



# Digitale Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik

Handlungsempfehlungen für eine effektive Einbindung

---

## Autor

Stephan Peters

## Kurz gesagt

Resilienzpolitik will angesichts andauernder Polykrisen eine Balance aus Widerstandsfähigkeit und Transformation herstellen. Die Digitale Zivilgesellschaft birgt dafür ein bisher ungenutztes Potenzial. In dieser Kurzstudie finden sich entsprechend dreizehn Handlungsempfehlungen, die den Einbezug der Digitalen Zivilgesellschaft verbessern sollen, ohne ihre Unabhängigkeit aufzuweichen.



Diese Studie wurde für CO:DINA als Auftragsarbeit von betterplace lab erstellt.

## Danksagungen

Vielen Dank für das offene Gespräch: Hanna Gleiß (Geschäftsführerin, Das Netz), Lilli Iliev und Aline Blankertz (Leiterin und Referentin Politik & Öffentlicher Sektor, Wikimedia), Julia Kloiber (Geschäftsführerin, Superrr lab), Henriette Litta (Geschäftsführerin, Open Knowledge Foundation), Tobias Oertel (Berater, zukunft zwei), Max Oehl (Geschäftsführer, Brand New Bundestag), Felix Oldenburg (Vorstand, gut.org) und Anna Wohlfarth (Geschäftsführerin, Stiftung Neue Verantwortung).

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Potenzial der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik.....	2
2.1.	Resilienz & Resilienzpolitik.....	2
2.2.	Zivilgesellschaft & Digitale Zivilgesellschaft .....	4
2.3.	Potenzial der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik .....	5
3.	Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik.....	8
3.1.	Darstellung und Kritik an aktueller Einbindung.....	8
3.2.	Ansatzpunkte für eine künftige Einbindung .....	12
3.2.1.	Klärung der Erwartungen und Rollen.....	12
3.2.2.	Wissen über eine gemeinwohlorientierte Digitalisierung .....	14
3.2.3.	Breite Beteiligung trotz Mehraufwand.....	16
3.2.4.	Transparente Prozessgestaltung als Schlüssel.....	18
4.	Fazit und Ausblick .....	22
5.	Empfohlene Maßnahmen .....	23
6.	Literatur.....	33
	Über den Autor.....	37

## 1. Einleitung

*„Die Krisen stürzen in diesen Wochen von allen Seiten auf uns ein und erzwingen politische Kurskorrekturen“ (Zeit Online, 15.7.22).*

Klimawandel, Pandemie und Krieg: Wir müssen uns darauf einstellen, dass wir weiterhin mit **einer ganzen Reihe globaler Krisen** konfrontiert werden, die sich teils überlagern und gegenseitig verstärken.<sup>1</sup> Es drohen weitere Wirtschafts-, Finanz- und Migrationskrisen, militärische Konflikte, (Cyber-)Terrorismus und gesellschaftliche Spaltung. Zahlreiche Entwicklungen (technologisch, demografisch, ökologisch) ziehen weiter an und werden den Faktor Unsicherheit vergrößern. Unsere global vernetzte Gesellschaft produziert immer weitere und weiterreichende „unknown unknowns“<sup>2</sup>, also unvorhersehbare Vorfälle und Folgen, auf die wir uns nur bedingt vorbereiten können, und die unsere bisherigen Systeme (wie bspw. Demokratie, Versorgung oder Mobilität) massiv herausfordern werden. Eine Anpassung auf diese und kommende Entwicklungen ist keine Option, sondern ein Imperativ – insbesondere für die politische Rahmensetzung.

In diesem Zusammenhang erscheint es daher wenig verwunderlich, dass der **Begriff der Resilienz**<sup>3</sup> nach oben wandert – in den Bestsellerlisten der Ratgeberliteratur wie auf der politischen Agenda. Unter Resilienzpolitik<sup>1</sup> verstehen wir in dieser Kurzstudie nach Großklaus (2022) das politische Aushandeln zwischen (kurzfristiger) Stabilisierung in der Krise und (langfristiger) Transformation für eine zukunftsgerichtete, gesellschaftliche Entwicklung.

Damit Resilienzpolitik gelingen kann, gilt es, vielfältige Perspektiven und spezifische Expertisen in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. **Die Digitale Zivilgesellschaft kann hier eine wertvolle Ressource darstellen.** Auf der einen Seite bringt sie Wissen über die Digitalisierung als einen der größten Treiber des gesellschaftlichen Wandels mit, auf der anderen verknüpft sie dieses Wissen mit einer strikten Gemeinwohlorientierung und Repräsentation vulnerabler Gruppen.

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang kann man auch von einer „Polykrise“ sprechen – einem Begriff, der auf den französischen Philosophen und Komplexitätstheoretiker Edgar Morin (1999) zurückzuführen ist.

<sup>2</sup> Der Begriff „unknown unknowns“ entstammt der Systemtheorie (Wissens-Matrix), vgl. bspw. Nassehi & Felixberger (2014), und macht die Unterscheidung zwischen dem Wissen und Nicht-Wissen, das uns bekannt und das uns unbekannt ist.

<sup>3</sup> Die zentralen Begriffe Resilienz, Resilienzpolitik, Zivilgesellschaft und Digitale Zivilgesellschaft werden in Kapitel 2 definiert und diskutiert.

Auf Grundlage von Interviews mit acht Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft stellt diese Kurzstudie vor, wie gegenwärtig die Digitale Zivilgesellschaft durch politische Akteur\*innen eingebunden wird und welche Verbesserungsansätze anhand von **dreizehn konkreten Handlungsempfehlungen** zielführend erscheinen. Diese werden am Ende des Papiers in Form von Steckbriefen zusammengeführt. Wir argumentieren für einen spezifischen Wissenstransfer, angemessene Beteiligungsformate und insgesamt mehr Transparenz im Konsultationsprozess. Diese Kurzstudie geht von der Digitalen Zivilgesellschaft aus und versteht sich als Ausgangspunkt für weitergehende Untersuchungen.

## 2. Potenzial der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik

### 2.1. Resilienz & Resilienzpolitik

In Anbetracht der andauernden Polykrisen ist in den letzten Jahren ‚Resilienz‘ immer mehr zum Schlüsselbegriff geworden. Entgegen dem Gros der aktuellen Ratgeberliteratur fokussiert diese Studie jedoch nicht die (psychische) Widerstandsfähigkeit der oder des Einzelnen, sondern definiert **Resilienz als die Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann – sich also kontinuierlich fortentwickelt.**<sup>4</sup> Die reine Wiederherstellung des vorherigen Zustands ist nicht länger das Ziel, vielmehr geht es nun um eine Anpassung auf die Zukunft (bzw. die möglichen Zukünfte, die sich erst durch Ausgestaltung in einer Zukunft manifestieren, vgl. Hölscher, 2015).

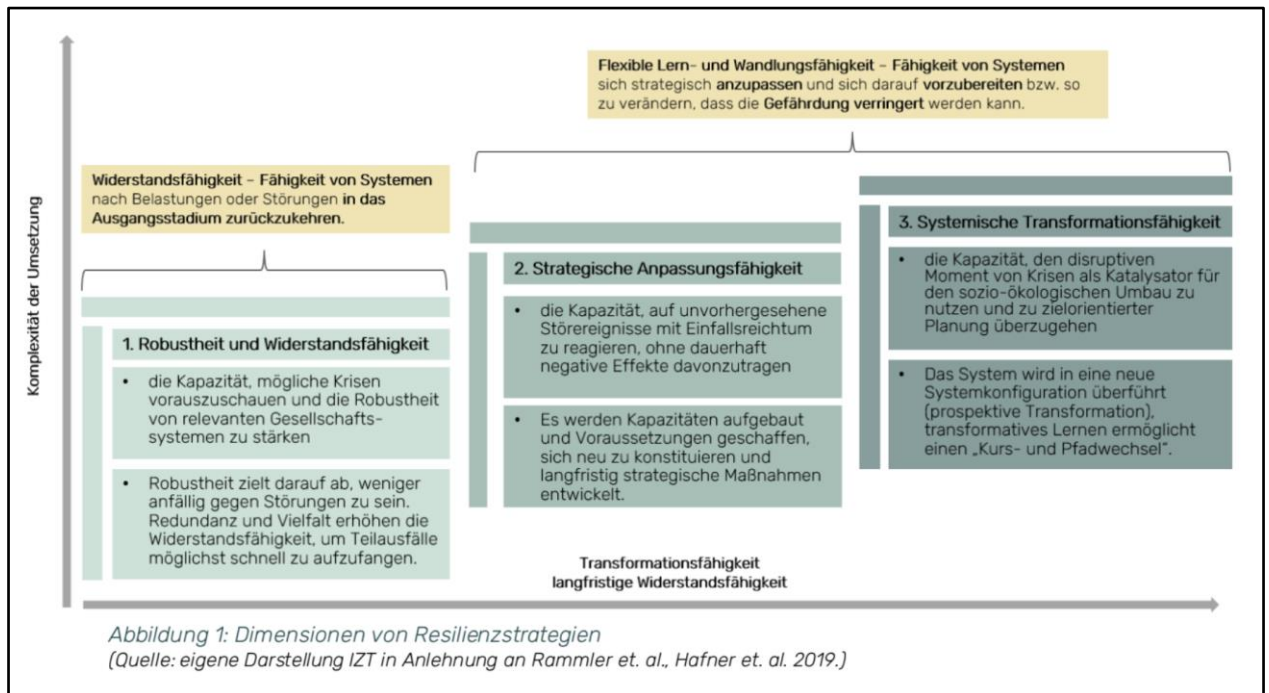
Hafner et. al. (2019) unterscheiden dahingehend genauer **drei Dimensionen der Resilienzstrategie** (hier in der Darstellung des IZT; Großklaus, 2022):

- (1) eine höhere Robustheit durch Vorausschau kommender Krisen,
- (2) eine strategische Anpassungsfähigkeit auf Unvorhergesehenes,
- (3) eine systemische Transformationsfähigkeit für den sozio-ökologischen Umbau.

---

<sup>4</sup> Die gegebene Definition geht weit über das klassische Resilienzverständnis hinaus, das lediglich die Wiederherstellung des vorherigen Zustands als Ziel ausgibt (zur Unterscheidung zwischen Resilienz 1.0 und 2.0 vgl. auch Zukunftsinstitut, 2021).

Mit jeder Stufe steigen Komplexität und damit die notwendige Lernfähigkeit für das System, gleichzeitig aber ebenso die langfristige Widerstandsfähigkeit hinsichtlich kommender Krisen und Stressereignisse (vgl. ausführlich Großklaus, 2022).



Resilienzpolitik spielt sich in diesem Spannungsfeld aus bewahrenden und verändernden Zielen ab. **Die Resilienzpolitik kennzeichnet dabei, einerseits, „sich auf mögliche Krisen oder Stresssituationen vorzubereiten, Abhängigkeiten von (wenig beeinflussbaren oder gar unvorhersehbaren) externen Risiken und Verwundbarkeiten zu reduzieren sowie interne, systemimmanente (und dadurch beeinflussbare) Verwundbarkeiten zu reduzieren“** (Großklaus, 2022) und andererseits bzw. gleichermaßen Wandel (respektive die grundlegende Wandlungsfähigkeit) des eigenen Systems zu stärken und eine positive Transformation zu ermöglichen.

In diesem fortwährenden Aushandlungsprozess muss die Politik angesichts aktueller wie kommender Krisen eine systemische Balance aus Stabilität (Identität, Sicherheit, Verlässlichkeit) und Flexibilität (Beweglichkeit, Offenheit, Kreativität) herstellen, um sowohl die gesellschaftliche Akzeptanz zu wahren als auch „unter unsicheren und wechselnden Bedingungen erfolgreich die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft voranzutreiben“ (Beer & Rammler, 2021, S. 21).

