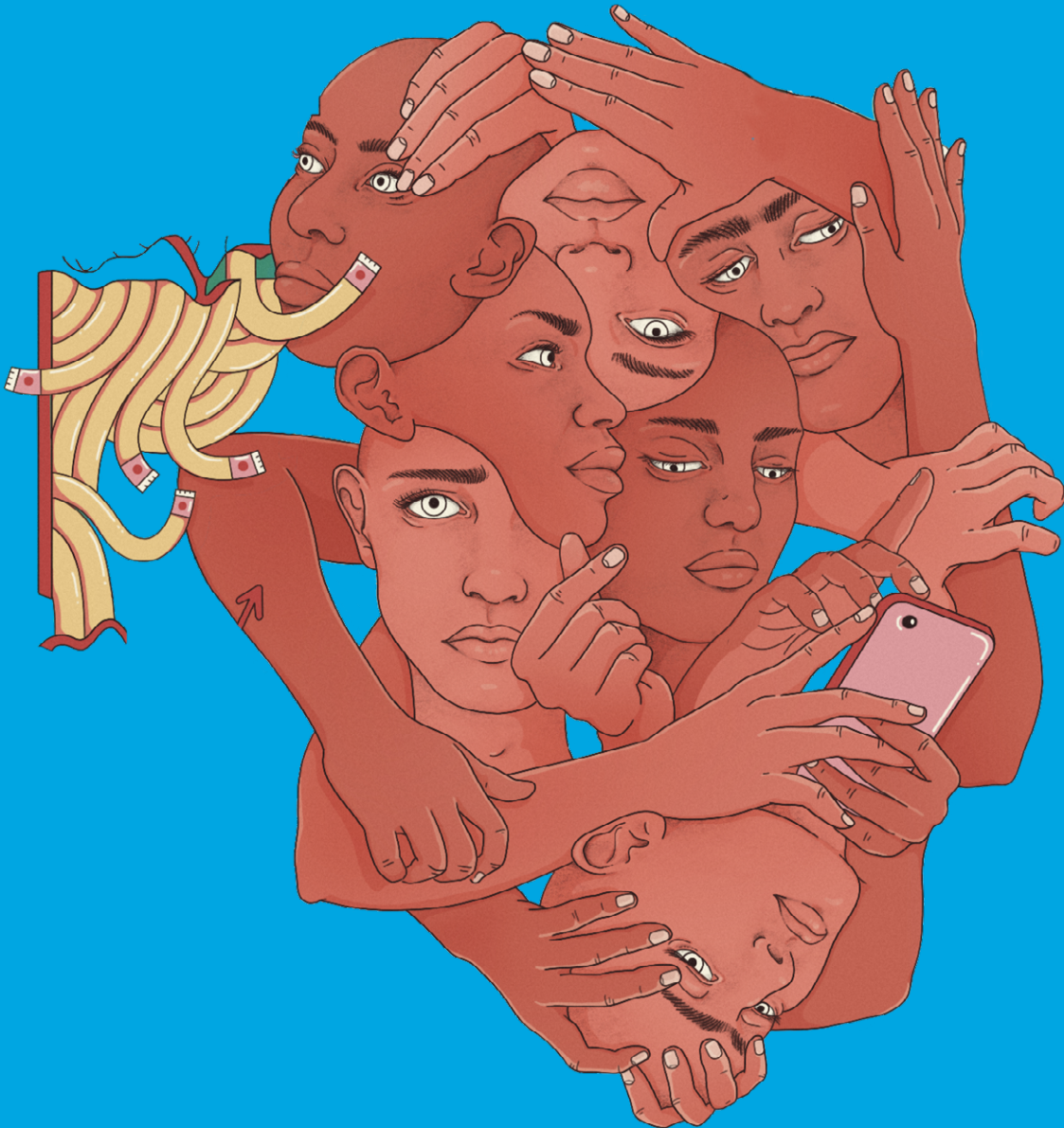


Die Digitalpolitische Zivilgesellschaft: Ein Feld wird erwachsen

April 2024



STIFTUNG
MERCATOR

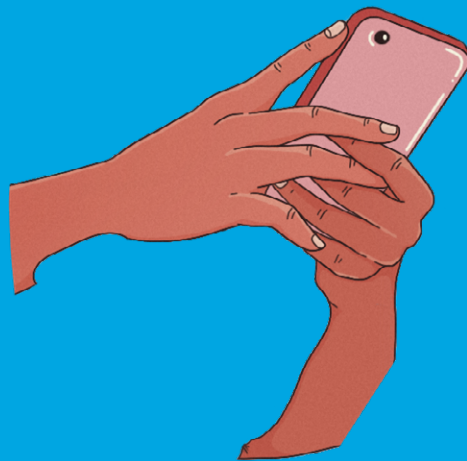
Die Digitalpolitische Zivilgesellschaft: Ein Feld wird erwachsen

Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary	5
2. Vorwort	7
3. Intention	10
3.1. Sinn und Zweck dieser Studie	11
3.2. Status Quo des Ökosystems ‚Digitalpolitische Zivilgesellschaft‘	11
3.3. Eine neue Perspektive: Transformationspfade	12
3.4. Geltungsbereich & geographischer Schwerpunkt	13
4. Digitalpolitische Zivilgesellschaft im Kontext	15
4.1. Entscheidende Funktionen innerhalb des Ökosystems	16
4.2. CSOs zwischen politischen Entscheidungsträger*innen und Unternehmen	16
4.3. Kontext in Zahlen	18
5. Ergebnisse: Der Stand heute	20
5.1. Indikatoren	21
5.2. Metatrend: Ein Politikfeld wird erwachsen	21
5.3. Purpose	22
Kohärenz: Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vision?	22
Wirkung: Die Realität ist dynamischer als jedes Modell	24
5.4. Macht	26
Gemeinsames Verstehen: Relevanz einem breiteren Umfeld verständlich machen	26
Narrative: Wer gestaltet den öffentlichen Diskurs	28
5.5. Beziehungen	29
Soziales Kapital: Silos überwinden	29
Diversität: neue Akteure, neue Interessen, neue Bewegungen?	30
5.6. Ressourcen	31
Fähigkeiten: Transformation erfordert Übersetzung	31
Kapazitäten: Unterschiedliche Zielsetzungen verbinden	32
6. Ausblick	35
6.1. Ein neues Paradigma für Förderer	36
6.2. Nächste Schritte	36
7. Über die Autor*innen	38
8. Literaturhinweise	40

1

Executive Summary



1. Executive Summary

Diese Feldstudie zielt darauf ab, die aktuelle Landschaft und die zukünftigen Entwicklungen der digitalpolitischen Zivilgesellschaft in Deutschland zu verstehen. Sie legt dabei einen besonderen Fokus auf die Bereiche Politikgestaltung und Advocacy-Arbeit. Im Auftrag des Bereichs Digitalisierte Gesellschaft der Stiftung Mercator untersucht die Studie die Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen (Civil Society Organisations, kurz CSOs) bei der Gestaltung der Digitalpolitik und zeigt dabei auf, wie das Ökosystem sich selbst sieht und beschreibt. Sie befasst sich eingehend mit den Herausforderungen, denen CSOs derzeit gegenüberstehen, sowie Chancen und zu erwartenden Entwicklungen für die Zukunft. Die Studie soll CSOs selbst sowie Förderern und Praktiker*innen Informationen und Orientierung zur Förderung eines resilienten und demokratischen digitalpolitischen Ökosystems bieten.

Diese Arbeit basiert auf dem Engagement der Stiftung Mercator für eine Gesellschaft, die durch Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit geprägt ist, sowie auf des Bereichs Digitalisierte Gesellschaft, sicherzustellen, dass digitale Technologien in Deutschland und Europa im Einklang mit demokratischen Rechten und Werten weiterentwickelt werden. Sie soll als Referenz dienen, um Entwicklungen, Erfolge und anhaltende Herausforderungen auf diesem Feld besser zu verstehen und kann somit als Baustein für stärker evidenzbasierte und wirkungsorientierte Fördertätigkeiten dienen.

Hauptkenntnisse:

Das zivilgesellschaftliche Ökosystem in Deutschland durchläuft einen Reifeprozess. Dieser Prozess ist entlang mehrerer Dimensionen zu beobachten:

- **Diversifikation:** Das Ökosystem der digitalpolitischen Zivilgesellschaft ist vielfältiger geworden. Dies bedeutet einerseits, dass nun auch Akteure aus anderen Politikbereichen und mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen das Feld betreten. Andererseits, dass digitalpolitische Organisationen immer öfter organisations- und themenübergreifend arbeiten.
- **Weiterentwicklung von Kompetenzen & Herausbildung ausdifferenzierter Rollen:** Mit dem Fortschreiten der öffentlichen Debatte und des Politikfeldes um digitalpolitische Fragestellungen wächst die Nachfrage nach konkreten, politisch umsetzbaren Inputs und Empfehlungen, nach Arbeit an Implementierung und Durchsetzung sowie nach pragmatischen Ansätzen, wie zum Beispiel themenbezogenen Koalitionen mit der Industrie. Gleichzeitig müssen auch zivilgesellschaftliche digitalpolitische Organisationen ihre bestehenden Fachkompetenzen erweitern, insbesondere im Bereich der strategischen Kommunikation und Kampagnenarbeit. Zudem braucht es ein tiefergreifendes Verständnis von (sowie Zugang zu) politischen Entscheidungsprozessen in der Digitalpolitik. Da einige Strategien für bestimmte Organisationen erfolgreicher sind als für andere, lässt sich beobachten, wie sich innerhalb des Ökosystems unterschiedliche Rollen entwickeln.
- **Strategische Allianzen und gemeinschaftliche Wirksamkeit:** Im Rahmen des Reifeprozesses des zivilgesellschaftlichen digitalpolitischen Raumes ist ein deutlicher Trend zu strategischen Allianzen zu erkennen, der verdeutlicht, dass Kollaboration oft vielversprechender ist als Konkurrenz. Es wird deutlich, dass die Bewältigung komplexer digitalpolitischer Herausforderungen kollektives Handeln, Ressourcenbündelung und geteiltes Fachwissen erfordert, wodurch eine Abkehr von etablierten Silos hin zu einem holistischeren Ansatz markiert wird. Ein solcher Ansatz setzt auf vernetzte Ressourcen, um die Wirksamkeit von Advocacy-Arbeit zu verstärken und Veränderungen in der Digitalpolitik voranzutreiben.

