hilton, Matthew, James Mckay, Nicholas Crowson, und Jean Françoise Mouhout (2013): *The politics of expertise. How NGOs shaped modern Britain*, 1. Aufl., Oxford: Oxford University Press.
- Hoffjann, Olaf (2020): Verbände als Akteure von Public Affairs und Lobbying. In: Röttger U., Donges P., Zerfuß A. (eds) Handbuch Public Affairs. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hojnacki, Marie, David Kimball, Frank Baumgartner, Jeffrey M. Berry, und Beth Leech (2012): Studying organizational advocacy and influence: reexamining interest group research. *Annual Review of Political Science* 15:379–399.
- Irmisch, Anna (2013): Graswurzelkommunikation im Kontext politischer Interessenvertretung. In *Grassroots-Campaigning*, Hrsg. R. Speth. Wiesbaden: Springer VS.
- Jentges, Erik und Matthias Brändli, Patrick Donges, Otfried Jarren (2012): Die Kommunikation politischer Interessengruppen in Deutschland. *SCM Studies in Communication and Media*, Jahrgang 1 (2012), Heft 3–4, Seite 381 – 409.
- Johnson, Erica; Prakash, Aseem (2007): NGO research program: a collective action perspective. In: *Policy Sci* 40 (3), S. 221–240. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-007-9043-x>.
- Junk, Wiebke Marie (2016): Two logics of NGO advocacy: understanding inside and outside lobbying on EU environmental policies. *Journal of European Public Policy* 23(2):236–254.
- Junk, Wiebke Marie (2019): Co-operation as currency: how active coalitions affect lobbying success. *Journal of European Public Policy* 46:1–20.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Keck, Margaret; Sikkink, Kathryn (1999): Transnational advocacy networks in international and regional politics. In: *International Social Science Journal* 51 (159), S. 89–101.
- Kern, Thomas (2008): *Soziale Bewegungen. Ursachen, Wirkungen, Mechanismen*. Wiesbaden: Springer VS.

- King, Gary; Keohane, Robert Owen; Verba, Sidney (1994): *Designing social inquiry. Scientific inference in qualitative research.* [Nachdr. v. 2012]. Princeton, NJ: Univ. Press.
- Klein, Heidi (2009): LobbyControl – Initiative für Transparenz und Demokratie. Selbstdarstellung. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 22 (1), S. 91–95.
- Klug, Martin (2017): Die Repräsentation von Verbraucherinteressen: Organisation, Aggregation, Legitimation. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Klüver, Heike, Caelesta Braun, und Jan Beyers (2015): Legislative lobbying in context: towards a conceptual framework of interest group lobbying in the European Union. *Journal of European Public Policy* 22(4):447–461.
- Klüver, Heike (2013): *Lobbying in the European Union: interest groups, lobbying coalitions and policy change.* Oxford: Oxford University Press.
- Klüver, Heike (2015): Interest groups in the German Bundestag: Exploring the issue linkage between citizens and interest groups. *German Politics* 24(2):137–153.
- Kohler-Koch, Beate, und Christine Quittkat (2013): *De-mystification of participatory democracy. EU governance and civil society.* Oxford: Oxford University Press.
- Korte, Karl-Rudolf; Grunden, Timo (2013) (Hrsg.): *Handbuch Regierungsforschung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Korte, Karl-Rudolf; Fröhlich, Manuel (2009): *Politik und Regieren in Deutschland. Strukturen, Prozesse, Entscheidungen.* 3. Aufl. Paderborn: Schöningh (Grundkurs Politikwissenschaft, 2436).
- Krimmer, Holger (2019) *Datenreport Zivilgesellschaft.* Wiesbaden: Springer.
- Krimmer, Holger (2018): Konturen und Strukturwandel der organisierten Zivilgesellschaft. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 31 (1–2), S. 195–203.
- Krimmer, Holger, und Jana Priemer (2013) *ZIVIZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen.*
- Lang, Sabine (2013): *NGOs, Civil Society, and the Public Sphere.* New York: Cambridge University Press.