## 2.2. Zivilgesellschaft & Digitale Zivilgesellschaft

Jede Gesellschaft lebt davon, dass ihre Mitglieder sich an ihrer Gestaltung beteiligen. Dieses Mitwirken zu ermöglichen, ist die erste Aufgabe der Zivilgesellschaft. Der Begriff Zivilgesellschaft (seit den 1990er Jahren abgeleitet von „civil society“) bezeichnet den Bereich innerhalb der Gesellschaft, der zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor angesiedelt ist. **Die Zivilgesellschaft umfasst die Gesamtheit des Engagements der Bürger\*innen** – z. B. in Vereinen, Verbänden und vielfältigen (unorganisierten und spontanen) Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen (BMZ, 2022). Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen können sich entsprechend hinsichtlich Größe, Funktion und Ziel stark unterscheiden, teilen aber immer eine Reihe distinktiver Merkmale: Freiwilligkeit, Gemeinwohlorientierung, keine Übernahme staatlicher Aufgaben, keine Gewinnabsichten, selbstermächtigt und selbstorganisiert.

**Die Abgrenzung der Zivilgesellschaft von Wirtschaft und Staat** ist zwar konstitutiv, aber keineswegs immer eindeutig. Prinzipiell hat die Zivilgesellschaft ihre eigene Handlungslogik: Während dem Markt das Prinzip des Tauschs zugrunde liegt und der Staat das Monopol auf die Gewalt ausübt, ist die Zivilgesellschaft wesentlich durch das Attribut des Geschenks (Empathie, Ideen, Reputation, materielle Ressourcen, Zeit) bestimmt (vgl. Maecenata, 2022). Durch neue Organisations- und Rechtsformen, wie Genossenschaften, Versicherungsvereine und Sozialunternehmen, werden sie allerdings zunehmend selbst auf dem Markt aktiv und nutzen dessen Logik ohne notwendigerweise ihren Status als Teil der Zivilgesellschaft einzubüßen (vorausgesetzt, sie verfolgen soziale Ziele und schütten stets weniger als 50 % ihrer Gewinne an die Mitglieder aus). Als Gegengewicht zum Staat kämpft die Zivilgesellschaft darüber hinaus um die Verteilung von Macht (vgl. Klatt, 2012). Stand früher die Hilfe für Bedürftige im Mittelpunkt, setzten sich ab den 1960ern soziale Bewegungen zunehmend für umfassende Freiheitsrechte ein. Ihre Akteur\*innen verfügen zwar über weniger materielle Ressourcen und keine speziellen Instrumente der Gewalt, doch kann sie heute mehr als andere Sektoren die Aufmerksamkeit für und in Reaktionen auf eine Herausforderung, eine Notsituation oder einen Mangel (zusammengefasst: im Fall einer Krise) mobilisieren. Insofern ist ihr Wirken auch immer politisch.<sup>5</sup>

**Die Digitalisierung samt ihren technologischen Manifestationen** (Internet, Smartphone, Virtual Reality etc.) ist nicht nur Werkzeug, sie ist vielmehr Treiberin und Beschleunigerin gesellschaftlicher Entwicklungen. Im ständigen Wandel ergeben

---

<sup>5</sup> Definitiv ausgeschlossen werden lediglich bürgerschaftliche Pflichten für den Staat (z. B. die Teilnahme an Wahlen oder der Dienst als Schöffe).

sich fortwährend neue Möglichkeiten, Risiken und Abhängigkeiten. Dabei reicht es nicht, sie im Stile des Technological Solutionism<sup>6</sup> blind auf Probleme anzuwenden, ohne den größeren Kontext ins Blickfeld zu nehmen. Die Zivilgesellschaft hat somit nicht nur eine Mitverantwortung darin, wie die Digitalisierung genutzt wird, sondern auch wie sie gestaltet wird. **Der Ausschnitt aus der Zivilgesellschaft, der sich explizit mit digitalen Themen auseinandersetzt und sie aktiv gesellschaftlich mitgestalten möchte, wird hier als Digitale Zivilgesellschaft zusammengefasst.**<sup>7</sup> Es handelt sich laut Einschätzung der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Neue Verantwortung (2019) um ein junges Phänomen, da „politische Prozesse zur Gestaltung der Digitalisierung zuvor jahrelang weitgehend ohne die Expertise und Perspektiven der Zivilgesellschaft stattfanden. Das betrifft sowohl die Bereitstellung digitaler Infrastruktur als auch neue Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz.“

In Deutschland existiert eine Reihe an zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich aktiv in digitale Fragen einbringen. **Die Initiative Digitale Zivilgesellschaft** ist ein selbstorganisiertes Netzwerk einiger dieser zivilgesellschaftlichen Organisationen, das gemeinsam Forderungen für eine digital-souveräne Gesellschaft stellt (siehe Digitale Zivilgesellschaft, 2021). „Der unverzichtbare Mehrwert einer aktiven Zivilgesellschaft für die Gesellschaft insgesamt liegt vor allem in ihren kreativen Beiträgen zum sozialen Wandel, aber auch zum sozialen Frieden in Form von Gelegenheiten zum Engagement, Inklusion und Partizipation sowie in der Herausbildung von sozialem Kapital und Gemeinschaft“ (Maecenata, 2022). In Bezug auf die Digitalisierung fallen darunter u. a. Themen wie Digitale Souveränität, Digitale Barrierefreiheit, Transparenz und öffentliche Güter (u. a. Public Code, Open Data oder Open Educational Resources), wofür sich die Digitale Zivilgesellschaft einsetzt.

### 2.3. Potenzial der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik

„We have entered a period of unparalleled and destabilising change: a wholly new era of human society and economic organisation – what I call the Exponential Age.’ Azhar says there’s now a ‚gulf of mutual incomprehension’ between

---

<sup>6</sup> Unter dem Begriff „technological solutionism“ versteht man den Glauben, Probleme mit neuen Technologien schnell und einfach lösen zu können – einfach, weil der heutige technologische Stand es möglich macht (vgl. Morozov, 2013).

<sup>7</sup> Einige Vertreter\*innen, wie bspw. Superr Lab, betterplace lab, Wikimedia oder Algorithm Watch, sind unter Digitale Zivilgesellschaft (2021) aufgeführt und werden in einer Publikation der Bertelsmann Stiftung (2019) weitergehend kategorisiert.



technologists and the rest of society. Politicians often show a profound ignorance of even the most basic technologies: „They are like people trying to fuel a car by filling its trunk with hay“.<sup>8</sup>

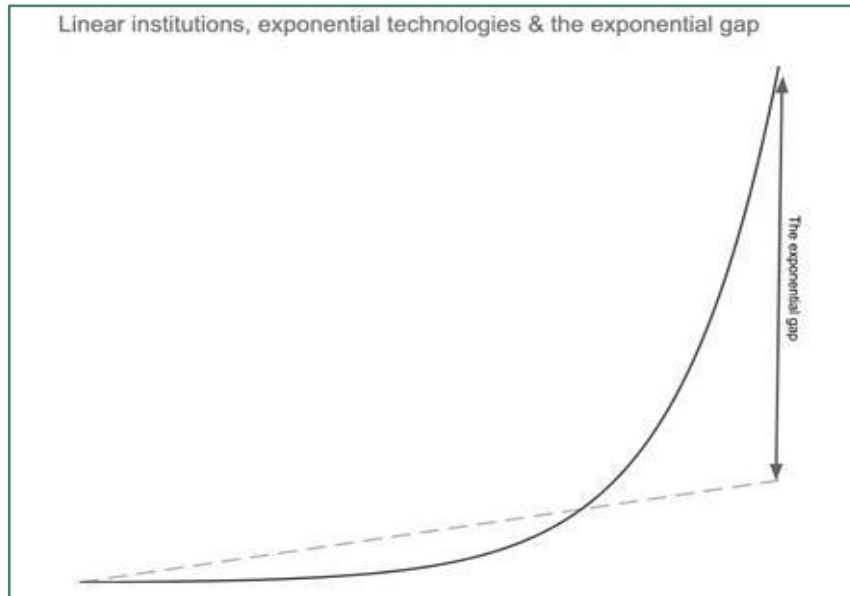


Abbildung. 2: Darstellung linearer Institutionen, exponentieller Technologien und der exponentiellen Lücke, die sich daraus ergibt (nach Azhar, 2021).

Die Welt verändert sich durch die Digitalisierung in einem enormen Tempo. Der Gestaltungsdruck ist entsprechend hoch auf die (Resilienz-)Politik und ihre Akteur\*innen. Der Anspruch, den Wandel zu gestalten, stößt und scheitert laut Azeem Azhar (2021) in der Realität jedoch auf eine exponentielle Lücke („exponential gap“) zwischen rapider technologischer Entwicklung auf der einen, und alten Institutionen, Werkzeugen und Denkmustern auf der anderen Seite. Eine wachsende Machtasymmetrie zwischen den wenigen Unternehmen, die unsere digitale Infrastruktur bereitstellen (und *en passant* sozial-ökonomische Strukturen tiefgreifend verändern, z. B. den Arbeitsmarkt durch die Gig-Economy) und dem demokratischen Gemeinwesen ist die Folge dieser Entwicklung. Hinzu kommt, so die These Azhars, dass wir zum jetzigen Zeitpunkt kaum in der Lage sind, zukünftige technologische Entwicklungen einzuschätzen oder gar zu prognostizieren (daher das „exponential“ in seiner Theorie). Eine politische und gemeinwohlorientierte Gestaltung der Zukunft muss sich somit darauf einstellen, permanenten Wandel und Beschleunigung als Kontextbedingung ihres Handelns zu begreifen.

---

<sup>8</sup> Auszug der Besprechung von Azhar (2019) im [The Guardian vom 15.09.2021](https://www.theguardian.com/technology/2019/09/15/azhar-on-ai).

Die Funktion der Digitalen Zivilgesellschaft könnte es entsprechend sein, diese exponentielle Lücke ein Stück weit zu schließen und die Politik im Anliegen der Resilienzpolitik zu beraten. Nach Selbstbeschreibung der Digitalen Zivilgesellschaft<sup>9</sup> verbindet sie dazu Digitalkompetenz und Gemeinwohlorientierung als wesentliche Merkmale (siehe nachfolgende Tabelle), um einerseits zur kurzfristigen Stabilisierung (z. B. den Schutz von vulnerablen Gruppen in einer Krise) und andererseits zur langfristigen Transformation (z. B. Expert\*innenwissen bzgl. Digitaler Identitäten für eine Digitalstrategie) beizutragen.

Digitalkompetenz	Gemeinwohlorientierung
<p><b>Expertise</b> mit Fokus auf das Zusammenspiel zwischen Digitalisierung und Gesellschaft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter Berücksichtigung, wenn nicht gar Fokussierung diverser Perspektiven.</li> <li>- Spezialisierung auf relevante Anwendungsfelder (z. B. Desinformation, Ethik der Algorithmen).</li> <li>- Erfahrung aus der täglichen Praxis und schnelle Forschungsleistung.</li> </ul>	<p><b>Gemeinwohlorientierung</b> im Zentrum aller Aktivitäten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielstellung, den digitalen Raum nicht zu einem rein kommerziellen Raum werden zu lassen.</li> <li>- Gegengewicht zur Produktorientierung von Wirtschaftsunternehmen.</li> <li>- Willen zur langfristigen gesellschaftlichen Gestaltung.</li> <li>- Ausgeprägter Wirkungsanspruch.</li> </ul>
<p><b>Digital Mindset</b> beschreibt eine offene wie unternehmerische Grundhaltung gegenüber technologischen Entwicklungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptionfähigkeit im Umgang mit Krisen.</li> <li>- Lösungskompetenz in Bezug auf soziale Herausforderungen.</li> <li>- Schnelle Iterationen und offener Umgang mit Scheitern.</li> <li>- Vernetzung im Sektor und darüber hinaus.</li> </ul>	<p><b>Repräsentation</b> von Gesellschaft und insb. vulnerabler Gruppen und damit die Möglichkeit für die Politik, mittelbar mit ihnen in Kontakt zu treten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisse über Bedürfnisse, Hindernisse und Potenziale in der Lösungsfindung von und <u>mit</u> vulnerablen Gruppen.</li> <li>- Erfahrungswerte, da z. T. selbst betroffen.</li> <li>- Sensibilität und Verletzlichkeit.</li> </ul>

*Merkmale der Digitalen Zivilgesellschaft mit möglichem Mehrwert für die Resilienzpolitik*

<sup>9</sup> In den qualitativen Interviews wurde folgende Frage gestellt: „Welche Stärken kann die Digitale Zivilgesellschaft für die Resilienzpolitik einbringen?“; die Ergebnisse sind entsprechend der Merkmale Digitalkompetenz (Expertise, Digital Mindset) sowie Gemeinwohlorientierung (Gemeinwohlorientierung, Repräsentation) in der Tabelle dargestellt.