- **Erste Bemühungen um gemeinsame Vision:** CSOs haben erkannt, dass es wichtig ist, positive, zukunftsorientierte Visionen zu formulieren, um von einer reaktiven zu einer proaktiven Gestaltung der Digitalpolitik zu gelangen. Bislang arbeiten nur wenige Akteure an solchen Zukunftsvisionen, und die meisten Initiativen zeichnen sich durch einen engen Themenfokus aus. Es bedarf umfassender und inklusiver Narrative, die vielfältige Ansätze verkörpern. Diese Narrative können als Leuchtfeuer dienen, die sowohl unmittelbar als auch langfristig Orientierung bieten und Grenzen für das Handeln aufzeigen.

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich eine Reihe von **Empfehlungen** für Förderer und Stiftungen ab:

- **Strategische Partnerschaften gezielt fördern, Koalitionen und Konfliktlösung aktiv unterstützen:** Um die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu verstärken, sollten CSOs dabei unterstützt werden, eine systemische Perspektive einzunehmen, insbesondere in Hinblick auf Partnerschaften und kollaborative Netzwerke, die sektorübergreifend und interdisziplinär aufgestellt sind. Dieser Ansatz sollte darauf abzielen, in Ökosystemen zu denken, in denen Wissen, Ressourcen und Fachkenntnisse möglichst frei geteilt werden. Wir rufen Förderer und politische Entscheidungsträger*innen dazu auf, Initiativen zu unterstützen, die solche Kooperationen verfolgen und sie als Grundstein für wichtige und nachhaltige Veränderungen in der digitalen Gesellschaft anzuerkennen. Angesichts der wachsenden Vielfalt in diesem Bereich sollten sich Förderer auf mögliche Ziel- und Prioritätskonflikte innerhalb des Feldes sowie zwischen (potenziellen) Förderpartnern einstellen. Sie sollten sich dieser Konflikte bewusst sein und darauf vorbereitet sein, gegebenenfalls eine vermittelnde oder koordinierende Rolle zu übernehmen.
- **Kompetenz- und berufliche Weiterentwicklung priorisieren:** Förderer sollten in die fachliche Weiterentwicklung zivilgesellschaftlicher Akteure investieren, wobei insbesondere auch der Ausbau von Fähigkeiten jenseits technischer Expertise zentral wird. Hierzu gehören Kompetenzentwicklung in strategischer Kommunikation, Narrativarbeit, politischer Analyse und Stakeholder-Engagement ebenso wie der Aufbau zu relevantem Wissen für die politische Implementierung digitaler Regulierung. Fördermodelle müssen entsprechend angepasst werden, indem sie die notwendigen finanziellen Mittel für Schulungen, Workshops und Weiterbildung zur Verfügung stellen. Dabei gilt es zu bedenken, dass nicht alle Organisationen jede dieser Kompetenzen in gleichem Maße entwickeln müssen. So können bestimmte Organisationen jene Grundlagen durch Problemanalyse und Bewusstseinsbildung schaffen, die anderen als Grundlage für ihre eigene, stärker umsetzungsorientierte Arbeit dienen. Förderer sollten den Bereich also aus einer ökosystemischen Perspektive betrachten, in denen den unterschiedlichen Organisationen verschiedene Rollen übernehmen.
- **Innovative Evaluation und Wirkungsmessung:** Bei der Wirkungsmessung empfehlen wir einen Wandel hin zu dynamischeren und differenzierteren Methoden. Dabei sollten traditionelle und oft starre quantitativen Metriken durch Ansätze ergänzt werden, die die qualitative Komplexität der digitalen Transformation und ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen berücksichtigen. Förderer wie auch CSOs können hier ihre Evaluations-Frameworks dahingehend weiterentwickeln, dass sie auf Austausch und einem gemeinsamen Verständnis von Visionen, Zielen und Theories of Change aufbauen. Das bedeutet auch, Arbeitsmethoden und Ansätze regelmäßig daraufhin zu reflektieren, wie andere Partnerorganisationen am besten in ihrer Mission unterstützt werden können. Mit diesem Ansatz kann nicht nur das Verständnis von Wirksamkeit realistischer und greifbarer werden. Er bietet auch Anreize, Advocacy-Strategien langfristig resilienter und flexibler zu gestalten, da ein neues Maß an Vertrauen, Transparenz und offener Reflektion von Machtdynamiken etwa zwischen Förderern und Geförderten geschaffen wird. In Stiftungen sollten im Idealfall alle Abteilungen, einschließlich der Verwaltung, in diesen Prozess mit eingebunden werden.

2

Vorwort



2. Vorwort

Seit ihrer Gründung setzt sich die Stiftung Mercator für eine Gesellschaft ein, die sich durch Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit auszeichnet. Um diese Ziele zu erreichen, fördert und entwickelt sie Projekte in vier Bereichen: 1. Teilhabe und Zusammenhalt; 2. Klimaschutz; 3. Europas Handlungsfähigkeit, zu einer inklusiveren internationalen Ordnung beizutragen; 4. Auswirkungen der Digitalisierung auf Demokratie und Gesellschaft.

Die Zivilgesellschaft spielt als kritische Infrastruktur für die Demokratie in all diesen Tätigkeitsfeldern eine zentrale Rolle. In einer Zeit vielfältiger, interdependenter Herausforderungen ist die laufende Orientierung von politischen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen am öffentlichen Interesse nicht nur sinnvoll, sondern unerlässlich. Der effektive und nachhaltige Umgang mit den vielen ineinandergreifenden Krisen unserer Zeit erfordert ein diverses, starkes und dynamisches Ökosystem zivilgesellschaftlicher Akteure. Zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs) und Bewegungen sind dabei mehr als bloße Instrumente zur Durchsetzung politischer Ziele. Sie sind unabdingbar für eine gesunde Demokratie, da sie es ermöglichen, politische Entscheidungsfindung und administrative Implementierungsprozesse kontinuierlich zu reflektieren, zu übersetzen und kritisch zu begleiten.

Dies gilt insbesondere in einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft: Zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen oft über tiefgehende Expertise in der Digitalpolitik und sind eine wichtige Stimme in politischen Diskursen, die häufig von wenigen großen internationalen Tech-Konzernen dominiert werden. Sie sind somit ein essenzieller Teil sozialer Innovations-Ökosysteme, unterstützen Menschen, die online Benachteiligungen ausgesetzt sind, und unterhalten digitale gesellschaftliche Infrastrukturen. Wie kaum eine andere Gruppe steht die Zivilgesellschaft damit für die Lebenswirklichkeiten einer breiten Öffentlichkeit.

Im Bereich Digitalisierte Gesellschaft der Stiftung Mercator unterstützen wir ein breites Spektrum von Partnern aus Wissenschaft, Think Tanks und Zivilgesellschaft bei der Analyse der Auswirkungen, die digitale Technologien und Infrastrukturen auf Demokratien haben. Wir fördern die Entwicklung von Lösungen für die demokratische Gestaltung von Kommunikationsinfrastrukturen sowie für die digitale Transformation des öffentlichen Sektors mit dem Ziel Demokratie, soziale Gerechtigkeit, Zusammenhalt und Teilhabe zu stärken. Dabei hoffen wir, mit einer umfassenden Perspektive, zu einem differenzierteren und vielfältigeren Diskurs über den digitalen Wandel beizutragen. Die vorliegende Studie nimmt diese Perspektive ein und dient als Grundlage für evidenz- und wirkungsbasierte Förderentscheidungen. Sie wird uns zunehmend helfen, Entscheidungen über Förderungen zu treffen, die den Bedürfnissen der Zivilgesellschaft entsprechen.

Ein gesundes Ökosystem ist vor allem auch ein diverses Ökosystem. Das bedeutet unter anderem eine große Bandbreite verschiedener Akteure und Organisationen, die unterschiedliche, sich ergänzende Rollen einnehmen: Von Basisbewegungen zu Thinktanks, von Wissenschaft zu sogenannten Watchdog-Organisationen. Als Förderer in diesem Bereich ist es unsere Aufgabe, diese unterschiedlichen Akteure in ihrer Entwicklung so zu unterstützen, wie es am besten zu ihnen passt. Gleichzeitig werden wir auch weiterhin unsere Rolle als Förderer und die damit einhergehenden Machtdynamiken kritisch hinterfragen.

Dieses Feld ist relativ jung und wächst stetig. Auch verläuft dieser Prozess selten gleichförmig, oft geht er mit gewissen Wachstumsschmerzen einher. Für dieses Feld wäre mehr Unterstützung — finanzieller und anderer Natur — in praktisch allen Bereichen hilfreich. Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass die digitale Zivilgesellschaft in Deutschland vergleichsweise weit entwickelt und gut finanziell ausgestattet ist. Wir hoffen und glauben, dass dennoch viele Erkenntnisse aus dieser Studie auch für andere Regionen nützlich und anwendbar sind.