- Laurett, Rozelia; Ferreira, João J. (2018): Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. In: *Voluntas* 77 (3), S. 979. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>.
- Leggewie, Claus (2016): Immer noch: Rechte soziale Bewegungen – revisited. *Soziale Passagen* 8:389–394.
- Lehmbruch, Gerhard (1988): Der Neokorporatismus der Bundesrepublik im internationalen Vergleich und die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen. In: Gérard Gäfgen (Hg.): *Neokorporatismus und Gesundheitswesen.* Baden-Baden: Nomos, S. 11–32.
- Lietzmann, Hans (2002): Nichtregierungsorganisationen als Gemeinwohlakteure. In: Gunnar Folke Schuppert und Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gemeinwohl- auf der Suche nach Substanz.* Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung – Jahresbuch), S. 297–314.
- Lösche, Peter (2007): *Verbände und Lobbyismus in Deutschland.* Stuttgart: Kohlhammer. Sonderaufl. für die Sächsische Landeszentrale für politische Bildung.
- Lowery, David, Darren Halpin, und Virginia Gray (2015): *The organization ecology of interest communities assessment and agenda.* London.: Palgrave Macmillan.
- Lowery, David (2013): Lobbying influence: meaning, measurement and missing. *Interest Groups & Advocacy* 2(1):1–26.
- Lowery, David (2014): Introduction to the special issue of IG&A on methodological issues of large-N research on interest representation. *Interest Groups and Advocacy* 3(2):123–125.

- Mai, Manfred (2013): Regieren mit organisierten Interessen. In: Karl-Rudolf Korte und Timo Grunden (Hg.): *Handbuch Regierungsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 307–315.
- Maloney, William A., Grant Jordan, und Andrew M. McLaughlin (1994): Interest groups and public policy: the insider/outsider model revisited. *J. Pub. Pol* 14(1):17–38.
- Marberg, Angela; van Kranenburg, Hans; Korzilius, Hubert (2016): NGOs in the News: The Road to Taken-for-Grantedness. In: *Voluntas* 27 (6), S. 2734–2763.
- Marquez, Luz M. Muñoz (2016): The relevance of organizational structure to NGOs' approaches to the policy process. *VOLUNTAS* 27(1):465–486.
- Mause, Karsten (2020): Watchdog-Organisationen. In: Klenk T., Nullmeier F., Wewer G. (eds) *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Mayntz, Renate (2004): Governance im modernen Staat. In: Arthur Benz (Hg.): *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 65–74.
- Mercer, Claire (2002): NGOs, civil society and democratization: a critical review of the literature. *Progress in Development Studies* 2(1):5–22.
- Mollinga, Peter; Gondhalekar (2014): Finding Structure in Diversity: A Stepwise Small-N/Medium-N Qualitative Comparative Analysis Approach for Water Resources Management Research. In: *Water Alternatives* 7 (1), S. 178–198.
- Neidhardt, Friedhelm (2002): Zur Einführung: Fragen zum Gemeinwohl. In: Gunnar Folke Schuppert und Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gemeinwohl- auf der Suche nach Substanz*. Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung – Jahresbuch), S. 13–18.
- Nitschke, Paula, und Patrick Donges (2018): Motive und Strukturen: Eine Analyse der motivationalen und strukturellen Dynamiken in der Online-Kommunikation politischer Interessenorganisationen. In *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz*, Hrsg. Stefan Wehmeier, Dennis Schoeneborn, 253–266. Wiesbaden: Springer VS.
- Nitschke, Paula (2019): *Digitalisierung auf der Mesoebene. Die Onlinekommunikation von Interessenorganisationen als Institutionalisierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Oehmer, Franziska (2012): Der Verbandsbegriff in wissenschaftlichen Publikationen. Eine Meta-Analyse zu Terminologie und Charakteristika. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl)* (2), S. 408–419.