Diese Anlagen hat die Digitale Zivilgesellschaft in den Krisen der letzten Jahre immer wieder nachgewiesen. Ein Beispiel: Allein direkt nach Beginn des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine haben soziale Organisationen unzählige Hilfsangebote über Nacht organisiert und orchestriert. Mit beeindruckender Innovationskraft wurden wirksame skalierende Lösungen geschaffen, um die Menschen vor Ort sowie auf der Flucht zu unterstützen: mit privaten Unterkünften (bspw. [#UnterkunftUkraine](#)), Waren des täglichen Bedarfs (bspw. [Spendenbrücke Ukraine](#)) oder psychologischer Versorgung (bspw. [Krisenchat](#)). Jetzt arbeiten viele der Akteur\*innen daran, diese Hilfeleistungen in dauerhafte digitale Infrastruktur auszubauen.

So übernehmen in Deutschland über 600.000 Vereine, 30.000 Stiftungen und 25.000 Sozialunternehmen ([Datenreport Zivilgesellschaft 2019](#)) selbstorganisiert und freiwillig mannigfaltige Aufgaben, um die Wirkung der Krisen abzufedern und insbesondere vulnerable Gruppen zu schützen. Dabei schaffen sie den Rahmen für bürgerschaftliches Engagement und geben damit den Bürger\*innen eine aktive Rolle im Umgang mit der Krise, stärken ihre Selbstwirksamkeit wie auch die Solidarität und Zusammenhalt in der Gesellschaft.

**Die Zivilgesellschaft ist damit sowohl (unbezahlbare) Krisenreaktionsressource für die Gesellschaft als auch Wissensträgerin für eine soziale Transformation.** Ihre rechtzeitige Einbindung in Entscheidungsprozesse der Resilienzpolitik erscheint auch daher bedeutsam. So kommt auch das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) zu dem Schluss, dass ein Schlüsselfaktor demokratischer Resilienz in der Zivilgesellschaft liegt und leitet daraus einen Appell an die Politik ab: „Bei der Ermöglichung aktiver Partizipation der Zivilgesellschaft ist in Deutschland noch viel Luft nach oben. Dieser mühsamen, aber lohnenden Aufgabe muss sich die Bundesregierung stellen, um die Demokratie mit neuem Leben zu füllen“.

### 3. Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft in der Resilienzpolitik

#### 3.1. Darstellung und Kritik an aktueller Einbindung

Die Zivilgesellschaft selbst hat einen Gestaltungsanspruch. Nimmt sie dafür öffentlich Einfluss auf die Politikgestaltung stellvertretend für ein kollektives Interesse, spricht man von Advocacy (vgl. [Definition der Bundeszentrale für politische Bildung, 2023](#)). Mittels Advocacy können ihre Akteur\*innen auf Missstände

aufmerksam machen, Netzwerke aufbauen, gezielt Lobbying betreiben oder rechtliche Schritte einleiten, um geltendes Recht einzufordern.<sup>10</sup> Hier gehen Impulse und Aktionen von der Zivilgesellschaft aus und können und sollen dabei in politisches Handeln hineinragen.<sup>11</sup>

Staatliche Institutionen besitzen auf der anderen Seite ebenfalls die Möglichkeit, gezielt das Potenzial der Zivilgesellschaft (siehe Kapitel 2.3) in der politischen Entscheidungsfindung und insbesondere mit dem Ziel einer erfolgreichen Resilienzpolitik zu nutzen. Laut einer aktuellen Studie der Otto Brenner Stiftung (Hummel & Pfirter, 2023) machen zivilgesellschaftliche Vertreter\*innen aktuell allerdings nur 14 Prozent der Besetzung von Beratungsgremien aus – und damit deutlich weniger als Wirtschaftsvertreter\*innen (mit ca. 29 %). Auf europäischer Ebene ist die Quote laut einem Bericht von Transparency International (2021) ähnlich: 84 Prozent der Lobbytreffen der EU-Kommission zu digitalen Themen wurden mit Geschäftsinteressen geführt.<sup>12</sup> Die Big Five der Tech-Industrie (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook) gehören zu den Unternehmen mit den größten nachgewiesenen Lobby-Bemühungen. **Die Digitale Zivilgesellschaft wurde auf EU-Ebene kaum gehört.**

Aus den Interviews mit acht Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft wurde zudem deutlich, dass diese ihre Einbindung nicht immer als zielgerichtet und produktiv wahrnehmen. Eine genauere Analyse, warum die Einbindung verhältnismäßig selten gelingt, erscheint also ratsam.

**Die Möglichkeiten zur Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft lassen sich entlang ihres notwendigen Involvements aufzeigen.** Involvement inkludiert nach unserer Definition<sup>13</sup> einerseits ihren Ressourceneinsatz für den politischen Prozess, insbesondere in Form von Zeit und Wissen, andererseits die Möglichkeit zur

---

<sup>10</sup> Vgl. auch Thierse & Schiffers (2021): „Das Handlungsrepertoire von NGOs [...] umfasst neben der Medienarena und Bewegungsprotesten auch die Mobilisierung des Rechts und expertisebasierte Formen der Beteiligung im Gesetzgebungsprozess“.

<sup>11</sup> In dieser Kurzstudie wird in Folge nicht näher auf die Advocacy-Aktivitäten eingegangen, die von der Digitalen Zivilgesellschaft ausgehen und gesteuert werden (PUSH). Stattdessen steht die Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft ausgehend von der Politik (PULL) hier im Zentrum der Untersuchung – im Folgenden noch genauer als „indirekte advocacy“ definiert (siehe Kapitel 3.2).

<sup>12</sup> Diese Angaben beziehen sich auf die Juncker-Kommission; unter van der Leyen lag der Anteil bei 75 %, s. ausführlicher in Transparency International (2021).

<sup>13</sup> Die Definition beruht lose auf Ghaus-Pasha (2004): „This involvement of CSOs in policy issues will increase the likelihood that the CSOs understand the policies fully as well as ensure that policies are appropriate to the needs of the people, feasible and implementable on the ground. They can use grassroots experiences and innovations as the basis for improved policies and strengthening local capacities and structures for ongoing public participation. CSOs can provide information that is vital for the development of policies“.

Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung. Die Bandbreite reicht dabei von keinerlei Involvement, also der schlichten Nichtberücksichtigung bis hin zur ständigen Mitgliedschaft in Gremien – mit zahlreichen Abstufungen und Schattierungen.

1	2	3	4	5
Nichtberücksichtigung	Aufruf zur schriftlichen Stellungnahme	Teilnahme an Stakeholder-Runde	Hintergrundgespräche	Sitz im Gremium

*Aktuelle Einbindungsformen der Digitalen Zivilgesellschaft – mit steigendem Involvement (v.l.n.r.)*

- (1) Der Großteil zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen ist **kein Teil politischer Konsultationsprozesse**. Laut den geführten Interviews werden in aller Regel ‚die üblichen Verdächtigen‘ angefragt, insbesondere kleinere Organisationen finden selten Berücksichtigung. Gründe könnten darin liegen, dass die meisten Akteur\*innen nicht über die notwendige (spezifische) Expertise verfügen, nicht genug Kapazitäten aufbringen können, um unentgeltlich mitzuwirken, oder schlicht kein Advocacy-Interesse besitzen. Möglicherweise sind diese Organisationen den politischen Akteur\*innen auch nicht bekannt oder zumindest nicht in einem Maße, dass sie bereits das notwendige Vertrauen aufgebaut haben, um sie einzubeziehen (s. ausführlicher in Kapitel 3.3).
- (2) Die Digitale Zivilgesellschaft, die bereits ihr Profil nachgewiesen sowie ein Netzwerk in Bundes- oder Landespolitik aufgebaut hat, wird in Einzelfragen regelmäßig zu **schriftlichen Stellungnahmen** aufgefordert. Ihre Expertise dient also als Grundlage z. B. für potenzielle Gesetzesvorhaben.
- (3) In der aktuellen Legislaturperiode ist nach Einschätzung der Interviewten die Anzahl von **Stakeholder-Runden** gestiegen.<sup>14</sup> Dabei kann es sich sowohl um intersektorale Runden mit Teilnehmenden aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft handeln als auch aus Runden mit rein zivilgesellschaftlicher Besetzung.
- (4) Seltener sind dezidierte **Hintergrundgespräche**, also Räume zum vertraulichen Meinungs austausch oder zur Diskussion von möglichen Vorhaben und Lösungsansätzen zwischen Politik und Digitale Zivilgesellschaft. Hier

---

that are appropriate to the community the policy is meant to serve. CSOs, as watchdogs, can also apply pressure on the government to ensure that appropriate policies are enacted and implemented”.

<sup>14</sup> Gestützt wird diese These auch durch die Thierse & Schiffers (2021), die von einer „NGOisierung der Interessenvermittlung“ seit den 1990ern sprechen. Darunter verstehen sie, wie soziale Bewegungen in feste Organisationsformen übergehen und sich in diesem Prozess professionalisieren, bürokratisieren, institutionalisieren – und zunehmend an politischen Einfluss gewinnen („institutional advocacy“).

werden einzelne zivilgesellschaftliche Akteur\*innen nach ihrer Meinung befragt und es wird ein Diskussionsraum geschaffen, der eine tiefere inhaltliche Auseinandersetzung erlaubt als die genannten Großrunden.

- (5) Eine langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit lässt sich durch die **Besetzung von Gremien und Kommissionen** durch zivilgesellschaftliche Akteur\*innen erreichen. In diesem Fall werden über einen längeren Zeitraum unterschiedliche Perspektiven diskutiert und Abwägungen verhandelt, die oftmals direkt in politische Entscheidungen münden.

Die Politik kennt also eine Reihe von möglichen Formaten, in denen sie Zivilgesellschaft zur Konsultation einbeziehen kann.<sup>15</sup> Im Sinne einer Resilienzpolitik, die notwendigerweise den Raum für komplexe Abwägungen (siehe Kapitel 2) schaffen muss, plädieren wir in dieser Kurzstudie entsprechend für Formate, die ein höheres Involvement verlangen mit der Chance auf stärkere Ausdifferenzierung in den Ergebnissen.<sup>16</sup>

In den Gesprächen mit Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft wurde immer wieder die mangelnde Transparenz im Konsultationsprozess kritisch herausgestellt. Fragen wie ‚Was ist das Ziel?‘, ‚In welcher Rolle bin ich eingeladen?‘, ‚Bin ich bzw. unsere Organisation dafür überhaupt der/die richtige Ansprechpartner\*in?‘, ‚Wie ist der Ablauf?‘ oder ‚Was passiert mit den Ergebnissen?‘ bleiben in aller Regel unbeantwortet. **Die Folge ist ein unklarer, zum Teil dem Anschein nach weitgehend ungesteuerter Prozess**, auf den sich die Akteur\*innen kaum vorbereiten und damit weniger gezielt ihre Expertise und Kompetenz einbringen können. Anfragen für Stellungnahmen oder zur Teilnahme an Stakeholder-Runden sind oft kurzfristig, manche Runden ziehen sich über vier bis acht Stunden ohne klares Ergebnis. Generell fehlt den Befragten eine Form von Zusammenfassung, um nachvollziehen zu können, was aus ihrem Beitrag geworden ist, welche Argumente aufgegriffen wurden und welche nicht. All das würde es der Digitalen Zivilgesellschaft ermöglichen, besser zu verstehen, wie sie sich am Prozess gewinnbringend beteiligen können.

Stattdessen bleibt gelegentlich sogar der Verdacht des **Tokenismus**, also einer rein symbolischen Anstrengung, um später die Entscheidung der politischen Institution zu legitimieren. Gründe dafür sind laut der Befragten die Formate mit

---

<sup>15</sup> „Unter Konsultation wird allgemein die Hinzuziehung von Experten verstanden, um ein Vorhaben zu verbessern und Befindlichkeiten aufzunehmen“ (Bertelsmann Stiftung, 2010).