Wir freuen uns, auch weiterhin von anderen zu lernen und einen offenen Austausch in diesem Themenfeld zu pflegen, das so essenziell für eine lebhaftere Zivilgesellschaft und Demokratie ist. In diesem Sinne laden wir Sie herzlich ein, dieses Dokument in Ruhe zu lesen und mit uns in Kontakt zu treten.

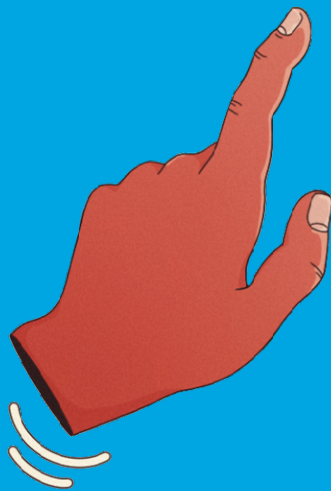


Carla Hustedt

Leiterin Bereich Digitalisierte Gesellschaft, Stiftung Mercator

3

Intention



3. Intention

Was wollen wir durch diese Studie lernen?

3.1 Sinn und Zweck dieser Studie

Diese Studie soll eine fundierte Basis für unsere eigene Arbeit und auch für die anderer Förderer legen und so einen weitergehenden Diskurs und Entwicklungsprozess im digitalpolitischen Ökosystem ermöglichen. Sie soll als Ressource die künftigen Evaluation der Fortschritte innerhalb des Feldes erleichtern und damit gemeinsames Wachstum fördern. Explizite Annahmen, vor allem im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten und vielversprechende Interventionen, werden hervorgehoben, um strategisches Lernen und reflexive Iterationen zu ermöglichen. Wir hoffen, dass auch dieses Dokument selbst weiterentwickelt wird, um ein tieferes und gemeinsames Verständnis des Ökosystems Digitalpolitik und Zivilgesellschaft zu ermöglichen. Die Stiftung Mercator versteht sich dabei selbst als teilnehmende Beobachterin dieses Ökosystems, und verspricht sich hierdurch auch Erkenntnisse über Muster und Auswirkungen unserer eigenen Arbeit.

Als Grundlage und Ausgangspunkt für zukünftige Untersuchungen soll diese Studie auch als Referenz für künftige Forschungsunterfangen innerhalb des digitalpolitisch-zivilgesellschaftlichen Ökosystems dienen. Indem wir die vorliegenden Ergebnisse analysieren und mittelfristig, voraussichtlich in fünf Jahren, mit denen aus einer vergleichbaren Untersuchung gegenüberstellen, wollen wir ein umfassendes und ganzheitliches Verständnis der sich entwickelnden Landschaft — und unseres eigenen Beitrags dazu — schaffen. Dazu sei bemerkt, dass eine kontinuierliche Evaluation dieser Befunde (etwa in jährlichen Abständen) vielversprechend erscheint, um auf Ereignisse, Entwicklungen oder neu aufkommenden Fragestellungen und Technologien reagieren zu können.

3.2 Status Quo des Ökosystems ‚Digitalpolitische Zivilgesellschaft‘

Dieses Dokument bietet eine differenzierte Betrachtung des aktuellen Entwicklungsstands des digitalpolitischen zivilgesellschaftlichen Ökosystems in Deutschland und legt dabei besonderes Augenmerk auf die Digitalpolitik. Dazu befassen wir uns eingehend mit wesentlichen Schwerpunktbereichen sowie thematischen Prioritäten und versuchen dabei bestehende Verbindungen und Dynamiken zu identifizieren. Wir identifizieren und analysieren wichtige Einflussfaktoren auf die Finanzierung, Größe und Entwicklung wichtiger Akteure und ergänzen dies durch einen Blick auf aktuelle Narrative, Diskussionen und Fragestellungen. Insofern es relevante Rückschlüsse ermöglicht, ziehen wir Parallelen zwischen dieser Studie und anderen zivilgesellschaftlichen Ökosystemen, wie etwa der Klimabewegung, insbesondere im Hinblick auf Förderstrukturen und Organisationsaufbau.

Neben der Literatur- und Sekundärforschung machen selbst erhobene qualitative Daten den zentralen Teil unserer Untersuchung aus, die in Interviews mit Expert*innen ausgewählter Organisationen gewonnen wurden. Diese Expert*innen wurden ausgewählt, um tiefere Einblicke aus drei sich ergänzenden Perspektiven zu gewinnen: a) Beschreibung aus einer *internen Perspektive* heraus, b) Beschreibungen aus einer *Vogelperspektive* mit *besonderen Fachkenntnissen* und c) Beschreibungen aus einer *Außenperspektive*, um von *verwandten Bereichen* (z.B. Klimabewegung) zu lernen. Diese Perspektiven haben wir in offenen und ausführlichen Gesprächen mit elf Expert*innen erkundet:

Markus Beckedahl, netzpolitik.org

Jon Cracknell, The Hour Is Late

Jack Gallastegui, European Climate Foundation

Anna-Lena von Hodenberg, HateAid

Christian Humborg, Wikimedia Deutschland

Prof. Dr. Swen Hutter, FU Berlin

Elisa Lindinger, Superr Lab

Catherine Miller, European AI & Society Fund

Katarina Peranić, Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt

Malte Spitz, Gesellschaft für Freiheitsrechte

Anna Wohlfarth, Stiftung Neue Verantwortung

In den Gesprächen wurden die Interviewpartner*innen dazu eingeladen, aktuelle Entwicklungen aus ihrer jeweiligen Perspektive zu betrachten und einzuordnen. Unsere Intention war, eine differenzierte Vorstellung davon zu bekommen, wie sich das Ökosystem selbst sieht, um so zentrale und wiederkehrende Themen, Fragestellungen, Herausforderungen und Schwachstellen zu erfassen. Dabei wurden unseren Gesprächspartner*innen bewusst die Priorisierung und Auswahl der aus ihrer Sicht relevanten Themen überlassen. Im Nachhinein wurden die Gespräche analysiert, konsolidiert und zusammengefasst. Darüber hinaus haben wir auf relevante Ergebnisse einer eigenen Erhebung zurückgegriffen, die im Rahmen eines anderen internen Mercator-Projektes durchgeführt wurde und auf zahlreichen weiteren Expert*innen-Interviews beruht.

3.3 Eine neue Perspektive: Transformationspfade

Die Studie identifiziert potenziell wichtige Pfade für die zukünftige Entwicklung des Ökosystems sowie mögliche Kippunkte. Anders als statische Momentaufnahmen, die einen fixen Status Quo suggerieren, verstehen wir ein Ökosystem als ein sich ständig entwickelndes System. Wir haben es also mit dynamischen Transformationssystemen zu tun. Und unsere Modelle sollten diesen Veränderungen Rechnung tragen. Dies erfordert einen Perspektivwechsel von momentanen Datenpunkten hin zu Entwicklungspfaden und den dazugehörigen Kippunkten, an denen Interventionen besonders wirksam werden.

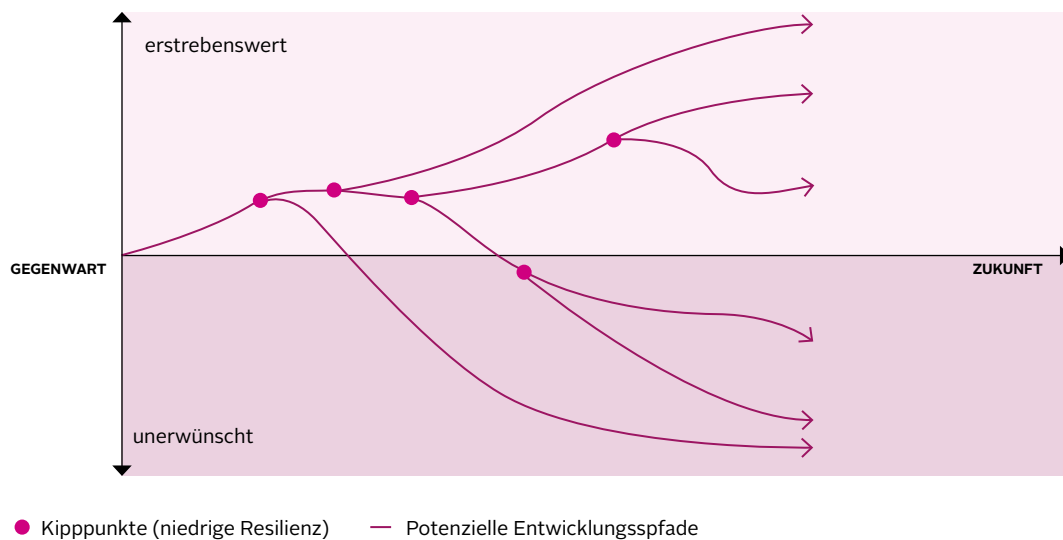
Als zu beobachtende Entwicklungspfade bezeichnen wir jene Entwicklungen, die nach Ansicht zentraler Akteure des Ökosystems entweder bereits prognostizierbar oder aus heutiger Sicht in naher Zukunft plausibel zu erwarten sind. Beim Erfassen des Status Quo geht es darum, unsere aktuellen Vorstellungen klar zu benennen und explizit zu machen: 1) wo wir als kollektives und diverses Ökosystem heute stehen, 2) worauf wir gemeinsam zusteuern wollen und 3) inwiefern die aktuellen Entwicklungen dies widerspiegeln. Die Grundlage dafür ist eine klare Intention (Mission), die zwischen einer erstrebenswerten und einer nicht erstrebenswerten Zukunft unterscheidet und es uns ermöglicht, Kippunkte auf dem Weg dorthin zu identifizieren. Diese Punkte, an denen das Ökosystem eine geringere Resilienz aufweist und daher anfälliger für externe Einflüsse ist, sind die Momente, die uns durch gezielte Interventionen ermöglichen, den Kurs zu ändern – zum Beispiel durch Wahlen, Finanzierungszyklen oder temporär dominante öffentliche Diskurse.

