

Ralph Müller-Eiselt

Digitalisierung braucht zivilgesellschaftliches Engagement!

Handlungsoptionen für den Dritten Sektor

Digitalisierung braucht zivilgesellschaftliches Engagement! Wenn Zugang zum Internet als unverzichtbarer Teil öffentlicher Daseinsvorsorge gilt und Maschinen über menschliche Schicksale entscheiden, dürfen Stiftungen und Non-Profit-Organisationen die digitalpolitische Debatte nicht länger den Partikularinteressen der Wirtschaft überlassen. Der Dritte Sektor sollte sich schnell eines Besseren besinnen und als starker Verfechter des Gemeinwohls den digitalen Wandel mitgestalten. Das Spektrum an Handlungsoptionen ist dabei ebenso divers wie die Zivilgesellschaft selbst: Die Öffentlichkeit sensibilisieren, Räume für Dialog und Austausch schaffen, Lösungsansätze operativ entwickeln oder finanziell fördern – je nach individueller strategischer Ausrichtung bieten sich vielfältige Ansatzpunkte. Grundsätzlich lassen sich jedoch folgende Handlungsempfehlungen aussprechen:

Gesamtstrategie entwickeln und flexibel umsetzen

Nur jenseits bestehender Projektlogiken und -zwänge wird man den technologischen Wandel nachhaltig beeinflussen können. Daher ist es wichtig, dass gerade etablierte Akteure des Dritten Sektors die gemeinwohlorientierte Gestaltung der Digitalisierung systematisch in die Gesamtstrategie ihrer Organisation einbetten. Dabei muss sich niemand komplett neu erfinden. Denn Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Digitale Möglichkeiten können schließlich dabei helfen, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen, mit denen sich eine Stiftung oder ein Verein ohnehin schon lange befasst. Solche Ansatzpunkte zu identifizieren und in konkrete Handlungsansätze und Rollen für die eigene Organisation zu überführen, ist Kern der strategischen Aufgabe, vor der viele zivilgesellschaftliche Akteure derzeit stehen. Einzelne Pilotprojekte werden dazu auf Dauer nicht reichen. Mit der strategischen Aufwertung muss selbstverständlich auch eine finanzielle Aufwertung einhergehen. Wer sich dem Thema strategisch widmen will, kommt nicht umher, in Personal, Partner und neue Formate zusätzlich zu investieren oder Ressourcen bewusst umzuschichten. Eine Herausforderung dabei wird darin bestehen, das vielschichtige Thema Digitalisierung als Teil der Gesamtstrategie auf klare Ziele herunterzubrechen, aber gleichzeitig die notwendige Offenheit für neue Arbeitsweisen und neue Kooperationen zu bewahren. Pilotprojekte und »Trial-and-Error«-Formate müssen deshalb regelmäßig mit der Gesamtstrategie rückgekoppelt werden, um breites organisationales Lernen zu ermöglichen und digitale Themen nach und nach zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen.

Lernräume und Kultur des Teilens schaffen

Angesichts fehlender Erfahrungen und verbreiteter Berührungsängste mit Herausforderungen des digitalen Wandels sind Lernräume zur gezielten Auseinandersetzung mit diesem komplexen und dynamischen Themenfeld zentral. Dies erfordert auch eine Reflexion des eigenen Anspruchs: In anderen Politikfeldern erfahrene und etablierte Organisationen müssen nicht unmittelbar konkrete Lösungen für digitalpolitische Herausforderungen präsentieren. Vielmehr gilt es zunächst, Kompetenzen im eigenen Haus systematisch aufzubauen und untereinander sowie von Experten anderer Einrichtungen zu lernen. Dazu gehört es einerseits, Grundwissen über technologische Entwicklungen und den digitalpolitischen Diskurs in der ganzen Organisation zu verbreiten. Andererseits müssen Bezüge zu bereits bearbeiteten Themen herausgearbeitet und immer wieder neu hergestellt werden. Neben Anreizen über Führungsinstrumente, wie Zielvereinbarungen und Weiterbildungen oder neuen internen Austauschformaten (zum Beispiel Barcamps, Booksprints, etc.), kann hier auch die Einbindung externer Expertise, etwa über Fellow- oder Hospitantenprogramme, wertvolle Impulse geben. Lernräume müssen auch nicht immer nur innerhalb einer Organisation geschaffen werden. Die Themen der Digitalisierung sind für viele Akteure im Dritten Sektor neu und gleichermaßen herausfordernd. Das bietet die Möglichkeit, jenseits verfestigter Strukturen Projekt- und Institutionsgrenzen zu überwinden und eine Kultur des Teilens zu etablieren. Dabei würde es sich auch lohnen, den Blick international zu weiten und von den Erfahrungen zivilgesellschaftlicher Organisationen in anderen Ländern zu lernen. Insgesamt liegt der Schlüssel zum notwendigen Kompetenzaufbau also im kontinuierlichen Lernen und Austausch mit internen wie externen Peers und Experten – und betrifft somit auch wesentliche Aspekte von Organisationskultur und -entwicklung, die weit über die ohnehin schon großen Herausforderungen der Digitalisierung selbst hinausgehen.