- Olson, Mancur (2004 [1965]): *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*. Harvard economic studies, 124. Cambridge: Harvard University Press.
- Otten, Leonie K (2017): Der Einfluss von Nichtregierungsorganisationen auf entwicklungspolitische Finanzentscheidungen von Bundesregierung und Parlament. Eine empirische Untersuchung der 14. bis 16. Wahlperiode des Deutschen Bundestages. MADOC Universität Mannheim. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/42316>. Zugegriffen: 4.11.2019.
- Pakull, Dominic; Goldberg, Felix; Bernhagen, Patrick (2020): Die Repräsentation der Bürgerinnen und Bürger durch organisierte Interessen in Deutschland. *Politische Vierteljahresschrift* 61, 525–551.
- Paternotte, David (2016): The NGOization of LGBT activism: ILGA-Europe and the Treaty of Amsterdam. *Socia Movement Studies* Vol. 15, NO. 4, p. 388–402.
- Pritoni, Andrea, und Claudius Wagemann (2015): Conceptualising interest groups: an addition to the 1980s. In *Beitrag zu ECPR Joint Sessions of Workshops*. University of Warsaw.

- Rasch, Daniel; Spohr, Florian; Eising, Rainer, Röss, Simon (2020): Uncovering interest group participation in Germany: web collection of written statements in ministries and the parliament. *Interest Groups & Advocacy* volume 9, pages 330–341.
- Rasmussen, Anne, Binderkrantz, Anne Skorkjær. and Klüver, Heike. (2021), Organised interests in the media and policy congruence: The contingent impact of the status quo. *European Journal of Political Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12434>.
- Remus, Nadine, und Lars Rademacher (2018): *Handbuch NGO-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Reutter, Werner (2012): Deutschland. Verbände zwischen Pluralismus, Korporatismus und Lobbyismus. In: Werner Reutter (Hg.): *Verbände und Interessengruppen in den Ländern der Europäischen Union*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 129–164.
- Reutter, Werner (Hg.) (2012): *Verbände und Interessengruppen in den Ländern der Europäischen Union*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Reutter, Werner (2018): Verbände. In *Handbuch Staat*, Hrsg. Rüdiger Voigt, 907–916. Wiesbaden: Springer.
- Rihoux, Benoît; Lobe, Bojana (2009): The Case for Qualitative Comparative Analysis (QCA): Adding Leverage for Thick Cross-Case Comparison. In: David Byrne and Charles Ragin (Hg.): *The SAGE Handbook of Case-Based Methods*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd, S. 222–242.
- Roose, Jochen (2013): Soziale Bewegungen als Basismobilisierung Zum Verhältnis von Basis und Führungspersonal in den Ansätzen der Bewegungsforschung. In *Grassroots-Campaigning*, Hrsg. R. Speth. Wiesbaden: Springer VS.
- Rüb, Friedbert W. (2014): Rapide Politikwechsel in der Bundesrepublik. Eine konzeptionelle Annäherung an ein unerforschtes Phänomen, in: *Zeitschrift für Politik*, Sonderband 6, S. 10–47.
- Rucht, Dieter; Rink, Dieter (2020): Mobilisierungsprozesse von Fridays for Future; in: Sebastian Haunss und Moritz Sommer (Hrsg.): *Fridays for Future – Die Jugend gegen den Klimawandel*. Konturen der weltweiten Protestbewegung. Transcript, Bielefeld.
- Rucht, Dieter (2017) Right wing populism as social movement. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*. 30(2):34–50.
- Sabatier, Paul A., und Christopher M. Weible (2007): The advocacy coalition framework: innovations and clarifications. In *Theories of the policy process*, Hrsg. Paul A. Sabatier, 189–222. New York: Westview Press.
- Sack, Detlef (2017a): Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Interessenorganisationen. in: Stefan Liebig, Wenzel Matiaske, Sophie Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden, SpringerGabler, S. 675–698.