<sup>16</sup> Der Umkehrschluss, dass schriftliche Stellungnahmen kein sinnvolles, politisches Mittel sein können, um Fachkenntnis in Bezug auf eine spezifische Frage einzuholen, erscheint jedoch nicht zulässig.

geringem Involvement, mangelnde Transparenz im Prozess und zu wenig Raum für kontroverse, multiperspektivische Auseinandersetzung – im Sinne einer erfolgreichen Resilienzpolitik.

### 3.2. Ansatzpunkte für eine künftige Einbindung

Eine erfolgsversprechendere Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft im Sinne der Resilienzpolitik ist nicht trivial. Ihre Unabhängigkeit soll gewahrt, gleichzeitig ihr Potenzial besser ausgeschöpft werden. Ausgehend von der zuvor dargestellten Kritik lassen sich Ansatzpunkte identifizieren, die von geteilten Erwartungen (Kap. 3.2.1) über eine gezielte Wissensvermittlung (Kap. 3.2.2), die Auswahl der Beteiligten (Kap. 3.2.3) bis zur transparenten Prozessgestaltung (Kap. 3.2.4) reichen, um den Konsultationsprozess künftig effektiver zu gestalten.

#### 3.2.1. Klärung der Erwartungen und Rollen

Die Zivilgesellschaft bezieht sich auf alle gesellschaftlichen Kräfte, die sich außerhalb des Staates und der Wirtschaft organisieren und engagieren (siehe Kapitel 2.2). Ihre Rolle steht also bewusst **in Abgrenzung zu politischen Akteur\*innen**. Diese Unterscheidbarkeit und Unabhängigkeit sollte prinzipiell auch in Konsultationsprozessen gewahrt bleiben, auch wenn Organisationen der Digitalen Zivilgesellschaft nach Beer et al. (2012) mittlerweile zwei wesentliche (und fast gegensätzlich anmutende) Aufgaben im Bereich ihrer Advocacy übernehmen: die Aufdeckung und Anprangerung von Missständen sowie der Einflussnahme auf Entscheidungsträger\*innen und die öffentliche Meinung (direkte Advocacy) auf der einen sowie die Erarbeitung und Aushandlung von Standards für die politische Regulierung (indirekte Advocacy) auf der anderen Seite.

Dass die Digitale Zivilgesellschaft an Einflussmöglichkeiten hinzugewinnt, liegt auch an der ‚Macht der Information und Kommunikation‘. Der Transfer fachlicher Expertise gegenüber politischen Entscheidungsträger\*innen ist gerade in der digitalisierten Welt wichtiger geworden (siehe ausführlicher in Kapitel 2.3). Dennoch bleiben die Politik und ihre Akteur\*innen die leitende Instanz in der Gestaltung und Umsetzung von Regulierungen und politischen Programmen sowie der Bereitstellung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen.

In welchem Umfang die (Digitale) Zivilgesellschaft selbst ‚Politik machen‘ sollte, ist diskutabel.<sup>17</sup> German Zero zeigt als Beispiel offensiv in ihrer Kommunikation

---

<sup>17</sup> Damit verbunden ist die sozialphilosophische Frage der Subsidiarität. Demnach solle der Staat im Verhältnis zur Gesellschaft nicht mehr, aber auch nicht weniger tun, als



die Grenzen der Politik auf („Die Politik allein kann die Klimakrise nicht lösen. Deshalb packen wir mit an“, [Webseite von German Zero, 2023](#)), erarbeitet unabhängig ein Gesetzespaket und bringt dieses in Politikgesprächen ein. Die Organisation Brand New Bundestag als weiteres Beispiel setzt sich für progressive Politik ein, in dem sie junge Politiker\*innen mit dem Ziel unterstützt, ihnen den Einzug in Parlamente auf Bundes- und Landesebene zu ermöglichen. Die Grenzen zwischen Zivilgesellschaft und Politik werden anhand solcher Beispiele sichtbar durchlässiger.

In jedem Fall stärkt die Digitale Zivilgesellschaft ihre Position, indem sie **einen klaren gesellschaftlichen Lösungsbeitrag jenseits der politischen Rahmgestaltung** erarbeitet und in Eigenregie umsetzt. Vor diesem Hintergrund kann sie sowohl ihre Expertise anbieten als auch Kritik hervorbringen. Ein Grundverständnis für Politik, die politischen Abläufe und Zyklen ist dabei hilfreich, um ihrerseits auf die (Informations-)Bedürfnisse der politischen Akteur\*innen eingehen zu können und keinen falschen Erwartungen in Bezug auf eine direkte Umsetzung zu unterliegen.

Auf der anderen Seite sollten politische Akteur\*innen nicht erwarten, sich bei der Digitalen Zivilgesellschaft ‚Lösungen einzukaufen‘. Vielmehr muss sich Politik im Rahmen der Resilienzpolitik bewusst für die kritische Aushandlung und eine gesellschaftliche Langzeitperspektive entscheiden, möglicherweise im Gegensatz zum technologischen Solutionismus, den einige Unternehmen mit ihren Produkten versprechen. Die Digitale Zivilgesellschaft benötigt den Raum für konstruktive Kritik, auch um Gesetzesvorhaben grundsätzlich in Frage zu stellen, wie z. B. in Bezug auf das umstrittene Thema der Digitalen Identitäten (elektronische Identifizierungsverfahren).

Für einen offenen Wissensaustausch zwischen Politik und Digitaler Zivilgesellschaft braucht es **dieses geteilte Grundverständnis**. Gerade wenn sich Selbstverständnisse, Wissensbestände und Konsultationsformate beständig wandeln, gilt es die jeweiligen Erwartungen zu aktualisieren und explizit zu machen (siehe Maßnahme 1.1).

Ein gesondertes Thema ist die finanzielle Kompensation. In der Regel stehen zivilgesellschaftliche Akteur\*innen unter großem finanziellen Druck, da kontinuierlich Gelder über Spenden (und damit auch in Abhängigkeit von Spenden- und Aufmerksamkeitszyklen) oder über Projektmittel öffentlicher oder wirtschaftlicher Geldgeber eingeworben werden müssen. Aufgrund der damit verbundenen

---

„Hilfe zur Selbsthilfe“ anzubieten. Die gesellschaftliche Schaffenskraft liege demnach in der (Zivil)Gesellschaft selbst (vgl. Andersen & Woyke, 2021).



personellen wie finanziellen Ressourcenknappheit stellt der Zeitaufwand, (wiederholt) auf Anfragen von Seiten der Politik zu reagieren und sich an entsprechenden Konsultationsprozessen zu beteiligen, oft eine Herausforderung dar. **Eine Aufwandsentschädigung für gemeinnützige Akteur\*innen wie insbesondere von Ehrenamtlichen** wäre nicht nur eine Anerkennung ihres Beitrags, sondern könnte auch den notwendigen Freiraum für eine tiefergehende Vorbereitung und Mitarbeit schaffen. Staatliche Förderungen des Sektors, die über die Finanzierungen von einzelnen, abgekapselten Projekten hinausgehen und explizit auch die (indirekte) Advocacy-Arbeit von Organisationen umfassen, könnten eine Möglichkeit darstellen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass keine weiteren Abhängigkeiten entstehen, die sich durch ein solches angepasstes Finanzierungsmodell ergeben oder vertiefen könnten. Eine entsprechende Prüfung ist deshalb anzuraten (Maßnahme 1.2).

In jedem Fall ist ein klares Bewusstsein für den Aufwand auf Seiten der Digitalen Zivilgesellschaft notwendig. Auch frühzeitige Einladungen zu Konsultationsprozessen sowie weite Fristen für Stellungnahmen verringern bereits den Druck und können Wertschätzung für den Beitrag ausdrücken.

### 3.2.2. Wissen über eine gemeinwohlorientierte Digitalisierung

Um die exponentielle Lücke zu schließen, die die Digitalisierung mit ihrer rasanten Entwicklung schafft (siehe Kap 2.1), kann die Digitale Zivilgesellschaft ihr Forschungs- und Praxiswissen bereitstellen und Technologiebewertungen liefern, die langfristige gesellschaftliche Implikationen fokussieren und dabei vulnerable Gruppen mit einbeziehen. Neben der fachlichen Expertise sollten auch Kompetenzen zur Risiko- und Potenzialabschätzung aufgebaut sowie ein digitales Mindset vermittelt werden, sodass Politiker\*innen wie auch Verwaltungsmitarbeitende die gesellschaftlichen Veränderungen durch den digitalen Wandel in ihre Entscheidungsfindung mit einfließen lassen können.

Die Digitale Zivilgesellschaft bietet bereits eine Reihe unterschiedlicher Formate an, um ihr Wissen mit anderen Akteur\*innen (innerhalb und außerhalb des Sozialen Sektors) zu teilen. In Studien und Papern genauso wie auf Konferenzen, Fachtagungen, Workshops oder in Webinaren werden aktuelle Erkenntnisse veröffentlicht und diskutiert<sup>18</sup> sowie Vernetzung und Kooperation angeregt.

---

<sup>18</sup> Unzählige Beispiele könnten hier genannt werden, mit direktem Bezug zur Verwaltung seien hier stellvertretend die Studie „Mit Chatbots zu mehr Barrierefreiheit? Über die Potenziale und Grenzen textbasierter Dialogsysteme in Leichter Sprache für die öffentliche Verwaltung“ der Bertelsmann Stiftung (2022) und das Konzeptpapier „Ein KI-Transparenzregister für die öffentliche Verwaltung“ von AlgorithmWatch (2023) angeführt.

Von Seiten der Digitalen Zivilgesellschaft kritisch zu hinterfragen wäre dabei, inwieweit diese Angebote bereits **auf die politische Zielgruppe und deren Bedürfnisse zugeschnitten** sind (Maßnahme 2.1). Stimmen (aus Perspektive der Zielgruppe) die Relevanz des Themas und der behandelten Fragestellungen, der angenommene Wissensstand, die direkte Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf deren Arbeit sowie die Rücksicht auf die gängigen Arbeitsumstände (z. B. Terminierung der Webinare in der Arbeitszeit)? Die Ansprache der Zielgruppe und die entsprechende ‚Bewerbung‘ der Inhalte und Formate sind ebenfalls zu bedenken, um überhaupt in der Politik wahrgenommen zu werden. Ein großes Potenzial besteht darin, wenn es der Digitalen Zivilgesellschaft gelingt, ihre Wissensvermittlung holistisch zu gestalten, d. h. nicht nur kognitive Fähigkeiten anzusprechen, sondern auch emotionale, soziale und körperliche Aspekte einzubeziehen;<sup>19</sup> wenn also erkannt wird, dass Lernen nicht nur ein intellektueller Prozess ist, sondern dass Emotionen, Beziehungen und körperliches Wohlbefinden eine wichtige Rolle spielen, um den Teilnehmenden einen anderen, tieferen Zugang zu dem Wissen und dem Ansatz aus der Digitalen Zivilgesellschaft zu ermöglichen.

Für einen tieferen Einblick, intensiveren Austausch oder gar Perspektivwechsel könnte ein angepasstes **Twinning-Programm** (Maßnahme 2.2) sorgen, in dem Politiker\*innen, die sich in Bezug auf einen Themenkomplex (z. B. Tech und Klimaschutz) weiterbilden möchten, sich für einen spezifischen (Projekt-)Zeitraum einer Organisation aus der Digitalen Zivilgesellschaft anschließen. Bisher laufen solche Twinning-Programme als Verwaltungspartnerschaften zwischen Behörden der EU-Mitgliedstaaten und öffentlichen Verwaltungen in Beitrittsländern zur EU. Die EU-Beitrittsländer sollen so „den Aufbau von öffentlichen Strukturen im Einklang mit der EU-Verwaltungspraxis und den europäischen Werten und Standards“ ([Webseite des BWK, 2023](#)) lernen. Übertragen auf die Digitale Zivilgesellschaft könnten Politiker\*innen die Gelegenheit erhalten, an bestimmten digitalen Themen mitzuarbeiten, die Herangehensweise und die Auseinandersetzung aus der Zivilgesellschaft kennenzulernen und gleichzeitig mit ihrer Perspektive (auch auf Anschlussmöglichkeiten für die Advocacy-Arbeit) bereichern.