Wir haben diesen Ansatz gewählt, weil er dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs zur Gestaltung von Transformations- und Resilienzverhalten komplexer Systeme entspricht, insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen und Governance-Innovation in einer globalen Gesellschaft (z.B. Elmqvist et al., 2019; Irwin et al., 2015; Mazzucato, 2018). Für ein hochdynamisches Ökosystem wie das vorliegende birgt dieser Ansatz aus unserer Sicht das größte Potenzial, um fundierte strategische Entscheidungen zu treffen. Ein Verständnis von dynamischen Entwicklungsverläufen und kontinuierlichem Wandel ist unerlässlich, um die nachfolgenden Themenkomplexe zu begreifen. Es ermöglicht, verschiedene Arten des Wandels zu erfassen, von zielgerichteter Transformation (verankert in kollektivem Handeln und Interventionen) bis hin zu abrupten Veränderungen (oft aufgrund unvorhersehbarer interner oder externer Ereignisse), und dabei zwischen erstrebenswerten und nicht erstrebenswerten Entwicklungspfaden zu unterscheiden und die Systemresilienz (d.h. die Fähigkeit eines Systems, externe Störungen abzufedern) zu berücksichtigen.

Wir laden die Leser*innen ein, uns bei diesem Perspektivwechsel zu einem dynamischeren Verständnis des Ökosystems zu begleiten, an dem wir alle teilnehmen. Damit sind wir besser in der Lage, die drei entscheidenden Fragen der Transformation zu beantworten: Wohin wollen wir, wo stehen wir derzeit und worauf steuern wir zu?

ABB. 1: Erfassen von Transformationspfaden und Kippunkten für den Wandel

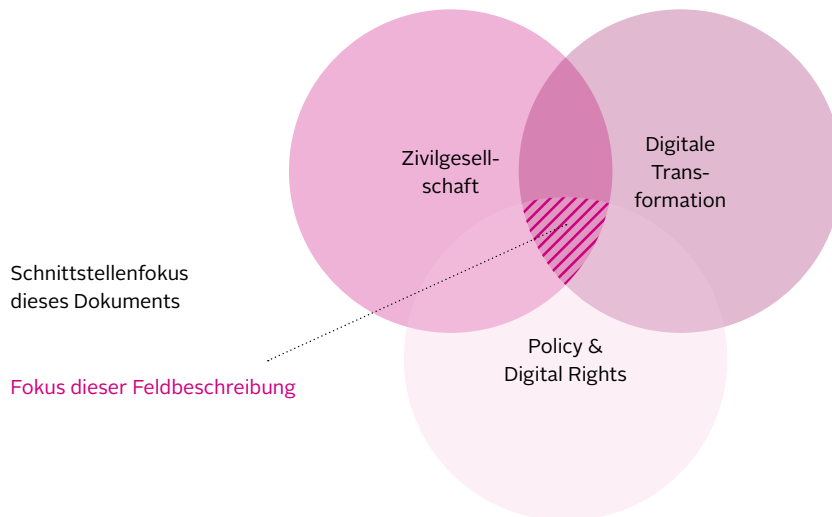
(vgl. Elmqvist et al. 2019: 270)



3.4 Umfang & Geographischer Schwerpunkt

Wenn wir über die digitalpolitische Zivilgesellschaft sprechen, beziehen wir uns auf zivilgesellschaftliche Organisationen, die weder primär wirtschaftliche noch staatliche Interessen vertreten und sich mit Themen der digitalen Transformation im Interesse der Öffentlichkeit auseinandersetzen. Besonders relevant ist für uns die Schnittstelle von digitaler Transformation, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Politikgestaltung, einschließlich der Advocacy-Arbeit in Bereichen wie digitale Rechte, Digitalpolitik, Technologiepolitik und Zivilgesellschaft.

Dabei legen wir ein breites Verständnis von Politikarbeit zugrunde, das auch Kampagnenarbeit und strategische Prozessführung umfasst, sofern diese darauf abzielen, Regulierungen zu verändern oder politische Gestaltungsprozesse zu beeinflussen.

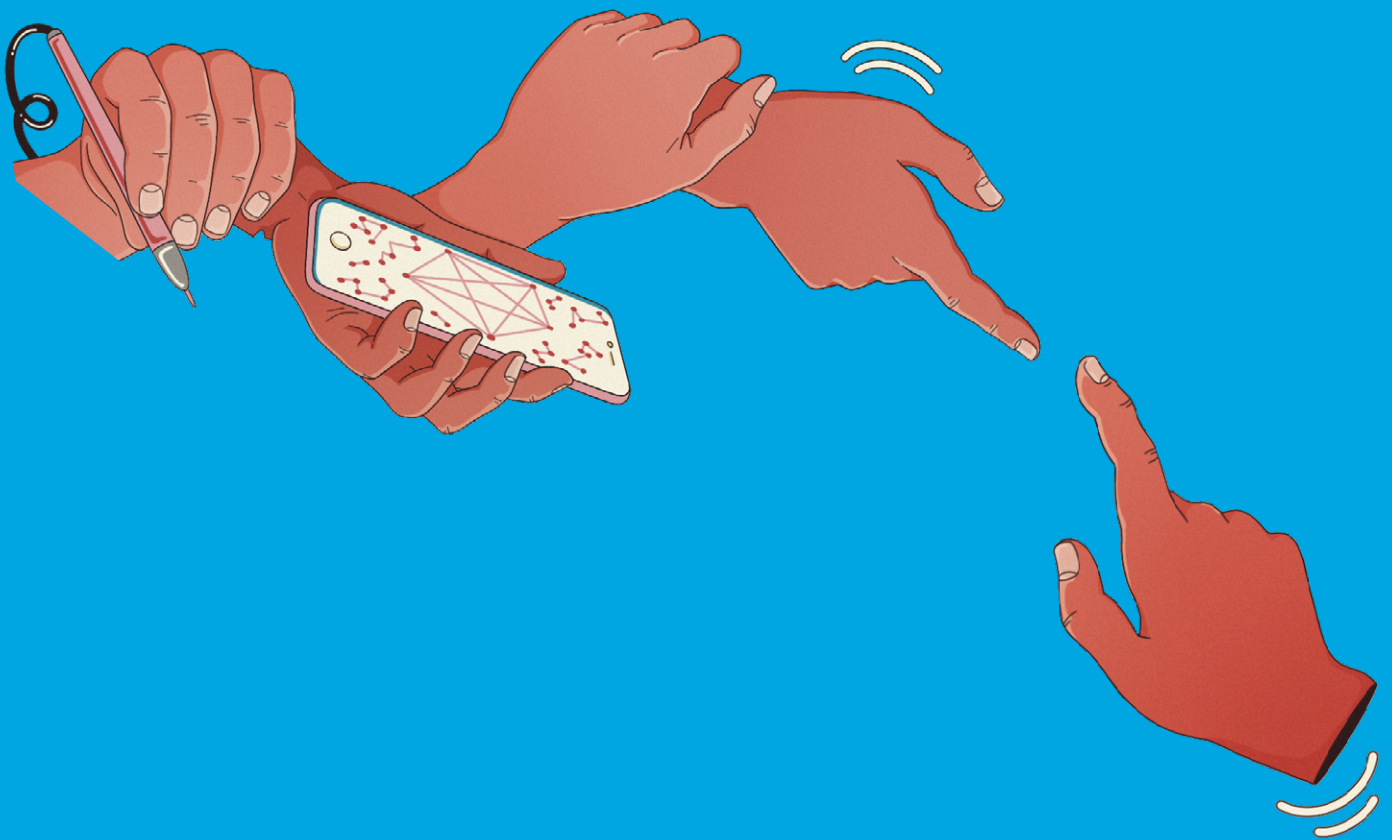
ABB. 2: Fokus der vorliegenden Studie

Während das Hauptaugenmerk dieser Studie auf der Zivilgesellschaft in Deutschland liegt, ist uns bewusst, dass nationale und regionale Grenzen – vor allem im Kontext von Digitalpolitik und Netzwerken – strukturell fragwürdige Unterscheidungsmerkmale sind. Deshalb wurde ein nuancierter Untersuchungsrahmen festgelegt, der trotz seiner Verankerung im deutschen Umfeld eine post-geographische Konstellation („Stack“, vgl. Bratton 2016) von Software, Politik, Akteur*innen, Förderstrukturen und mehr miteinbezieht. Ein offensichtliches Beispiel hierfür sind CSOs, die auch auf EU-Ebene agieren.

*Anmerkung der Autoren: Es ist wichtig anzuerkennen, dass diese Analyse der digitalpolitischen Zivilgesellschaft in Deutschland keinen Anspruch auf absolute Vollständigkeit erhebt. Obwohl wir gewissenhaft darauf hingearbeitet haben, eine umfassende Übersicht zu geben, wurden möglicherweise bestimmte relevante Themen nicht erfasst. Dies kann unter anderem an der Auswahl unserer Interviewpartner*innen, der Schwerpunktsetzung der Interviews oder den nachfolgenden Sensemaking-Prozessen liegen, die allesamt zwangsweise selektiv sind. Besonders das Thema Diversity im digitalpolitischen Bereich und die Repräsentation der betroffenen Communities in der Debatte um digitale Rechte, wie sie etwa Organisationen wie der Digital Freedom Fund hervorheben, spielen in diesem Bericht keine prominentere Rolle, obwohl sie Aufmerksamkeit verdienen. Wir erkennen die Bedeutung steter Bemühungen um Vielfalt und Inklusion sowie um gleichberechtigte Repräsentation im digitalpolitischen Diskurs an.*

4

Digitalpolitische Zivilgesellschaft im Kontext



4. Digitalpolitische Zivilgesellschaft im Kontext

Welcher Kontext und welche Strukturen werden hier untersucht?