- Sack, Detlef (Hg.) (2017b): *Wirtschaftskammern im europäischen Vergleich*. Wiesbaden: Springer VS.
- Sack Detlef; Strünck, Christoph. 2017. Austritt und Widerspruch in Interessenorganisationen. Eine güter-zentrierte Theorie zur Analyse innerverbandlicher Konflikte. In: Sack D., Strünck C. (eds) *Verbände unter Druck*. *Zeitschrift für Politikwissenschaft – Sonderhefte* 2|2016. Springer VS, Wiesbaden.
- Salamon, Lester M.; Sokolowski, S. Wojciech (2016): Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. In: *Voluntas* 27 (4), S. 1515–1545. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>.

- Salamon, Lester M., und Helmut K. Anheier (1992): In search of the non-profit sector. I: the question of definitions. *Voluntas* 3(2):125–151.
- Scarrow, Susan E (2014). *Beyond party members: changing approaches to partisan mobilization*. Oxford: Oxford University Press.
- Scheufele, Dietram A., und David Tewksbury (2007): Framing, agenda setting, and priming: the evolution of three media effects models. *Journal of Communication* 57(1):9–20.
- Schiffers, Maximilian und Annika Körner (2019): NGOs in Prozessen der politischen Interessenvermittlung. *Zeitschrift für Politikwissenschaft (ZPol)* 29, S. 525–541.
- Schiffers, Maximilian (2021): Regieren mit (un)organisierten Interessen. In: Karl-Rudolf Korte und Martin Florack (Hrsg.): *Handbuch Regierungsforschung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Schiffers, Maximilian (2019a): Lobbyisten am runden Tisch. Einflussmuster in Koordinierungsgremien von Regierungen und Interessengruppen. *Studien der NRW School of Governance*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schiffers, Maximilian (2019b): NGOs als besondere Akteure der Interessenvermittlung, Zusammenfassende Ergebnisse des Forschungsprojekts „NGOs und Politikmanagement“, Forschungspapier. regierungsforschung.de. Zugriffen: 4.11.2019.
- Schiffers, Maximilian (2018a): Zivilgesellschaftliche Aufpasser brauchen langen Atem: Die watchdog-Funktion von NGOs am Beispiel von LobbyControl. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 31(3):53–63.
- Schiffers, Maximilian (2018b): Schritte und Rückschritte der Debatte über gesetzliche Lobbyregulierung. in: [regierungsforschung.de](http://regierungsforschung.de/schritte-und-rueckschritte-der-debatte-ueber-gesetzliche-lobbyregulierung), online verfügbar: <http://regierungsforschung.de/schritte-und-rueckschritte-der-debatte-ueber-gesetzliche-lobbyregulierung>.
- Schmidt, Vivien A. (2008): Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse. *Annual Review of Political Science* 2008 11:1, 303–326.
- Schmitter, Philippe C. (2008): The changing politics of organised interests. *West European Politics* 31(1–2):195–210.
- Schmitter, Philippe C., und Wolfgang Streeck. (1999 [1981]): *The organization of business interests: studying the associative action of business in advanced industrial societies*.
- Schreier, Margit (2012): *Qualitative Content Analysis in Practise*. Los Angeles: Sage.
- Schreier, Margit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 15 (Nr. 1).
- Schroeder, Wolfgang; Samuel Greef, Jennifer Ten Elsen, Lukas Heller (2020): *Bedrängte Zivilgesellschaft von rechts. Interventionsversuche und Reaktionsmuster*. OBS-Arbeitsheft 102, Otto Brenner Stiftung.
- Schuppert, Gunnar Folke (2018): Zivilgesellschaft als Arena gesellschaftskritischer Diskurse. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 31 (1–2), S. 182–188. DOI: <https://doi.org/10.1515/fjsb-2018-0021>.
- Schuppert, Gunnar Folke (2002): Gemeinwohl, das. Oder: Über die Schwierigkeiten, dem Gemeinwohl Konturen zu verleihen. In: Gunnar Folke Schuppert und Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gemeinwohl- auf der Suche nach Substanz*. Berlin (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung – Jahresbuch), S. 19–64.