Eine dritte Möglichkeit besteht in einer langfristigen Kollaboration zwischen Politik und Digitaler Zivilgesellschaft im Bereich der **Zukunftsforschung** (Maßnahme 2.3). Anstatt sich den aktuellen (engen) Fragestellungen zu widmen (siehe Maßnahme 2.1), geht es hier um die gemeinsame Erforschung aufkommender Trends

---

<sup>19</sup> Als Methoden der holistischen Wissensvermittlung gelten u. a. Ansätze aus dem Experimentellen Lernen, dem Kontextbezogenen Lernen, dem Interdisziplinären Lernen, der Selbstreflexion und der sozialen Interaktion.

und deren Bedeutung für die Gesellschaftsgestaltung in den kommenden Jahren bis Jahrzehnten. Resilienzpolitik sollte, wie eingangs in der Definition beschrieben, den Blick nach vorne richten und nicht bei der Wiederherstellung des vorherigen Status verhaftet bleiben. Damit das produktiv gelingt, ist ein Wissen über die Wahrscheinlichkeiten momentaner Entwicklungen und Ausgänge essenziell. Ein entsprechendes Monitoring und Scanning kann dafür von Seiten der Digitalen Zivilgesellschaft die notwendigen (datenbasierten) Informationen liefern; in gemeinsamen Szenarienworkshops können diese zu konkreten Handlungsempfehlungen verdichtet werden. Einzelbeispiele für solche Vorhaben lassen sich in der Publikation „betterplace lab trendradar 2030“, gefördert durch das BMZ, oder den Szenarienworkshops „Our Tech, Our Future: digital social innovation in 2030“, durchgeführt von Nesta im Auftrag der EU, finden. Eine Verstärkung solcher Einzelförderungen, um eine dauerhaft aktualisierten Wissensbestand aufzubauen und kontinuierlichen Austausch zu initiieren, erscheint ratsam, stärkt die Entscheidungsfindung in der Resilienzpolitik und schärft das Verständnis für politische Aushandlungsprozesse in der Digitalen Zivilgesellschaft.

### 3.2.3. Breite Beteiligung trotz Mehraufwand

Konsultationsverfahren bedeuten in aller Regel einen Mehraufwand im Vergleich zu herkömmlichen Entscheidungsprozessen, da sie eine breitere Beteiligung von Interessengruppen (wie in diesem Fall der Digitalen Zivilgesellschaft) erfordern und so häufig eine multiperspektivische Auseinandersetzung bedingen. Der Prozess wird komplexer, benötigt mehr Zeit in Vorbereitung und Diskussion, ggf. zusätzliche Ressourcen in der Umsetzung (bspw. für Räume, technische Infrastruktur oder Reisekosten) und insbesondere den Willen aller Beteiligten, sich auf die Einschätzungen und Argumente anderer zu beziehen.

Entscheidet sich die Politik für diesen Mehraufwand im Sinne der angestrebten Resilienzpolitik stellt sich zunächst die Frage, welche Akteur\*innen sie einladen möchte. Nach Einschätzung der Befragten aus der Digitalen Zivilgesellschaft landet die Politik immer wieder bei denselben Vertreter\*innen, den gleichen Organisationen, also den ‚üblichen Verdächtigen‘.<sup>20</sup> Der **Pool an Expert\*innen aus**

---

<sup>20</sup> Die befragten Organisationen sprachen von einem „Schneeballeffekt“. In der Regel muss eine Organisation zunächst über Jahre eine Sichtbarkeit in einem in der politischen Diskussion gegenwärtig als besonders relevant identifizierten Themenfeld (bspw. Ethik der Algorithmen oder Bekämpfung von Hate Speech) aufgebaut haben, um eingeladen zu werden. Wurden die Kontakte aber erst einmal geknüpft, gehört die Organisation schnell zu einem recht festen Akteur\*innen-Pool und wird in Folge regelmäßig angefragt.

der **Digitalen Zivilgesellschaft**, aus den die politischen Akteur\*innen für die unterschiedlichen Konsultationsprozesse einladen, scheint also nicht besonders groß zu sein.<sup>21</sup> Die Gründe sind naheliegend: Der ohnehin größere Aufwand für einen Konsultationsprozess steigt weiter, wenn fortwährend der Überblick über die Akteur\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft gehalten, daraus neue Kontakte hergestellt und Vertrauen geknüpft werden muss. Es wird an dieser Stelle auch keinesfalls der Anspruch an die Politik gestellt, immer ein möglichst breites partizipatives Verfahren zu nutzen, bei dem möglichst alle Akteur\*innen einbezogen werden können. Vielmehr liegt das Augenmerk darauf, wie Politik die richtigen/entscheidenden Teilnehmenden für die Konsultationen findet, wenn das Potenzial der Digitalen Zivilgesellschaft im Entscheidungsprozess einen Mehrwert darstellt (der den Mehraufwand rechtfertigt).

Die Digitale Zivilgesellschaft kann dafür die nötigen Informationen über ihre Akteur\*innen, Profile und Positionen gebündelt bereitstellen (Maßnahme 3.1). Eine Webseite wie [digitalezivilgesellschaft.org](https://digitalezivilgesellschaft.org), initiiert durch das Superrrr Lab, schafft bereits einen Überblick, benötigt allerdings fortwährende Aktualisierung. Auch durch **Allianzen, Bündnisse und Cluster** wie [das Bündnis F5](#), initiiert durch die Open Knowledge Foundation, können Ansichten und Einschätzungen verschiedener Akteur\*innen gebündelt und damit leichter vertreten werden (Maßnahme 3.3). Kein/e Akteur\*in kann für die gesamte Digitale Zivilgesellschaft sprechen, ein leichter Zugang wäre allerdings möglich und Voraussetzung für eine ausgewogene Besetzung in den Konsultationsprozessen.

Folgt man der Argumentation, dass Resilienzpolitik von entsprechenden Konsultationsprozessen profitieren könnte (s. Kapitel 2.3), können **Quoten** (Maßnahme 3.2) ein probates Mittel darstellen, um trotz des skizzierten Mehraufwands die politischen Akteur\*innen verbindlich dazu anzuhalten, die Digitale Zivilgesellschaft häufiger und diversitätssensibler mit einzubeziehen. Die Quoten können sich auf den Sektor und/oder auf beteiligte Personen beziehen. Eine Möglichkeit wäre regulativ festzuschreiben, dass ein bestimmtes Verhältnis zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Vertretung eingehalten werden muss; eine andere würde sich auf die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen<sup>22</sup> der

---

<sup>21</sup> In vielen Tech-Policy-Debatten sollten zudem nicht nur Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft eingeladen werden. Geht es beispielsweise um Content-Moderation oder Chat-Kontrolle ist die Expertise von Jugendschutzorganisationen gleichermaßen von Bedeutung.

<sup>22</sup> Darunter werden die Kern-Dimensionen Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht & geschlechtliche Identität, körperliche & geistige Fähigkeiten, Religion & Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft gefasst (vgl. Charta der Vielfalt, 2023).

einzelnen Teilnehmenden beziehen, da nach Einschätzung der Interviewten in den bisherigen Konsultationsprozessen bestimmte Personengruppen und Identitätsmarker deutlich über- bzw. unterrepräsentiert<sup>23</sup> waren.

Das **notwendige gegenseitige Vertrauen für eine Zusammenarbeit** entsteht über die Zeit. Dass Vertrauen eminent wichtig ist für die Auswahl der Beteiligten, geht aus der Konstellation hervor: Politik sucht einen geschützten Raum, um ihre regulativen Vorhaben zu besprechen, die Zivilgesellschaft hingegen benötigt eben diesen, um ihre Sachkritik äußern zu können. Geteilte Erwartungen (siehe Kapitel 3.2.1) sowie Klarheit über die gemeinsamen Ziele und den dafür durchgeführten Prozess (siehe Kapitel 3.2.3) sind Ansatzpunkte, um das Vertrauen auch zwischen neuen Akteur\*innen schneller herstellen zu können.

#### 3.2.4. Transparente Prozessgestaltung als Schlüssel

Klarheit im Prozess ist eine Voraussetzung für eine hohe Qualität, da sie sicherstellt, dass alle Beteiligten die Anforderungen und Schritte des Prozesses verstehen und einheitlich ausführen. Wenn **Prozesse klar und eindeutig definiert** sind, können Fehler und Missverständnisse vermieden werden. Umgekehrt kann eine unklare oder unstrukturierte Prozessdefinition zu Fehlern, Ineffizienz und Qualitätseinbußen führen. Transparenz<sup>24</sup> bedeutet in diesem Zusammenhang, diese Klarheit mit allen Beteiligten zu teilen, sodass sich alle ihrer jeweiligen Rolle und Verantwortung für das Ergebnis bewusst sind.

Der gesamte Prozess – von der Zieldefinition über das Rollenangebot und den genauen Ablauf bis hin zur Auswertung – könnte beispielsweise in Form einer standardisierten Webseite (Maßnahme 4.1) pro Anliegen transparent einsehbar gestaltet werden. Damit wären, für die Teilnehmenden wie für die Öffentlichkeit, schnell ersichtlich, wer daran teilnimmt,<sup>25</sup> was der Stand und was die nächsten Schritte sind. Vermutlich ist dieses Vorgehen nicht für jedes Format, insbesondere für vertrauliche Hintergrundgespräche, gewollt, in anderen Fällen würde es

---

<sup>23</sup> Oder umgekehrt: Es wird kaum Repräsentation und Diversität in Bezug auf die Marker Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion erreicht.

<sup>24</sup> Vgl. weiterführend die Definition gemäß UNCTAD, 2012: „Transparency denotes a state of affairs in which the participants in the investment process are able to obtain sufficient information from each other in order to make informed decisions and meet obligations and commitments. As such, it may denote both an obligation and a requirement on the part of all participants in the investment process“.

<sup>25</sup> Ggf. könnten über die Webseite sich auch Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft selbst um Rollenübernahme bewerben, wenn sie nicht eingeladen wurden. Auch diese Möglichkeit würde den Pool an Akteur\*innen ausweiten (siehe Kapitel 3.2.3).

jedoch das Gefühl für die Teilnahme an einem demokratischen Prozess und damit auch die Motivation zur Mitgestaltung stärken.

Stehen den Teilnehmenden all diese Informationen bereits bei der Einladung zum Konsultationsprozess zur Verfügung, gibt das ihnen die Möglichkeit, ihre eigene Rolle zu überprüfen, Rückfragen zu den Vorannahmen zu stellen und sich optimal (inhaltlich als auch organisatorisch) vorzubereiten. Passt die vorgeschlagene Rolle nicht zu dem Profil, bekommen die angefragten Teilnehmenden selbst die Gelegenheit andere Personen – innerhalb oder außerhalb der Organisation – vorzuschlagen. So kann sich außerdem der Pool an Vertreter\*innen der Digitalen Zivilgesellschaft organisch erweitern (siehe Kap. 3.2.3).

Im besten Fall lassen sich unterschiedliche Möglichkeiten und Rollen im Prozess anbieten, um einen sinnvollen Beitrag leisten zu können. So ließe es sich beispielsweise kombinieren, entweder an einer Stakeholder-Runde direkt teilzunehmen oder den dort erarbeiteten Vorschlag im Nachgang digital zu kommentieren. Das kann nicht nur zielgerichteter und effizienter sein, sondern auch eine partielle Teilnahme ermöglichen. In Form einer ‚**Engagement Treppe**‘ könnten Eingeladene z. B. wählen, wie viel Involvement sie bereitstellen können und welche Rolle sie im Prozess übernehmen würden (Maßnahme 4.2). Das schafft Klarheit und Commitment auf beiden Seiten.



Abbildung 3: Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung (nach Wright, 2010) – hier als Inspiration für eine Anpassung auf Möglichkeiten zur Teilnahme an Konsultationen von Seiten der Digitalen Zivilgesellschaft (vgl. außerdem die Partizipationsleiter nach Arnstein, 1969).