4.1 Entscheidende Funktionen innerhalb des Ökosystems

Betrachten wir die oben genannte Schnittstelle von Zivilgesellschaft, digitaler Transformation, Regulation und Politik aus einer struktureller Perspektive, so lassen kann eine Anzahl von wichtigen Kernfunktionen identifizieren, die die meisten CSOs bedienen (vgl. im Folgenden Beining, Bihl, Heumann 2020). Diese schließen sich oft nicht gegenseitig aus und können sich im Laufe der Zeit verändern, gegebenenfalls auch innerhalb der Organisationen selbst.

Die Nonprofit-Organisation AlgorithmWatch aus Deutschland ist in verschiedenen dieser Rollen aktiv. Ihre Arbeit umfasst politische Analyse und Advocacy ebenso wie investigative Recherchen zum kritischen Thema automatisierte Entscheidungssysteme (automated decision-making, kurz ADM). Diese unterschiedlichen, sich ergänzenden Schwerpunkte ermöglichen es AlgorithmWatch, die vielfältigen Herausforderungen und Chancen, die ADM heute darstellen, umfassend anzugehen.

- **Politik & Lobbyarbeit:** Kenntnisse der Prozesse und Mechanismen, mit denen Politik, Gesetze und Regulierungen gestaltet werden, sowie der Möglichkeiten, darauf Einfluss zu nehmen.
- **Investigative Recherche:** Die Fähigkeit und Methoden, die Funktionsweisen technologischer Systeme zu untersuchen, um relevante Befunde für andere Akteure wie Watchdogs, politische Entscheidungsträger*innen und Organisationen für strategische Prozessführung bereitzustellen.
- **Wächter:** Sogenannte Watchdogs ermitteln und enthüllen problematische Entwicklungen oder Verhaltensweisen technologischer Systeme oder der Akteure, die diese nutzen und betreiben.
- **Strategische Prozessführung:** Organisationen, die dabei helfen, Gesetze und Regulierungen vor Gericht durchzusetzen, zu überprüfen oder anzufechten.
- **Kampagnen- und Öffentlichkeitsarbeit:** Gesellschaftliche Entscheidungen bedürfen einer gut informierten öffentlichen Debatte. Campaigner*innen helfen, wichtige Themen auf die Tagesordnung zu setzen und zu einem fundierten Diskurs beizutragen
- **Forschung:** Forscher*innen verstehen nicht nur die Funktionsweise technologischer Systeme, sondern untersuchen auch, wie diese Systeme mit der Gesellschaft interagieren und welche möglichen Auswirkungen sie haben.
- **Digitale Kompetenz & Bildung fördern:** Bildung erhöht das Maß an digitaler Kompetenz, die essenziell ist für den öffentlichen Diskurs und die individuelle Entscheidungsfindung.

4.2 CSOs zwischen politischen Entscheidungsträger*innen und Unternehmen

Die Zivilgesellschaft spielt zwar eine zentrale Rolle innerhalb des breiteren Ökosystems, stellt jedoch nur ein Segment der zahlreichen Interessengruppen dar und ist nach den meisten quantitativen Maßstäben das kleinste. Bei der Untersuchung der Beiträge der Zivilgesellschaft und der unterstützenden Rolle der Philanthropie ist es wichtig, auch zwei andere Gruppen von Akteuren zu berücksichtigen: politische Entscheidungsträger*innen und die Industrie.

Politische Entscheidungsträger*innen: Eine eigene Erhebung hat gezeigt, dass politische Entscheidungsträger*innen in Deutschland, die sich mit Digitalpolitik befassen, über das politische Spektrum hinweg häufig ähnliche Positionen vertreten, in ihren eigenen Parteien jedoch oft keinen großen Einfluss haben. Historisch betrachtet gab es in Deutschland mit Digitalpolitik bislang nie viel politisches Kapital zu gewinnen, da das Thema als risikoreich und von begrenztem politischem Prestige angesehen wird. Daher müssen Digital-Expert*innen ihre Aufmerksamkeit unter Umständen auf andere Themen lenken, um in ihrer Partei nicht politisch in den Hintergrund zu geraten.

Digitalpolitik muss einerseits prominent auf die politische Agenda gesetzt werden, was Aufmerksamkeit, Förderung und Einsatz erfordert. Andererseits ist ein Kernproblem der Digitalpolitik, dass das Thema nicht hinreichend differenziert betrachtet wird. Eine gesteigerte Aufmerksamkeit birgt das Risiko, dass Positionen zugunsten weniger gut durchdachter Politik übermäßig vereinfacht werden.

Tech-Industrie: Die Tech-Industrie umfasst ein breites Spektrum an Stakeholdern, für die Digitalpolitik von wesentlicher Bedeutung ist. Ihre Interessen überlappen sich teilweise mit denen der Zivilgesellschaft, etwa bei der Aufrechterhaltung des öffentlichen Diskurses, der Entwicklung gemeinwohlorientierter Methoden zur Datenanalyse und -interpretation, der Realisierung der Potenziale von KI und anderer neuer Technologien sowie der Bereitstellung wichtiger digitaler Infrastruktur. Trotz dieser Gemeinsamkeiten werden Tech-Industrie und Zivilgesellschaft in politischen Debatten oft als Gegenspieler wahrgenommen. Dies ist nicht immer hilfreich, da so gemeinsame Interessen und Kooperationspotenziale leicht übersehen werden, was den konstruktiven Dialog und Fortschritt erschwert.

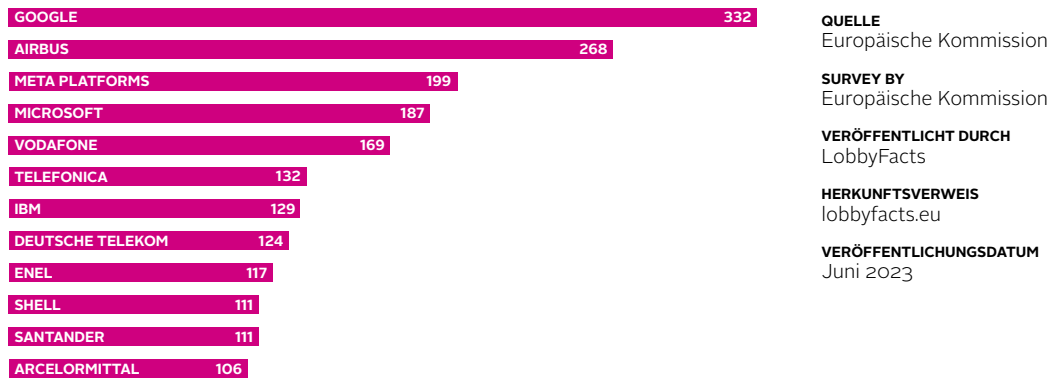
Eine kleine Gruppe globaler Technologie-Unternehmen – die sogenannten Big Tech-Unternehmen – ist leichter zu erfassen, da sie aus nur wenigen bedeutenden Konzernen besteht, die die großen digitalen Plattformen betreiben. Diese Konzerne verfügen über beträchtliche Ressourcen und unterhalten global wie auch national effiziente Strukturen – nicht nur für Produktentwicklung und Marketing, sondern auch für die Vertretung ihrer Interessen gegenüber politischen Entscheidungsträger*innen. Die Interessen dieser Konzerne ähneln sich bei vielen politischen Themenbereichen häufig, wie z.B. bei Regulierungsfragen oder Haftungsbeschränkungen für Inhalte, die auf ihren Plattformen gepostet werden.

Die Big-Tech-Lobby ist nicht nur enorm dominant hinsichtlich ihrer Ressourcen, sondern arbeitet auch hochprofessionell und auf mehreren Ebenen. Es gibt das offizielle Lobbying: Was die registrierten Ausgaben für Lobbyarbeit angeht, gehören die Big-Tech-Unternehmen zu den größten Geldgebern in Brüssel. Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs. Ergänzend zur Kern-Lobbyarbeit finanziert Big Tech Think Tanks und wissenschaftliche Forschung, engagiert sich in Industriegruppen und -verbänden, betreibt Multi-Stakeholder-Prozesse und Kampagnenarbeit. Vor allem auf europäischer Ebene unterstützt Big Tech ihre eigene Lobbyarbeit, indem sie Unternehmer*innen aus EU-Mitgliedstaaten einlädt, sich mit ihren politischen Vertreter*innen zu treffen, um für die Positionen der Industrie zu werben. Anders gesagt: Big Tech hat die Ressourcen, permanent und auf allen denkbaren Ebenen Einfluss zu nehmen – was für die Zivilgesellschaft nie möglich sein wird, zumindest nicht in derselben koordinierten Weise.

Da der Zivilgesellschaft oft mehr politische Legitimität zugesprochen wird als der Konzernlobby, muss dieses Problem nicht notwendigerweise durch mehr Ressourcen gelöst werden. Stattdessen scheint die Lösung in klügerer Advocacy-Arbeit sowie besserer Koordination und Kooperation zu liegen.