- Schwenger, Daniel (2013): *Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Seawright, Jason; Gerring, John (2008): Case Selection Techniques in Case Study Research. A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly* Volume 61 Number 2. June 2008, p. 294–308.
- Simsa, Ruth, und Annette Zimmer (2014): Quo vadis? In: Annette E. Zimmer und Ruth Simsa (Hrsg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* Springer VS, S. 12–37.
- Speth, Rudolf (2014): *Lobbying in Deutschland. Bericht des Projekts "Lifting the Lid on Lobbying: Taking Secrecy out of Politics in Europe"*. Berlin: Transparency International e. V.
- Speth, Rudolf, und Annette Zimmer (Hrsg.). 2015. *Lobby Work*. Wiesbaden: Springer.
- Speth, Rudolf (2013): Grassroots-Campaigning: Mobilisierung von oben und unten – Einleitung. In *Grassroots-Campaigning*, Hrsg. R. Speth. Wiesbaden: Springer VS.
- Speth, Rudolf (2018): Watchdogs – Wirksame Machtkontrolle? Editorial: Zivilgesellschaftliche Watchdogs. Wirksame Machtkontrolle? *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 3/2018:3–5.
- Spiller, Ralf (2018): NGO-Kampagnen. In *Handbuch NGO-Kommunikation*, Hrsg. N. Remus, L. Rademacher. Wiesbaden: Springer VS.
- Spohr, Florian (2021): Der Zugang öffentlicher und wirtschaftlicher Interessen zum Deutschen Bundestag. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* (2021). <https://doi.org/10.1007/s41358-021-00250-x>.
- Stamann, Christoph; Janssen, Markus; Schreier, Margrit (2016): Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 17(3), Art. 16.
- Steigleder, Sandra (2008): Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Zugl.: Trier, Univ., Diss., 2007. Marburg: Tectum-Verl.
- Stockemer, Daniel (2013): The Micro and Meso Levels of Activism. A Comparative Case Study of Attac France and Germany. Palgrave Macmillan UK.
- Strachwitz, Rupert Graf; Priller, Eckhard; Triebe, Benjamin (2020): *Handbuch Zivilgesellschaft. Bundeszentrale für politische Bildung*, Bonn.
- Strässer, Christoph; Meerkamp, Frank (2015): Lobbying im parlamentarischen Bereich – Politiker im Lobbyfokus. In: Rudolf Speth und Annette Zimmer (Hg.): *Lobby Work*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 217–244.
- Strünck, Christoph (2014): Gibt es ein Recht auf Gemeinwohl? Öffentliche Interessen im Blickwinkel von Rechts- und Politikwissenschaft. Springer Essentials. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Strünck, Christoph (2012): Amerikanisierung der Verbraucherbewegung? Wie Foodwatch die Interessensvermittlung verändert. In: Cornelia Fraune und Klaus Schubert (Hg.): *Grenzen der Zivilgesellschaft*. Münster: Waxmann Verlag (Politik), S. 189–206.
- Strünck, Christoph, und Detlef Sack (2017): Die Mitgliedschaftslogik der Verbände zwischen Exit und Voice – Einleitung. In *Verbände unter Druck*, Hrsg. Detlef Sack, Christoph Strünck, 1–7. Wiesbaden: Springer.
- Tallberg, Jonas, Lisa M. Dellmuth, Hans Agné, und Andreas Duit (2018): NGO influence in international organizations: information, access and exchange. *British Journal of Political Science* 48(1):213–238.

- Töller, Annette Elisabeth (2012): Regieren als Problemlösung oder als eigendynamischer Prozess? Überlegungen zu einer Überwindung des Problemlösungsbias in der Politikfeldanalyse. In: Björn Egner, Michael Haus und Georgios Terizakis (Hg.): *Regieren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 171–190.