**Digitale und hybride Formate** erhöhen weiterhin die Flexibilität in der Ausgestaltung und erleichtern Teilnehmer\*innen aus verschiedenen Regionen und mit unterschiedlichen Zeitplänen die Beteiligung. Ansonsten wird es weiterhin einen Teilnehmenden-Bias in Richtung ansässiger Akteur\*innen aus Berlin geben; andere Regionen und vor allem Akteur\*innen aus dem ländlichen Raum blieben unterrepräsentiert. Dabei haben durch die ‚erzwungene Digitalisierung‘ während der Corona-Pandemie entsprechende Formate an Akzeptanz gewonnen. So zeigt z. B. eine Studie zur digitalen Gremienarbeit nach der Pandemie, dass 42 Prozent der befragten Gremienmitglieder sich auch in Zukunft mehr digitale und hybride Konferenzen wünschen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2022). Digitale Abstimmungen oder Umfragen können leicht eingebunden werden, um die Meinungen und Ansichten der Teilnehmer\*innen zu sammeln und zu analysieren (z. B. [Umfrage-App zum Digital-Gipfel 2022](#)). In Bezug auf die Digitale Zivilgesellschaft ist nicht mit einem Ausschluss aufgrund mangelnder Barrierefreiheit oder fehlender technischer Infrastruktur auszugehen. Vielmehr ist darauf zu achten, dass die persönliche Interaktion genug Raum bekommt.

Ob dann letztlich eine wirksame, zielführende Einbindung gelingt, liegt oft in der **Ausgestaltung der Beteiligungsformate**. Auf Grundlage geklärter und geteilter Ziele, Rollen und Abläufe kann das Konsultationsformat gewählt werden, das der Komplexität des Anliegens am besten gerecht wird bei gleichzeitiger Aufwandsminimierung. Die Europäische Kommission (2021) gibt in ihren ‚Better Regulation Guidelines‘ bereits einige wesentliche Hinweise, worauf in der Gestaltung zu achten ist: „Stakeholder consultation is an essential element of policy preparation and review. Good policy development is built on openness and participation. Stakeholders provide contributions to support evaluations, impact assessments, and the preparation of initiatives and political decisions. It is good practice to plan consultations using a simple, concise strategy that identifies relevant stakeholders and targets them with a range of activities, in order to gather all relevant evidence (data, other information and views). For maximum usefulness and inclusivity, it is important to consult as widely as possible (while avoiding ‘consultation fatigue’), giving all interested parties the opportunity to contribute to the timely evaluation or development of effective policies. All relevant stakeholders should have a reasonable period, in which to make informed and effective contributions. Subsequently, the respondents should receive feedback on how their contributions have been used“.



Die Politik kann dazu nicht nur die bestehenden Formate und Rollen (siehe Engagement-Treppe) kombinieren, sondern auch durch weitere ergänzen (Maßnahme 4.3).<sup>26</sup> Auch hier ließe sich von der Digitalen Zivilgesellschaft lernen: Zur partizipativen Entscheidungsfindung erprobt [Wikimedia Deutschland etwa Deliberationsforen](#), die [Stiftung Bürgermut setzt auf openTransfer](#). Auch Ansätze wie Liberating Structures (Methodenkasten, der auf breite Beteiligung abzielt) können Inspiration in der Formatauswahl geben.

Nach Erfahrung der Befragten wird in den Konsultationsprozessen bisher keine externe Moderation genutzt. Diese Rolle könnte allerdings die gastgebenden politischen Akteur\*innen entlasten und gleichzeitig die Prozesseinhaltung sicherstellen. Teile der Vorbereitung und Planung des Prozesses, die Steuerung und Leitung der Diskussionen, die Zusammenfassung und Präsentation der Ergebnisse sowie die Evaluation des Prozesses könnten im Aufgabenbereich der Moderation liegen (Maßnahme 4.4). **Ein/e unabhängige/r Moderator\*in** kann zudem leichter, die verschiedenen Perspektiven der Teilnehmer\*innen berücksichtigen und sicherstellen, dass alle zu Wort kommen und gehört werden. Eine machtkritische Diskussionskultur sollte das erklärte Ziel sein. Zwischen Politik und Zivilgesellschaft gibt es ohnehin ein Machtgefälle (siehe Kap. 2.2), das sich noch einmal drastisch verstärkt, wenn bspw. Personen mit Diskriminierungserfahrungen teilnehmen und sich einbringen sollen. Die fehlende Diversität der meist heteronormativen weißen Versammlungen kann eine einschüchternde Wirkung haben, die in ungleicher Beteiligung endet. Eine machtkritische Moderation kann und sollte entsprechend auf strukturelle Ungleichheiten und Vorurteile achten, die in der Diskussion zum Ausdruck kommen können, und diese ansprechen und reflektieren. Andere Möglichkeiten wären Fortbildungen zum Thema oder spezifische Formate, um das Thema Machtverteilung offen in den Runden zu adressieren.

Die Ergebnisse aus den Konsultationsprozessen einem **Monitoring** zu unterziehen und ebenfalls transparent zu machen, war ein häufiger Wunsch unter den Interviewten (Maßnahme 4.5). Eine Zusammenfassung und ein Ausblick über die nächsten Schritte, zeugen von Wertschätzung und schaffen Motivation, sich später erneut zu beteiligen. Ein langfristiges Monitoring und damit Evaluierung der Prozesse, auch hinsichtlich der Grundhypothese, dass die Einbindung der

---

<sup>26</sup> Über die Konsultationsverfahren zwischen Politik und Digitale Zivilgesellschaft hinaus zeigt sich ebenfalls, dass traditionelle Partizipationsverfahren an ihre Grenzen stoßen, wenn es darum geht, den gewachsenen Ansprüchen und Kompetenzen der Bürger\*innen gerecht zu werden. Das hat zur Folge, dass nur noch kleine Teile der Gesellschaft an politischen Prozessen teilnehmen (vgl. Meister & Oldenburg, 2007).



Digitalen Zivilgesellschaft zu besserer Resilienzpolitik führen kann, wäre ebenso wünschenswert. Schließlich soll aus dem Mehraufwand auf allen Seiten bessere Ergebnisse entstehen.

#### 4. Fazit und Ausblick

Die Zivilgesellschaft ist sowohl Krisenreaktionsressource für die Gesellschaft als auch Wissensträgerin für eine soziale Transformation. Insbesondere die Digitale Zivilgesellschaft mit ihrer Expertise zur Digitalisierung als einem wesentlichen Treiber des gegenwärtigen Wandels kann in Kombination mit ihrer klaren Gemeinwohlorientierung politische Entscheidungsträger\*innen informieren und beraten. Folgt man Azhar (2021) ist dieses Wissen von enormer Bedeutung, um die exponentielle Lücke zwischen rapider technologischer Entwicklung auf der einen und alten Institutionen, Werkzeugen und Denkmustern auf der anderen Seite zu schließen.

In dieser Kurzstudie wurde untersucht, wie die Digitale Zivilgesellschaft die Resilienzpolitik als komplexe Abwägung zwischen kurzfristiger Stabilisierung und langfristiger Transformation unterstützen kann. Dreizehn Handlungsempfehlungen zeigen entsprechende Ansatzpunkte auf: Effektive Wissensvermittlung und konstruktive Konsultationen brauchen mehr Transparenz in den Rollen und Prozessen; neue und langfristige Formate für Austausch und Transfer sollten mit Rücksicht auf den entstehenden Aufwand, die herrschenden Machtdynamiken und eine funktionale Einbindung gestaltet werden – um sowohl den Bedürfnissen der politischen wie der zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen besser gerecht zu werden.

Die einzelnen Handlungsempfehlungen werden im nachfolgenden Kapitel als Steckbriefe vorgestellt. Zahlreiche Vorschläge ließen sich mit geringem Aufwand in Form eines Modellversuchs anwenden und evaluieren.

Da sich diese Kurzstudie dabei von der Perspektive der Digitalen Zivilgesellschaft leiten lässt, wäre dem im nächsten Schritt eine Einschätzung von Seiten der politischen Akteur\*innen gegenüberzustellen. Ihre Bedarfe, Ressourcen und Kenntnisstände konnten hier nur am Rande Berücksichtigung finden.

## 5. Empfohlene Maßnahmen

Aus dem Kapitel zur künftigen Einbindung der Digitalen Zivilgesellschaft für die Resilienzpolitik werden nun dreizehn Maßnahmen abgeleitet, die sich den Leitideen Erwartungen & Rahmengestaltung, Transfer, Transparenz sowie Prozessgestaltung zuordnen lassen.

Nr.	Maßnahmentitel	Maßnahmentyp	Leitideen
1.1	Erwartungen an die Digitale Zivilgesellschaft explizit machen	Information	Erwartungen & Rahmengestaltung
1.2	Finanzierungsmöglichkeiten des Engagements prüfen	Förderung	Erwartungen & Rahmengestaltung
2.1	Lern- und Austauschformate zur gemeinwohlorientierten Digitalisierung anbieten	Information	Transfer
2.2	Twinning-Programm zwischen Politik und Digitaler Zivilgesellschaft aufstellen	Information	Transfer
2.3	Kollaborative Zukunftsforschung aufbauen	Information	Transfer
3.1	Übersicht zu den Akteur*innen der Digitalen Zivilgesellschaft schaffen	Information	Beteiligung
3.2	Bündnisse schließen	Information	Beteiligung
3.3	Quoten für eine ausgewogene und vielfältige Beteiligung schaffen	Regulierung	Beteiligung
4.1	Transparenz über Ziele, Rollen und Abläufe schaffen	Information	Transparenz
4.2	Unterschiedliche Rollen entlang einer Engagement-Treppe ermöglichen	Information	Transparenz
4.3	Neue (auch hybride) Konsultationsformate testen	Infrastruktur	Transparenz
4.4	(Machtkritische) Moderation einsetzen	Infrastruktur	Transparenz
4.5	Monitoring der Ergebnisse bereitstellen	Information	Transparenz

Die Maßnahmen im Einzelnen anhand von Steckbriefen:

1.1 Erwartungen explizit machen	
<b>Kurz- beschreibung</b>	<p>„Nichts voraussetzen, was nicht explizit vereinbart ist“. Politik und Zivilgesellschaft sind unabhängige, getrennte Bereiche. Lädt die Politik zu Konsultationsprozessen ein, sollten die Erwartungen an die Digitale Zivilgesellschaft und ihre Rolle explizit gemacht werden. Eine Webseite, eine FAQ oder ein kurzer Standardtext im Rahmen der Einladungen könnten bereits Klarheit schaffen.</p> <p>Gleichzeitig sollte die Digitale Zivilgesellschaft ihre Erwartungen sammeln und ihre Bedürfnisse artikulieren (wie z. T. im Rahmen dieser Kurzstudie geschehen), um bestmöglich zur Resilienzpolitik beitragen zu können.</p>
<b>Maßnahmentyp</b>	Information
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzung</b>	Politische Akteur*innen, in Absprache mit Digitaler Zivilgesellschaft
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	national bis regional
<b>Erwartete Wirkung</b>	Mittel
<b>Komplexität der Umsetzung</b>	Gering
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristig, innerhalb von einem halben Jahr

1.2 Finanzierungsmöglichkeiten des Engagements prüfen	
<b>Kurz- beschreibung</b>	<p>Die Akteur*innen der Digitalen Zivilgesellschaft stehen in aller Regel unter Finanzierungsdruck. Um dennoch den zeitlichen Aufwand leisten zu können, welchen die Teilnahme an den politischen Konsultationen bedeutet, ist eine finanzielle Aufwandsentschädigung zu prüfen. Gleichzeitig soll dadurch nicht die Unabhängigkeit der Zivilgesellschaft aufgelöst, sondern lediglich entstehende Kosten übernommen werden. Umfang und förderrechtliche Möglichkeiten wären entsprechend von Seiten der Politik zu eruieren.</p>
<b>Maßnahmentyp</b>	Förderung
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	National

<b>Erwartete Wirkung</b>	Hoch
<b>Komplexität der Umsetzung</b>	Hoch
<b>Zeithorizont</b>	Langfristig