ABB. 3: Die Lobby-Ressourcen von Big Tech spiegeln sich im Zugang zur Politik wider: Google, Meta und Microsoft gehören zu den Unternehmen mit den meisten Lobbytreffen mit Mitgliedern der Europäischen Kommission

Quelle: Statista/LobbyFacts



4.3 Der Kontext in Zahlen

Die Gestaltung des öffentlichen Diskurses und regulatorischer Rahmenbedingungen ist ein hart umkämpftes Feld. Hier stehen nicht nur Investitionen und Geschäftsmodelle auf dem Spiel, sondern auch politische und regulatorische Machtdynamiken, Bürger- und Menschenrechte und letztlich die Gesundheit der liberalen Demokratie. Um die nachfolgenden Ergebnisse in Kontext zu setzen, sollen drei Bereiche hervorgehoben werden:

Die digitalpolitische Zivilgesellschaft ist ein vergleichsweise junges Politikfeld: Daten zeigen, dass die Stärkung des Beitrags der Zivilgesellschaft zur Politikgestaltung ein relativ neues Unterfangen ist. Unsere interne Recherche¹ zeigt, wie sich dies in deutlich niedrigeren Förderbudgets manifestiert verglichen mit anderen Bereichen wie der Klima-Philanthropie. Hierbei ist zu beachten, dass sich diese Zahlen auf die Geberseite beziehen, nicht auf die Empfänger.

ABB. 4: Klima vs Digital für die 7 Stiftungen (2021)

Quelle: Interne Recherche von sieben der wichtigsten Förderer im Bereich digitale Rechte in Europa.

Zahl der Klimafördermaßnahmen mehr als 3x so hoch wie für Daten & Digital Rights



Mehr verfügbare Fördermittel für die digitalpolitische Zivilgesellschaft in Deutschland:

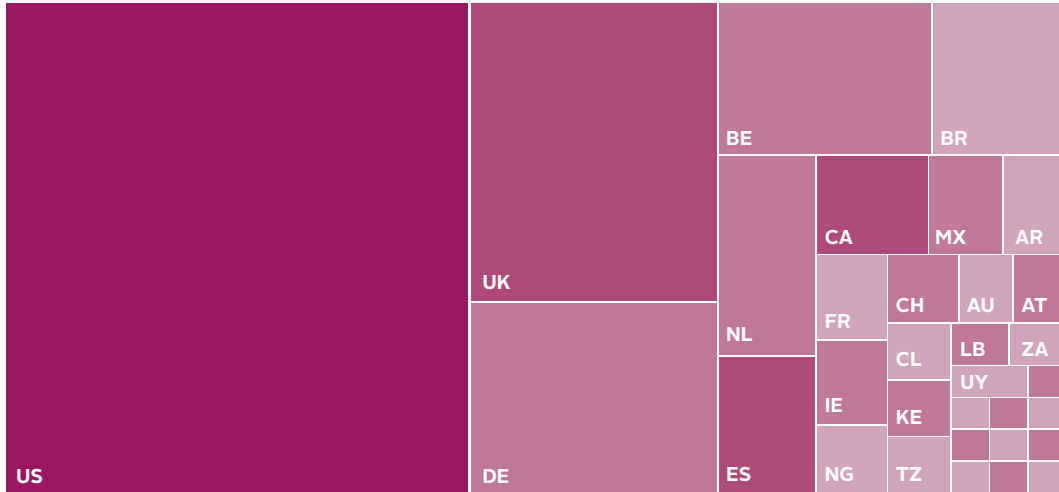
Unsere Quellen zeigen, dass das Gesamtbudget für die Förderung der Zivilgesellschaft in Deutschland in den Jahren 2021 und 2022 auf internationaler Ebene einen beeindruckenden dritten Platz belegt — nach den USA und Großbritannien. Dies deutet auf eine solide Grund-

¹ Basierend auf einer internen Erhebung, die von sieben zu den wichtigsten Förderern im Bereich digitale Rechte in Europa gehörenden internationalen Stiftungen in Auftrag gegeben und durchgeführt wurde.

lage für die Unterstützung der Zivilgesellschaft hin. Dieses Förderniveau geht allerdings noch von nur wenigen Förderern aus. Für die Zukunft ist eine Diversifizierung und Stabilisierung des Fundings essenziell.

ABB. 5: Länder, die die meisten Fördermittel erhalten (2021 & 2022)

Quelle: Interne Recherche von sieben der wichtigsten Förderern im Bereich digitale Rechte in Europa.



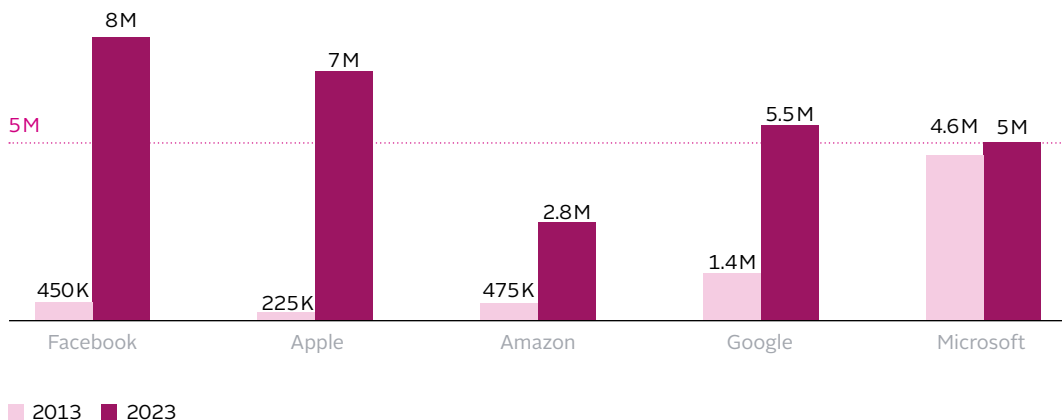
Die Lobby-Dominanz von Big Tech wächst rapide: Ein besorgniserregender Trend zeigt sich in den Daten zu Lobbying-Aufwendungen von Big Tech in Brüssel, die die Ausgaben jedes anderen Akteurs in diesem Sektor in den Schatten stellen. So haben sich die Lobbybudgets der GAFAM-Gruppe (Google, Apple, Facebook/Meta, Amazon und Microsoft) in den letzten zehn Jahren im Schnitt verzehnfacht. Dieser Anstieg führt zu ungleichen Bedingungen für zivilgesellschaftliche Organisationen und Geldgeber. Obwohl diese Dynamik auch strategische und taktische Bündnisse ermöglichen kann, sind die Implikationen für demokratische Politikgestaltung und Entscheidungsprozesse beunruhigend.

ABB. 6: GAFAM EU-Lobbyausgaben

Man beachte a), dass die Zahlen im Vergleich zum Gesamtbudget der jeweiligen Organisationen relativ klein sind, auch wenn sie mit zu den höchsten in der EU gehören, und b) dass diese Budgets über einen relativ kurzen Zeitraum hinweg erheblich gestiegen sind.

Grafik: Corporate Europe Observatory/Quelle: Lobbyfacts.eu

Riesiges Wachstum bei den Ausgaben von Big Tech für Lobbying bei den EU-Institutionen 2021–2023



5

Erkenntnisse: Wo stehen wir heute



5. Erkenntnisse: Wo stehen wir heute

Wie steht es heute um die digitalpolitische Zivilgesellschaft und wohin entwickelt sie sich?

5.1 Indiktorik

Um den Status Quo des Ökosystems der digitalpolitischen Zivilgesellschaft in Deutschland zu verstehen, nutzen wir ein von Charles Leadbeater and Jennie Winhall (2020: 31ff.) entwickeltes Framework, das vier Hebeln für die Entwicklung von Ökosystemen identifiziert. Hiermit wird es möglich, sowohl bisherige Entwicklungspfade als auch künftige Dynamiken eines Systems zu erfassen und dabei Treiber der Transformationsprozesse einzuordnen:

- **Purpose:** Ein zentraler Hebel für Transformationen in einem (Öko)system ist es, seinen Purpose (englisch für Zweck und Intention) zu verändern. Dies bedeutet, die inhärenten Ziele, angestrebten Ergebnisse oder Werte, auf die ein System ausgerichtet ist, zu modifizieren. In anderen Kontexten wird diese Art geteilter und kollektiver Zielsetzung auch als Mission bezeichnet. Ein Beispiel hierfür ist Mariana Mazzucatos Bericht zur Entscheidung der Europäischen Kommission, zu einer missionsorientierten Politik in der Europäischen Union überzugehen (Europäische Kommission 2019). Für die digitalpolitische Zivilgesellschaft stellt sich hierbei die Frage nach der Qualität und Existenz gemeinsamer Ziele und Intentionen, sei es ein gemeinsames Narrativ, eine Zukunftsvision für die digitale Öffentlichkeit oder sogar ein dezentralisiertes Netzwerk komplementärer, kleinerer Mikromissionen.
- **Macht:** Beim Übersetzen von Purpose in die Praxis spielen sowohl Soft Power wie auch Hard Power eine Rolle. Hierzu zählen u.a. kultureller Einfluss durch das Beeinflussen kollektiven Verhaltens, die Verteilung von Ressourcen, das Artikulieren von Kritik und abweichender Meinungen, sowie die Formulierung öffentlicher Narrative. In der digitalpolitischen Zivilgesellschaft manifestiert sich dies beispielsweise in der Sichtbarkeit und Relevanz einzelner Akteure, im Einfluss auf und der Umsetzung von Politik, sowie in regulatorischen Frameworks.
- **Beziehungen:** Wenn man die digitalpolitische Zivilgesellschaft als gesellschaftliches Ökosystem begreift, sind Verbindungen und Beziehungen besonders wertvoll. Neben kollaborativen Netzwerken gehören hierzu auch mögliche kompetitive Dynamiken, wie etwa der Wettbewerb um verfügbare Fördermittel, die Bildung von Silos und der Zugang zu Entscheidungsfindungsprozessen sowie zu politischen Entscheidungsträger*innen.
- **Ressourcen:** Wie werden Ressourcen wie Budget, Wissen, Fähigkeiten oder individuelle Kompetenzen verteilt, eingeführt, beschränkt und gesteuert? Für den Kontext der vorliegenden Studie zählen hierzu insbesondere auch Förderstrukturen, -regelungen und -typologien.