Zusammenarbeit fördern und strategische Allianzen bilden

Die Themen der Digitalisierung sind groß und vielfältig genug, dass jeder zivilgesellschaftliche Akteur seinen Platz finden wird. Viele Herausforderungen sind aber auch zu groß, als dass sie von einzelnen Akteuren alleine bearbeitet werden könnten. Es bietet sich daher an, nicht nur voneinander zu lernen, sondern auch miteinander zu arbeiten und wo immer möglich strategische Allianzen zu bilden. Das bedeutet einerseits, der Stimme der Zivilgesellschaft in der Debatte über die Gestaltung des digitalen Wandels deutlich mehr Gehör zu verschaffen. Andererseits lässt sich durch solche Ansätze des »Collective Impact« häufig deutlich mehr Wirkung fürs Gemeinwohl erzielen als durch eine Vielzahl unkoordinierter Aktivitäten. In solchen Konsortien könnten kleinere Partner aus der netzpolitisch bereits aktiven Zivilgesellschaft genauso wichtige Beiträge leisten wie größere Organisationen, die zwar weniger Erfahrung im Feld, dafür aber mehr Ressourcen mitbringen. Lohnenswert erscheint hier auch die Zusammenarbeit mit neuen Akteuren, die sich wie Social Entrepreneurs nicht per Definition dem Dritten Sektor zuordnen lassen, aber mit neuen Technologien gesellschaftliche

Probleme unternehmerisch, oft innovativ und mit dem Ziel nachhaltiger und skalierbarer Ansätze zu lösen versuchen.

Politischen Rahmen und gezielte Anreize setzen

Nicht zuletzt hängt die breite Aktivierung der Zivilgesellschaft für eine gemeinwohlorientierte Gestaltung des digitalen Zeitalters auch von den politischen Rahmenbedingungen ab. Neben der zeitgemäßen Interpretation bestehender Statuten gilt es hier, im rechtlichen Bereich insbesondere, gemeinnützigkeitsrechtliche Instrumente wie die Abgabenordnung und die dort niedergelegten gemeinnützigen Zwecke umfassend zu reformieren, um bestehende Hürden für zivilgesellschaftliches Engagement im digitalpolitischen Bereich abzubauen. Neben solchen formalen Anpassungen braucht es aber auch geeignete Formate, um Impulse aus dem Dritten Sektor im Sinne eines Multi-Stakeholder-Ansatzes systematisch in die politische Gestaltung des digitalen Wandels einzubinden. Etablierte Veranstaltungen wie der seit Jahren von der Bundesregierung getragene IT-, beziehungsweise neuerdings Digitalgipfel finden zum Beispiel weitgehend ohne zivilgesellschaftliche Beteiligung statt. Dass die Digitalisierung von weiten Teilen der Politik noch primär als wirtschaftspolitischer Standortfaktor betrachtet wird, wird auch daran deutlich, dass sich existierende Förderinstrumente vor allem an Unternehmen richten. Mit Blick auf die wachsenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, sollte dieser Fokus dringend auf andere Zielgruppen geweitet werden. Zivilgesellschaftlichen Akteuren kommt bei der Digitalisierung eine wichtige vermittelnde, erklärende und integrative Rolle zu. Es sollte also im dringenden Interesse der Politik sein, solche Potenziale zu heben und gezielte Anreize zu setzen, zum Beispiel für bürgerschaftliches Engagement in diesem Bereich. Dazu sollten auch Angebote entwickelt werden, die bestehende Organisationen des Dritten Sektors bei der eigenen digitalen Transformation unterstützen und diese ermutigen, sich mit gemeinwohlorientierten Impulsen in den politischen Diskurs einzubringen.

Es bleibt festzuhalten: Der digitale Wandel ist zu groß und zu wichtig, um ihn alleine zu bewältigen. Nirgends lohnt sich Collective Impact mehr als hier. Auch wenn es anfangs mühsam sein mag: Nur gemeinsam sind wir stark genug fürs Gemeinwohl im digitalen Zeitalter!

Autor

Ralph Müller-Eiselt ist Senior Expert bei der Bertelsmann Stiftung. Er leitet dort die Projekte »Teilhabe in eine digitalisierten Welt« und »Ethik der Algorithmen«. Zuletzt veröffentlichte er zusammen mit Leonie Beining und Anna Wohlfahrt das Plädoyer: [Digitalisierung braucht Engagement!](#)

Kontakt: ralph.mueller-eiselt@bertelsmann-stiftung.de

Twitter: [@bildungsmann](#) [@alqoethik](#)

Weitere Informationen: www.algorithmenethik.de

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de