- Tresch, Anke, und Manuel Fischer (2015): In search of political influence: outside lobbying behaviour and media coverage of social movements, interest groups and political parties in six Western European countries. *International Political Science Review* 36(4):2015.
- van der Graaf, Amber, Simon Otjes, und Anne Rasmussen (2016): Weapon of the weak? The social media landscape of interest groups. *European Journal of Communication* 31(2):120–135.
- van Deth, Jan W., und William A. Maloney (2012): *New participatory dimensions in civil society. Professionalization and individualized collective action*. London.: Routledge.
- Vetterlein, Antje (2014): *Organisationspersönlichkeit und die Bedingungen von Politikwandel in internationalen Organisationen*. Politische Vierteljahresschrift PVS, Sonderheft 49/2014., 457–482.
- von Winter, Thomas (2004): Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Paradigmenwechsel in Theorie und Analyse der Interessenvermittlung. *Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl)* 35(4):761–776.
- von Winter, Thomas (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. In *Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien*, 1. Aufl., Hrsg. Ralf Kleinfeld, Annette Zimmer, und Ulrich Willems, 217–239. Wiesbaden: VS.
- Voss, Kathrin (2013): Campact & Co Wie Hybridorganisationen das Grassrootscampaigning verändern. In *Grassroots-Campaigning*, Hrsg. R. Speth. Wiesbaden: Springer VS.
- Voss, Kathrin (2014): Grassrootskampagnen und E-Petitionen als Mittel zivilgesellschaftlicher Partizipation. In *Internet und Partizipation. Bürgergesellschaft und Demokratie*, Hrsg. K. Voss. Wiesbaden: Springer VS.
- Weßels, Bernhard (2013): Organisationen in der Mitgliederkrise oder Mitglieder in der Organisationskrise? In *Grassroots-Campaigning*, Hrsg. R. Speth. Wiesbaden: Springer VS.
- Will, Matthias Georg; Pies, Ingo (2017): Discourse Failures and the NGO Sector: How Campaigning Can Undermine Advocacy. In: *Voluntas* 28 (3), S. 1078–1109. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9770-8>.
- Willems, Ulrich, und Thomas von Winter (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In *Interessenverbände in Deutschland*, 1. Aufl., Hrsg. Thomas von Winter, Ulrich Willems, 13–50. Wiesbaden: VS.
- Willems, Ulrich; Winter, Thomas (2000): *Politische Repräsentation schwacher Interessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Willner, Roland (2012): Qualitative Interviewforschung in der Politikwissenschaft Professionalisierung der Interviewdurchführung als Herausforderung für Forschung und Lehre. In: *ZPol*, S. 625–634.
- Winter, Thomas von (2004): Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Paradigmenwechsel in Theorie und Analyse der Interessenvermittlung. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl)* 35. Jahrgang (4), S. 761–776.

- Winter, Thomas von (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. In: Ralf Kleinfeld, Annette Zimmer und Ulrich Willems (Hg.): *Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 217–239.
- Wonka, A., F.R. Baumgartner, C. Mahoney, und J. Berkhout (2010): Measuring the size and scope of the EU interest group population. *European Union Politics* 11(3):463–476.
- Zelko, Frank (2017): Scaling Greenpeace: from local activism to global governance. *Historical Social Research* 42(2017):318–342. 2.
- Zimmer, Annette (2021): Lobbying als nicht-öffentliche Form der Public Affairs: Konzeption, Gestaltungsformen, Fallbeispiele. in: In: Röttger U., Donges P., Zerfaß A. (eds) *Handbuch Public Affairs*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zimmer, Annette (2018): Non-Profit-Organisation. In *Handbuch Staat*, Hrsg. Rüdiger Voigt, 775–788. Wiesbaden: Springer.
- Zimmer, Annette E.; Simsa, Ruth (2014): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zimmer, Annette; Speth, Rudolph (2009): *Verbandforschung*. In: Viktoria Kaina und Andrea Römmele (Hg.): *Politische Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267–309.