Die nachfolgenden Kapitel veranschaulichen auf dieser Basis mögliche Entwicklungen (Transformationspfade), die sich heute abzeichnen.

5.2 Metatrend: Ein Politikfeld wird erwachsen

Unsere Untersuchung zeigt ein Politikfeld, das sich stetig weiterentwickelt und professionalisiert. Es zeichnet sich durch ein zunehmend differenziertes Verständnis von Hebelpunkten, strukturellen Veränderungen und dem Wert strategischer Zusammenarbeit aus. Diese Weiterentwicklung führt zu wirksamerem und besser informiertem Handeln und illustriert, wie wichtig es ist, aus Fehlern zu lernen, um Strategien kontinuierlich zu verbessern. Dieser Reifungsprozess spiegelt ein tiefgreifenderes Verständnis der komplexen Gegebenheiten wider und bereitet den Weg für transformativen Wandel durch kollektive Anstrengungen und adaptives Lernen.

Weiterentwicklung der vernetzten Zivilgesellschaft: Die Landschaft des digitalpolitischen zivilgesellschaftlichen Ökosystems befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess und verändert sich hin zu vielfältigeren, ineinandergreifenden Strukturen, Prozessen, Themen und Handlungsfeldern. Diese Entwicklung zunehmender Vernetzung spiegelt einen Paradigmenwechsel in der Selbstorganisation der Zivilgesellschaft sowie in ihren Interaktionen mit verschiedenen Stakeholdern wider. Dabei nutzt sie die Komplexität und Vielfalt eines vernetzten Ansatzes, um anstehende Herausforderungen anzugehen.

Strategisches Adaptieren neuer Themen & Ansätze: Diese Veränderungen zeigen sich auch in der Entwicklung neuer thematischer Programme, der Einführung verbesserter Reporting-Formate und in den Fragestellungen, mit denen sich CSOs in dieser neuen Umgebung beschäftigen – von der Gestaltung der Plattformökonomie über Data-Governance bis hin zu politischen Entscheidungsprozessen. Solche strategischen Überlegungen und Anwendungen deuten auf einen ausgereiften, professionellen Ansatz hin, den inhärent stark vernetzten Charakter des digitalen Zeitalters wirksam zu nutzen. Sie stellen auch sicher, dass CSOs angesichts der sich kontinuierlich verändernden Anforderungen und Möglichkeiten relevant, reaktionsstark und resilient bleiben.

CSOs im Transformationsprozess: Neben diesen Entwicklungen arbeiten CSOs zunehmend vernetzt – etwa durch die Arbeit in dynamischen Bündnissen, durch strategische Koalitionen oder im Hinblick auf strategische Redundanzen. Dieser Fokus auf Selbsttransformation unterstreicht die Fähigkeit von CSOs, ihre Arbeitsweisen kontinuierlich zu reflektieren und zu überarbeiten, um sich an ein sich rasant veränderndes Ökosystem anzupassen.

5.3 Purpose

Das gemeinsame Streben nach einer wünschenswerten Zukunft

Kohärenz: Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vision?

HAUPTERKENNTNISSE:

- **Intrinsische Motivation:** CSOs sind angetrieben durch intrinsische Ziele und konzentrieren sich auf längerfristige politische Programme sowie aktuelle gesellschaftliche Probleme.
 - **Spezialisierung:** Organisationen konzentrieren sich oft auf ein bestimmtes Thema wie Hass im Netz oder Datenschutz und stellen ihren Stakeholdern tiefgehendes Fachwissen zur Verfügung.
 - **Mehr Gewicht auf integrierten Ansatz:** Trend zu sektorenübergreifender Zusammenarbeit, die über isolierte, themenbasierte Strategien hinausgeht.
 - **(Noch) keine einheitliche Vision:** Es gibt einen klaren Bedarf nach einer kohärenten, langfristigen Vision für die digitalisierte Gesellschaft, dieser wird aber noch nicht befriedigt.
-

„Am Anfang haben wir Feuer gelöscht, jetzt arbeiten wir an systemischem Wandel.“²

Wir haben gelernt, dass die meisten Akteure in der aktuellen Landschaft der digitalpolitischen Zivilgesellschaft von intrinsischer Motivation und individuellen Zielen angetrieben werden: sei es, langfristig bestimmte Themen und politische Programme voranzubringen oder sich mit aktuellen Fragestellungen im öffentlichen Diskurs auseinanderzusetzen. Viele Organisationen konzentrieren sich auf spezifische Themenbereiche wie Hassrede, Datenschutz oder KI-Regulierung. Diese themenbasierten Organisationen fokussieren sich auf klar abgegrenzte Interessensgebiete und nutzen ihre fundierte Expertise, um in erster Linie einen Mehrwert für ihre unmittelbaren Stakeholder und Interessengruppen zu schaffen: Opfer von Hass und Hetze im Netz, marginalisierte Gruppen und Communities, spezifische Produkt- oder Entwickler-Communities usw.

In der Vergangenheit konnten viele Akteure der Zivilgesellschaft in ihrem jeweiligen Bereich tiefgehende technische oder thematische Expertise entwickeln und mit ihrer beständigen Arbeit Erfolge erzielen. Unsere Interviews zeigen eine Entwicklung, bei der diese Form der themenbasierten Koordination durch einen neuen Organisationsfokus ergänzt wird, den einige Akteure bereits verfolgen. Dieser Ansatz strebt systematisch sektorenübergreifende Konzepte an und zielt darauf ab, die Prinzipien und Ziele des öffentlichen Interesses über thematische und Organisationsgrenzen hinweg neu zu denken. Wenn eine Organisation mit starkem Themenfokus sich zu solch einem integrierten Vorgehen weiterentwickelt, bedeutet das auch, andere Akteure im Ökosystem als ebenso elementar wahrzunehmen wie die eigene Arbeit. Man kann Anfänge dieser Entwicklung hin zu breiter gefassten, kollaborativen Organisationen im gesamten Ökosystem beobachten. Und das ist auch nachvollziehbar: Es ist eine logische Antwort auf die Erkenntnis, dass selbst viele Organisationen mit spezifischen Themenschwerpunkten nicht die vielschichtige Komplexität dieser Art von Problemen allein angehen können, sondern dass dazu Koordination und Kollaboration notwendig sind.

Dazu gehören konzertierte öffentliche Kampagnen, um Regulierungsprojekte voranzutreiben, ebenso wie die Koordination effektiver Zusammenarbeit innerhalb des Ökosystems, um Synergien gemeinsamer, sich ergänzender Ziele zu ermöglichen. Zusammengefasst:

Wir sehen eine Entwicklung hin zu vernetztem und koordiniertem Handeln, das sich weniger auf themenbasierte Strategien einzelner Organisationen beschränkt.

„Es fehlt einfach eine große Vision.“

Viele der interviewten Expert*innen haben betont, dass ein verbindendes und übergreifendes Narrativ notwendig wäre, um diesen Trend zu stärken und eine erstrebenswerte langfristige Vision zur kollektiven Orientierung zu bieten. Noch ist nicht klar, wie eine digitalpolitische Zivilgesellschaft aussehen könnte, insbesondere im Hinblick auf die sich abzeichnenden Transformationsprozesse in den digitalen, politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Ökosystemen. **Bis heute bleibt die zugrunde liegende Frage für die Zivilgesellschaft „Worauf arbeiten wir hin?“ kollektiv weitgehend unbeantwortet.** Dieses Fehlen einer gro-

² Dieses und die folgenden Zitate stammen, soweit nicht anders angegeben, aus den für diese Studie geführten Experteninterviews. Alle Zitate aus den Interviews wurden in diesem Text anonymisiert.

Ben Vision macht sich sowohl hinsichtlich des konzeptuellen und kreativen Potenzials eines strukturierenden Narrativs als auch auf der praktischen Ebene der politischen und regulatorischen Realität bemerkbar. Wenn eine Organisation nicht weiß, auf welches größere Ziel sie selbst hinarbeiten will, wie kann sie dann Orientierung für Stakeholder bieten und ihre Partner auf Kurs bringen, um dieses Ziel zu erreichen?

Wir befinden uns inmitten eines Wandlungsprozesses, bei dem informiertes, aber unkoordiniertes Engagement zunehmend problematisch wird, während sich gleichzeitig noch kein neues gemeinsames Verständnis davon abzeichnet, welche Zielvision angestrebt werden soll. In diesem Grenzbereich des digitalpolitischen Handelns bedarf es dringend einer Gesamtvision oder eines übergreifenden Narrativs. Allerdings sehen wir bisher zu wenige Anzeichen und „schwache Signale“³, um bereits abzusehen, wie eine solche Gesamtvision aussehen könnte.