<b>2.1 Lern- und Austauschformate zur gemeinwohlorientierten Digitalisierung anbieten</b>	
<b>Kurzbeschreibung</b>	Die Digitale Zivilgesellschaft verfügt über ein enormes Expert*innen- und Anwendungswissen zu digitalen Entwicklungen und ihren gesellschaftlichen Implikationen. Ein Ziel sollte sein, dieses Wissen politischen Akteur*innen zugänglich zu machen und zielgruppenorientiert auf ihre Bedürfnisse (Relevanz, Vorwissen, Transfer) zu vermitteln.
<b>Maßnahmentyp</b>	Information
<b>Initiierung</b>	Digitale Zivilgesellschaft
<b>Umsetzung</b>	Digitale Zivilgesellschaft
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	national, regional, lokal
<b>Erwartete Wirkung</b>	Mittel
<b>Komplexität der Umsetzung</b>	Gering
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristig (Ausbau bestehender Angebote)
<b>Quellen u. weitere Informationen</b>	Beispiele in Form von Studien oder Workshops: <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Mit Chatbots zu mehr Barrierefreiheit in der Verwaltung“: <a href="https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mit-chatbots-zu-mehr-barrierefreiheit">https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mit-chatbots-zu-mehr-barrierefreiheit</a></li> <li>- „Wie nachhaltig ist Künstliche Intelligenz?\": <a href="https://algorithm-watch.org/de/sustainable-ai-lab-22-02-2022/">https://algorithm-watch.org/de/sustainable-ai-lab-22-02-2022/</a></li> <li>- Programm des Digital Social Summit: <a href="https://digital-social-summit.de/programm/">https://digital-social-summit.de/programm/</a></li> </ul>

2.2 Twinning-Programm zwischen Politik und Digitaler Zivilgesellschaft aufstellen	
<b>Kurzbeschreibung</b>	Für einen effektiven Einblick in bestimmte Themenfelder der Digitalen Zivilgesellschaft braucht es mehr als gelegentliche Konsultationen. In Form eines angepassten Twinning-Programms könnten sich Politiker*innen oder Verwaltungsangestellte für einen Projektzeitraum einer Organisation der Digitalen Zivilgesellschaft anschließen und durch Mitarbeit neue Zugänge zu digitalen Entwicklungen und gemeinwohlorientierten Handlungsperspektiven gewinnen. Die Digitale Zivilgesellschaft würde ihrerseits von der Expertise und Perspektive der Politik profitieren.
<b>Maßnahmentyp</b>	Förderung
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	National
<b>Erwartete Wirkung</b>	Mittel
<b>Komplexität der Umsetzung</b>	Hoch
<b>Zeithorizont</b>	Langfristig
<b>Quellen u. weitere Informationen</b>	Ursprung: <a href="https://www.bmwb.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Europa/twinning.html">https://www.bmwb.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Europa/twinning.html</a>

2.3 Kollaborative Zukunftsforschung aufbauen	
<b>Kurzbeschreibung</b>	Resilienzpolitik will mit ihren Entscheidungen die Balance zwischen Stabilisierung und sozialer Transformation sicherstellen. Die Auseinandersetzung mit möglichen, wahrscheinlichen und wünschbaren zukünftigen Entwicklungen erscheint dafür unerlässlich. Die Politik könnte kontinuierliche Zukunftsforschung durch die Digitale Zivilgesellschaft fördern und so eine aktuelle, zukunftsgerichtete Wissensressource schaffen mit regelmäßigen Gelegenheiten zum Austausch und zur Vertiefung (bspw. in Form von Szenarien-Workshops).
<b>Maßnahmentyp</b>	Information, ggf. Bereitstellung von Daten
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen oder Digitale Zivilgesellschaft
<b>Umsetzung</b>	Digitale Zivilgesellschaft

Umsetzungs- und Wirkungsebene	National
Erwartete Wirkung	Mittel
Komplexität der Umsetzung	Mittel
Zeithorizont	Mittelfristig

3.1 Übersicht zu den Akteur*innen der Digitalen Zivilgesellschaft schaffen	
Kurzbeschreibung	Die Digitale Zivilgesellschaft besteht aus einem (wenn auch verhältnismäßig kleinen) Teilausschnitt von insgesamt über 600.000 Vereinen, 30.000 Stiftungen und 25.000 Sozialunternehmen in Deutschland. Angetrieben durch den digitalen Wandel verändern sich zudem ständig ihre Themen, Profile und Akteur*innen. Dazu eine Übersicht zu erstellen und vor allem kontinuierlich zu aktualisieren, würde der Politik die Auswahl der Beteiligten für die Konsultationen erleichtern. Konkret müssten bestehende Studien oder Webseiten in eine öffentliche, aktualisierte Datenbank überführt und öffentlich zugänglich gemacht werden.
Maßnahmentyp	Information
Initiierung	Digitale Zivilgesellschaft
Umsetzung	Digitale Zivilgesellschaft, ggf. Förderung durch die Politik
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National
Erwartete Wirkung	Mittel
Komplexität der Umsetzung	Gering
Zeithorizont	Kurzfristig, innerhalb von einem halben Jahr
Quellen u. weitere Informationen	<a href="https://digitalezivilgesellschaft.org/">https://digitalezivilgesellschaft.org/</a>

3.2 Quoten für eine ausgewogene und vielfältige Beteiligung schaffen	
Kurz- beschreibung	Quotierungen fördern erfahrungsgemäß Diversität (vgl. Wirtschaft, Universität, Medien) und eine ausgeglichene Besetzung. Auch für die Beteiligung der Digitalen Zivilgesellschaft in politischen Konsultationsprozessen wäre sie ein Ansatz, a) in Bezug auf die Ratio zwischen Wirtschaftsunternehmen und Zivilgesellschaft und b) in Bezug auf unterschiedliche Diversitätsdimensionen aller Beteiligten.
Maßnahmentyp	Regulierung
Initiierung	Politische Akteur*innen
Umsetzung	Politische Akteur*innen
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National
Erwartete Wirkung	Mittel
Komplexität der Umsetzung	Hoch
Zeithorizont	Mittelfristig, da die Prüfung und Diskussion einer Quote Zeit benötigt.
Quellen u. weitere Informationen	<p>Diverse Studien und Erhebungen zu Quoten in den unterschiedlichen Anwendungsbereichen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Hummel, Siri; Pfirter, Laura (2023). Gut beraten? Zur Rolle der Zivilgesellschaft in Sachverständigengremien, Kapitel 5.1</a></li> <li>- <a href="#">Kuzmina, Olga; Melentyeva, Valentina (2021). Gender Diversity in Corporate</a></li> <li>- <a href="#">Boards: Evidence From Quota-Implied Discontinuities</a></li> <li>- <a href="#">Brand New Bundestag</a></li> </ul>

3.3 Bündnisse schließen	
Kurz- beschreibung	Akteur*innen der Digitalen Zivilgesellschaft können über einen Zusammenschluss zu Bündnissen, Allianzen oder Cluster eine gemeinsame Position finden, die sie entsprechend effizienter in Konsultationsprozessen vertreten können. Auch für die Politik gestaltet sich die Ansprache leichter, wenn sie anstatt auf Einzelpersonen/-organisationen auf ein Bündnis zugehen können.
Maßnahmentyp	Information
Initiierung	Digitale Zivilgesellschaft

Umsetzung	Digitale Zivilgesellschaft, ggf. Förderung durch die Politik
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National
Erwartete Wirkung	Mittel
Komplexität der Umsetzung	Mittel
Zeithorizont	Mittelfristig, da das Erarbeiten von Bündnissen z. T. aufwändig sein kann
Quellen u. weitere Informationen	<p>Beispiel für unterschiedliche (digital-)zivilgesellschaftliche Bündnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://buendnis-f5.de">https://buendnis-f5.de</a></li> <li>- <a href="#">Bündnis Entwicklung Hilft</a></li> <li>- <a href="#">Welcome Alliance</a></li> <li>- <a href="#">Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung e.V</a></li> </ul>

4.1 Transparenz über Ziele, Rollen und Abläufe schaffen	
Kurzbeschreibung	Transparenz schafft ein geteiltes Verständnis über Ziele, Rollen und Abläufe im Konsultationsprozess. Die Politik als ausrichtende Institution sollte diese im Vorfeld definieren und mit allen Beteiligten teilen. Denkbar wäre dafür bspw. eine Webseite, die über den Stand, die nächsten Schritte sowie alle Teilnehmenden informiert – und fortlaufend aktualisiert wird.
Maßnahmentyp	Information
Initiierung	Politische Akteur*innen
Umsetzung	Politische Akteur*innen
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National bis regional, abhängig von der Ebene des Konsultationsverfahrens
Erwartete Wirkung	Mittel
Komplexität der Umsetzung	Mittel
Zeithorizont	Mittelfristig



4.2 Unterschiedliche Rollen entlang einer Engagement-Treppe ermöglichen	
<b>Kurz- beschreibung</b>	<p>Konsultationsprozesse können über einzelne Kontaktpunkte zwischen Politik und (Digitaler) Zivilgesellschaft hinausgedacht werden. Im Verlaufe eines Prozesses können zu unterschiedlichen Zeitpunkten Personen und Organisationen mit verschiedenen Expertisen, Kompetenzen und Bedürfnissen so einbezogen werden, dass sie bei möglichst geringem Aufwand einen effektiven Beitrag zur Zielerreichung leisten können.</p> <p>Die Engagement-Treppe veranschaulicht, wie unterschiedliche Rollen im Prozess transparent gemacht werden können. Angefragte Akteur*innen entscheiden sich so bewusst für die Verpflichtungen, die an eine Rolle gekoppelt sind.</p>
<b>Maßnahmentyp</b>	Information
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	National bis regional, abhängig von der Ebene des Konsultationsverfahrens
<b>Erwartete Wirkung</b>	Mittel
<b>Komplexität der Umsetzung</b>	Mittel
<b>Zeithorizont</b>	Mittelfristig

4.3 Neue (auch hybride) Konsultationsformate testen	
<b>Kurz- beschreibung</b>	<p>Die gängigen Konsultationsverfahren können durch eine Reihe (neuer) Formate angereichert und erweitert werden. Von Umfragen, kollaborativen Dokumenten bis zu Workshop-Formaten nach Liberating Structures gibt es eine Reihe erprobter interaktiver Formate, die bisher in diesem Kontext kaum Anwendung finden, auch wenn sie den Austausch erleichtern und effektiver gestalten können.</p>
<b>Maßnahmentyp</b>	Infrastruktur
<b>Initiierung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzung</b>	Politische Akteur*innen
<b>Umsetzungs- und Wirkungsebene</b>	National bis regional, abhängig von der Ebene des Konsultationsverfahrens

Erwartete Wirkung	Hoch
Komplexität der Umsetzung	Mittel
Zeithorizont	Mittelfristig
Quellen u. weitere Informationen	Einige Quellen zu weiteren Formaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://liberatingstructures.de/">https://liberatingstructures.de/</a></li> <li>- <a href="https://opentransfer.de/">https://opentransfer.de/</a></li> <li>- <a href="https://www.partizipativ-innovativ.de/">https://www.partizipativ-innovativ.de/</a></li> <li>- <a href="https://www.opengovpartnership.org/">https://www.opengovpartnership.org/</a></li> </ul>

4.4 (Machtkritische) Moderation einsetzen	
Kurz- beschreibung	Eine externe Moderation ermöglicht einen offenen, respektvollen und produktiven Austausch zwischen Politik und Digitaler Zivilgesellschaft in den Konsultationsprozessen. Mit einem machtkritischen Bewusstsein kann sie dafür Sorge tragen, dass alle Perspektiven gleichermaßen gehört und berücksichtigt werden. Mit ihrer Funktion gleichzeitig den Prozess zu strukturieren, vorzubereiten, durchzuführen und die Ergebnisse aufzubereiten kann sie zudem die politischen Akteur*innen entlasten.
Maßnahmentyp	Auftrag
Initiierung	Politische Akteur*innen
Umsetzung	Politische Akteur*innen
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National bis regional, abhängig von der Ebene des Konsultationsverfahrens
Erwartete Wirkung	Hoch
Komplexität der Umsetzung	Gering
Zeithorizont	Kurzfristig

4.5 Monitoring der Ergebnisse bereitstellen	
Kurz- beschreibung	Ein (transparentes) Monitoring ermöglicht eine langfristige Bewertung der konkreten Maßnahmen wie des Beitrags der Digitalen Zivilgesellschaft.
Maßnahmentyp	Information
Initiierung	Politische Akteur*innen
Umsetzung	Politische Akteur*innen
Umsetzungs- und Wirkungsebene	National bis regional, abhängig von der Ebene des Konsultationsverfahrens
Erwartete Wirkung	Hoch
Komplexität der Umsetzung	Mittel
Zeithorizont	Mittelfristig
Quellen u. weitere Informationen	Quellen zur Inspiration für mögliche Ableitungen: - <a href="https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/aussenwirtschaft/wirtschaft-und-menschenrechte/monitoring-nap/2124010">https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/aussenwirtschaft/wirtschaft-und-menschenrechte/monitoring-nap/2124010</a> - <a href="https://www.informationsfreiheit.at/transparente-entscheidungen/">https://www.informationsfreiheit.at/transparente-entscheidungen/</a>

## 6. Literatur

- AlgorithmWatch (Hg.) (2023). Konzeptpapier: Ein KI-Transparenzregister für die öffentliche Verwaltung. [https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2023/03/Konzept\\_KI-Transparenzregister\\_Algorithm-Watch\\_2023.pdf](https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2023/03/Konzept_KI-Transparenzregister_Algorithm-Watch_2023.pdf)
- Andersen, Uwe (2021). Handwörterbuch des Politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Unter Mitarbeit von Jörg Bogumil, Stefan Marschall und Wichard Woyke. 8th ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6533618>.
- Azhar, Azeem (2021). Exponential. Wie wir mit der Geschwindigkeit technologischer Revolutionen Schritt halten können. PLASSEN Verlag.
- Beer, C. T. et al. (2012). NGOs: between advocacy, service provision, and regulation. In The Oxford handbook of governance, Hrsg. Levi-Faur, D., 325–338. Oxford University Press.
- Beer, F., Rammler, S. (2021). Zwischen den Zeitenwenden: Transformative Resilienz als Leitbild der Zukunftsgestaltung. In oekom e.V. & IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hrsg.), Politische Ökologie: Vol. 166. Resiliente Zukünfte: Mut zum Wandel (S. 17–25). oekom verlag.
- Bertelsmann Stiftung (2019). Digitale Zivilgesellschaft fördern. Wie Politik und Verwaltung die Digitalisierung des Dritten Sektors unterstützen können. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitale-zivilgesellschaft-foerdern>.
- Betterplace lab (Hg.) (2017). Trendradar 2030. <https://www.betterplace-lab.org/trendradar>
- BMZ (2022). Definition "Zivilgesellschaft". <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/zivilgesellschaft-14976>.
- Bundeszentrale für politische Bildung (o.J.). Advocacy. <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/504227/advocacy/#:~:text=Vertretung%20von%20Minderheiten%2D%20und%20Betroffeneninteressen,Unternehmen%20und%20anderen%20m%C3%A4chtigen%20Akteuren>
- Charta der Vielfalt (Hg.). Die Diversity Dimensionen. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>.

- Digitale Zivilgesellschaft 2021 (2021). Vier Forderungen für eine digital-souveräne Gesellschaft. <https://digitalezivilgesellschaft.org/>.
- European Commission (Hg.) (2021). Better Regulation GUIDELINES. [https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021\\_305\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf).
- Falk, Svenja; Glaab, Manuela; Römmele, Andrea; Schober, Henrik; Thunert, Martin (Hg.) (2019). Handbuch Politikberatung. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBooks Social Science and Law).
- Forssbæck, Jens; Oxelheim, Lars (Hg.) (2015). The Oxford handbook of economic and institutional transparency. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Ghaus-Pasha, Aisha (2004). Role of Civil Society Organizations in Governance. Seoul, Republic of Korea. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4d8d4d0575416628d5862e0f6b61b17e7de6e6d7>.
- Großklaus, M. (2022). Vom Modewort zum transformativen Hebel. Wie die Konjunktur des Resilienzbegriffs für die digital-ökologische Transformation genutzt werden kann. CO:DINA Positionspapier No 11. Dezember 2022.
- Hafner, S., Hehn, N., & Miosga, M. (2019). Resilienz und Landentwicklung: Vitalität und Anpassungsfähigkeit in ländlichen Kommunen stärken. Klimakom eG; Universität Bayreuth. [https://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/landentwicklung/dokumentationen/dateien/resilienz\\_und\\_landentwicklung.pdf](https://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/landentwicklung/dokumentationen/dateien/resilienz_und_landentwicklung.pdf).
- Hölscher, L. (2015). Jede Generation braucht ihre eigene Zukunft. In: FAZ Online. <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/bochumer-historiker-lucian-hoelscher-im-interview-13866053-p2.html>.
- Hummel, Siri; Pfirter, Laura (2023). Gut beraten? Zur Rolle der Zivilgesellschaft in Sachverständigengremien. Hg. v. Otto Brenner Stiftung. [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AP57\\_Politikberatung\\_Zivilgesellschaft.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP57_Politikberatung_Zivilgesellschaft.pdf).
- Initiative D21 (Hg.) (2022). DIGITAL-GIPFEL 2022. <https://initiatived21.de/veranstaltungen/digital-gipfel-2022/>.
- Klatt, J. (2012). Die Macht der Zivilgesellschaft und ihre ungleiche Verteilung. <https://www.ethik-und-gesellschaft.de/ojs/index.php/eug/article/view/2-2012-art-4>.

- Koop, Alexander (o.J.). Leitfaden Online-Konsultation. Praxisempfehlungen für die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger über das Internet. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/leitfaden-online-konsultation>.
- Krimmer, Holger (2019). Datenreport Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lebert, Yannick; Peters, Stephan (2022). Mit Chatbots zu mehr Barrierefreiheit? Über die Potenziale und Grenzen textbasierter Dialogsysteme in Leichter Sprache für die öffentliche Verwaltung. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mit-chatbots-zu-mehr-barrierefreiheit>
- Maecenata (2022). Basiswissen Zivilgesellschaft. <https://www.maecenata.eu/themen/zivilgesellschaft/basiswissen-zivilgesellschaft/>.
- Meister, Hans-Peter; Oldenburg, Felix (2008). Beteiligung - ein Programm für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Heidelberg: Physica-Verlag HD (SpringerLink Bücher).
- Morin, Edgar; Kern, Anne Brigitte (1999). Homeland earth. A manifesto for the new millennium. Cresskill, NJ: Hampton Press (Advances in systems theory, complexity, and the human sciences).
- Morozov, E. (2013). To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism. PublicAffairs.
- Nassehi, A., Felixberger, P. (2014). Kursbuch 180. Nicht wissen. Murmann Verlag.
- Paust, Andreas (2016). Grundlagen der Bürgerbeteiligung. Materialsammlung für die Allianz Vielfältige Demokratie. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfael-tige\\_Demokratie\\_gestalten/Materialsammlung\\_Buergerbeteiligung.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfael-tige_Demokratie_gestalten/Materialsammlung_Buergerbeteiligung.pdf).
- Rammler, S., Thomas, D., Uhl, A., & Beer, F. (2021). Resiliente Mobilität: Ansätze für ein krisenfestes und soziales Verkehrssystem. <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/18367.pdf>
- Smith, P. D. (2021). Exponential by Azeem Azhar review – bridging the technology gap. Hg. v. The Guardian. <https://www.theguardian.com/books/2021/sep/15/exponential-by-azeem-azhar-review-bridging-the-technology-gap>.

- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2022). Digitale Gremienarbeit – Wie geht es nach der Pandemie weiter? Ergebnisse aus dem Projekt zur Erleichterung der digitalen Gremienarbeit. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/Publikationen/Downloads-Buerokratiekosten/digitale-gremienarbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/Publikationen/Downloads-Buerokratiekosten/digitale-gremienarbeit.pdf?__blob=publicationFile).
- Stiftung Bürgermut (Hg.). openTransfer • Accelerator • Patenschaften • Zusammenhalt. <https://www.buergermut.de/projekte/opentransfer/>.
- Stokes, Matt; Cretu, Codrina (o.J.). Our Tech, Our Future: digital social innovation in 2030. Hg. v. Nesta. <https://www.nesta.org.uk/feature/our-tech-our-future-dsi-2030/>
- Thierse, Stefan; Schiffers, Maximilian (2021). „NGOisierung“ der Interessenvermittlung und Pluralisierung der Politikgestaltung. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, Bd. 31, S. 151–169.
- Tooze, Adam (2022). Kawumm! Die Krisen dieser Tage überlagern und verstärken sich gegenseitig. Das stellt die Politik vor neue Herausforderungen. Hg. v. Zeit Online. <https://www.zeit.de/2022/29/krisenzeiten-krieg-ukraine-oel-polykrise>.
- Transparency International (2021). Deep pockets, open doors. Big tech lobbying in Brussels. [https://transparency.eu/wp-content/uploads/2021/02/Deep\\_pockets\\_open\\_doors\\_report.pdf](https://transparency.eu/wp-content/uploads/2021/02/Deep_pockets_open_doors_report.pdf).
- UNCTAD (Hg.) (2012). TRANSPARENCY. UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements II. New York and Geneva. [https://unctad.org/system/files/official-document/unctaddi-aeia2011d6\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/unctaddi-aeia2011d6_en.pdf).
- Weiberg, Mirjam; Kleist, Olaf J. (2023). Demokratische Resilienz: Mehr Partizipation der Zivilgesellschaft forcieren. Hg. v. 49security. <https://fourninesecurity.de/2023/02/15/demokratische-resilienz-mehr-partizipation-der-zivilgesellschaft-forcieren>.
- Wikimedia (Hg.) (o.J.). Wikimedia:Woche/2018-06-21. <https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wikimedia:Woche/2018-06-21>.
- Wright, Michael T. (o.J.). Partizipation: Mitentscheidung der Bürgerinnen und Bürger. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/partizipation-mitentscheidung-der-buergerinnen-und-buerger/>.
- Zukunftsinstitut (2021). Zukunftskraft Resilienz – Gewappnet für die Zeit der Krisen. Trendstudie. <https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/zukunftskraft-resilienz/>.

## Über den Autor

### **Stephan Peters**

*betterplace lab*

Stephan Peters ist Trendforscher im betterplace lab. Mit seiner Expertise in den Bereichen Digitalisierung, Innovation und Wirkung leitet er Projekte für einen gemeinwohlorientierten Wandel. Aktuell forscht er zum Thema systemische Resilienz in dem Projekt "Die resiliente Zivilgesellschaft", gefördert durch die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt.

Mehr Informationen unter: [www.betterplace-lab.org](http://www.betterplace-lab.org)

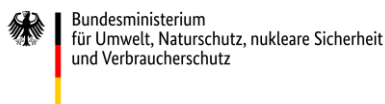


## Über CO:DINA

Das Verbundvorhaben CO:DINA – Transformationsroadmap Digitalisierung und Nachhaltigkeit vernetzt Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, um neue strategische Stoßrichtungen für eine sozial-ökologische Digitalisierung zu identifizieren. Vielfalt in Denkweisen, Perspektiven und Erfahrungen ist die Voraussetzung, um die Komplexität der Digitalisierung besser zu verstehen und grundlegenden Fragen insbesondere zur Künstlichen Intelligenz mit tragfähigen Lösungsansätzen zu begegnen. Dabei entstehen Netzwerke zwischen Akteursgruppen, die bislang unzureichend verbunden waren. So wird die politische und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit für einen sozial-ökologisch-digitalen Wandel gestärkt.

Das Vorhaben wird vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) im Rahmen der KI-Leuchtturm-initiative gefördert und gemeinsam vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie umgesetzt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum



IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH  
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 803088-0  
Fax: +49 (0) 30 803088-88  
E-Mail: [info@izt.de](mailto:info@izt.de)  
Internet: [www.izt.de](http://www.izt.de)



Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH  
Döppersberg 19, 42103 Wuppertal  
Tel.: +49 (0) 202-2492-101  
Fax: +49 (0) 202-2492-108  
E-Mail: [info@wupperinst.org](mailto:info@wupperinst.org)  
Internet: [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)



Betterplace lab gGmbH  
Schlesische Str. 26, 10999 Berlin  
E-Mail: [katja.jaeger@betterplace-lab.org](mailto:katja.jaeger@betterplace-lab.org)  
Internet: <https://www.betterplace-lab.org/>



Weitere Veröffentlichungen unter:  
[www.codina-transformation.de](http://www.codina-transformation.de)