Wirkung: Die Realität ist dynamischer als jedes Modell

HAUPTERKENNTNISSE

- **Traditionelle Fördermittelvergabe tut sich schwer mit dynamischer Wirkung:** Traditionelle Metriken für Förderwirkung erfassen häufig nicht die komplexen, nicht-linearen Veränderungen im Ökosystem der digitalpolitischen Gesellschaft.
 - **Quantitative Metriken erfassen subtile Veränderungen nicht ausreichend:** Die tatsächlichen Auswirkungen auf die Digitalpolitik spiegeln sich eher in veränderten Einstellungen und Machtdynamiken wider und entziehen sich so oft den vorab festgelegten quantitativen Bewertungskriterien.
 - **Mehr Fokus auf tatsächliche Auswirkungen als auf vorab festgelegte Erfolgsmetriken:** Zeitgemäße effektive Evaluationsansätze sollten greifbare Resultate priorisieren und sich auch an unvorhergesehene Ergebnisse anpassen, um so wirkliche Veränderungen abzubilden und nicht nur statische Benchmarks.
 - **Bedarf an flexiblen, ergebnisorientierten Evaluationsmethoden:** Wir empfehlen einen ausgewogenen Ansatz, der klare Bewertungskriterien mit flexiblen Evaluationsmethoden kombiniert, um so transformative Veränderungen über längere Zeiträume hinweg wirklich zu erfassen.
-

„Reporting ist eine Förderer-Logik.“

Das Zitat veranschaulicht ein grundlegendes Spannungsverhältnis in der Welt der gemeinwohlorientierten Arbeit und ihrer Förderung. Diese Spannung entsteht durch den Wunsch, einerseits den spezifischen Logiken einer Förderung gerecht zu werden, häufig durch konkrete, objektive Belege zur Beurteilung einer Fördermaßnahme, und, andererseits, durch die Orientierung an greifbarer, langfristiger Wirksamkeit von Initiativen: Metriken und Indikatoren zur Beobachtung geplanter Aktivitäten sowie vorab definierte Metriken und zu erwartenden

³ Der Begriff „schwaches Signal“ bezieht sich hier auf ein Konzept aus der Zukunftsforschung: ein subtiler oder frühzeitiger Hinweis auf einen potenziellen Trend, eine Veränderung oder ein aufkommendes Problem, das in der Zukunft erhebliche Auswirkungen haben kann. Diese Signale sind oft schwach, mehrdeutig oder nicht allgemein bekannt, so dass es schwierig ist, sie zu erkennen und zu interpretieren.

de Wirkungen werden im Vorfeld von Förderern und ihren Partnern festgelegt und stellen einen wesentlichen Aspekt der Advocacy-Arbeit im digitalpolitischen Kontext dar. Schließlich sind diese Maßnahmen in vielen Fällen entscheidend, um den Erfolg oder Misserfolg eines Programms zu bewerten und zu rechtfertigen, inwiefern Geldgeber ihre Aufmerksamkeit nach Abschluss eines Projekts weiterhin auf denselben Bereich fokussieren oder entsprechend verschieben.

Dieser konventionelle Ansatz erlaubt allerdings nur begrenzt Einblicke im Kontext indirekter, dynamischer und non-linearer Veränderungsprozesse – was letztendlich auf jegliche Arbeit innerhalb des Ökosystems der digitalpolitischen Zivilgesellschaft zutrifft, vor allem in Bezug auf Policy-Arbeit. Hier kann die *Wirkung* häufig nicht gut durch messbare quantitative, oder gar im Vorfeld definierte Metriken erfasst werden. Die Wirkung liegt hier stattdessen häufig in subtilen Veränderungen von Einstellungen, Verhaltensweisen und Machtdynamiken, die überhaupt erst im Rückblick als solche erkennbar werden (vgl. insbesondere Rittel and Webber 1973: 161ff). In unseren Stakeholder-Interviews wurde beispielsweise immer wieder angeführt, dass vertraulichen oder informellen Gesprächen zwischen politischen Entscheidungsträger*innen und zivilgesellschaftlichen Expert*innen besondere Wirkung zugeschrieben wird. Solche Gespräche würden aber in den meisten quantitativen Bewertungen weder auftauchen, noch können sie zuverlässig als deskriptive Metrik für wahrscheinliche Wirkung dienen. Konzepte wie *Veränderung*, *Wirkung*, *Wirksamkeit* oder *Einfluss* neigen dazu, sich im Laufe der Zeit zu wandeln und neu auszurichten. Das macht es schwer, objektive und messbare relevante Erfolgskriterien zu definieren, bevor Fördermittel vergeben werden oder ein Förderprogramm anläuft. Dies kann zu zwei Herausforderungen führen: Die erste ist extrem zeitintensives Reporting seitens der Förderpartner, wobei manchmal ganze Stellen exklusiv darauf verwendet werden, den Bedürfnissen der Geldgeber gerecht zu werden. Die zweite ist die Messung von Vanity Metrics, die sich letztendlich als unerheblich herausstellen können.

In unseren Gesprächen wurde deutlich, wie wichtig es ist, übermäßigen Zeitaufwand für bürokratisches und womöglich unnützes Reporting zu vermeiden. CSOs, die in vielen Fällen ohnehin schon über knappe Ressourcen verfügen, müssen ihre Mittel zusätzlich strecken, um Berichte für die interne Logik Dritter zu verfassen. **Wir sehen ein wachsendes Interesse an einer neuen Perspektive, die konkrete, tatsächliche Auswirkungen in den Mittelpunkt stellt, die den intendierten Nutznießern der Förderung tatsächlich nutzen – und gleichzeitig auf eine voreilige Bewertung von *Erfolg* und *Wirkung* verzichtet.**

„Konkrete Wirksamkeit ist besser als abstraktes ‚Diskurs-Begleiten‘.“

Das heißt in der Praxis nicht, sich von Wirkungsmessung abzuwenden, oder nicht zu versuchen, Wirksamkeit zu tracken und nachzuvollziehen. Ganz im Gegenteil ist es notwendig, über die Dokumentation vordefinierter Aktivitäten und Outputs hinauszugehen und sich stattdessen auf die Transformationen zu konzentrieren, die durch eine Förderung oder ein Programm erreicht werden – während und auch nach Abschluss der Förderlaufzeit. Dazu gehört auch, dass unvorhergesehene positive wie auch negative Ergebnisse erfasst werden können sowie Offenheit dafür herrscht, was tatsächlich wann und wie von Bedeutung ist. Anstatt zum Beispiel die Anzahl der durchgeführten Workshops, Gespräche oder Publikationen zu zählen, könnte sich das Reporting darauf konzentrieren, wie diese Aktivitäten zu

vertiefter Expertise, neuen Fähigkeiten oder Veränderungen im Alltag oder der Arbeit der Begünstigten geführt haben. In vielen Fällen kann und sollte so eine rückblickende Evaluation mehr als einmal durchgeführt werden, da vergangene Prozesse und Aktivitäten im Laufe der Zeit in einem anderen Licht erscheinen können.

Obwohl diese Herangehensweise näher an den tatsächlichen Veränderungen in der Praxis ist, besteht die Herausforderung darin, eine Balance zu finden. Diese sollte klar definierte Bewertungskriterien, an denen Arbeit und Planung ausgerichtet werden können, mit einer flexiblen, ergebnisoffenen post-factum-Evaluation ergänzen, die sich kontinuierlich weiterentwickelt.

5.4 Macht

Die Fähigkeit, über Ressourcen, Prioritäten, Bewertungen und Ziele zu entscheiden

Gemeinsames Verstehen: Relevanz einem breiteren Umfeld verständlich machen

HAUPTERKENNTNISSE

- **Digitalpolitische Grundlagen:** Zivilgesellschaftlichen Akteuren kommt eine Schlüsselfunktion bei der Ausgestaltung digitaler Normen und Rechte zu. Das Abstraktionslevel digitaler Themen sowie der Einfluss großer Konzerne aber machen es schwer, das Interesse der Öffentlichkeit zu wecken.
- **Fokus auf Bildung:** Die Zivilgesellschaft erkennt eine Kommunikationslücke und macht entsprechend Bildung zu digitalpolitischen Themen zur Priorität, um dem Bedarf an tieferem Engagement und Verständnis gerecht zu werden.
- **Politische Komplexität navigieren:** CSOs brillieren bei der Themenanalyse, sind aber häufig schwächer darin, politische Zusammenhänge und Dynamiken zu navigieren. Dadurch bleiben ihre Empfehlungen im Vergleich zum gezielten Lobbying großer Technologieunternehmen häufig weniger leicht umsetzbar.
- **Strategisches Engagement:** Durch neue Strategie, wie z.B. gezielter Arbeit an und in Koalitionen sowie durch die Integration sich ergänzender Interessen versuchen CSOs Lücken bei der Einflussnahme zu schließen und ihre Rolle bei der Gestaltung digitaler Infrastruktur auszubauen.

„Wir leisten hier Grundlagenarbeit.
Für viele ist das einfach unsexy.“

Viele Akteure der Zivilgesellschaft, die sich mit Digitalpolitik beschäftigen, leisten Grundlagenarbeit: Sie etablieren die grundlegenden Regeln oder schaffen Präzedenzfälle und sichere Räume innerhalb des digitalen Transformationsprozesses. Das kann dazu führen, dass Themen eher abstrakt bleiben und dementsprechend weniger greifbar und emotional sind. Kombiniert mit einem extrem ausgeprägten Interesse internationaler Konzerne, die Wahrnehmung und den Diskurs rund um die rasante Entwicklung digitaler Technologien zu gestalten, führt dies häufig zu einem allgemeinen öffentlichen Desinteresse oder zu Unwissen über abstrakte oder elementare Themen der digitalpolitischen Zivilgesellschaft. Betrachtet man die Übertragung grundlegender Bürgerrechte in den digitalen Raum in Bereichen wie Datenschutz, Verleumdung, geistiges Eigentum und Zugang zu digitalen Verwaltungsdienst-

leistungen wird deutlich: Diese Grundrechte im digitalen Raum zu verteidigen scheint oft weniger attraktiv als neue Marketing-Spots, spannende KI-Entwicklungen und -anwendungen oder hitzige Online-Debatten. Ohne starke Narrative ist es schwer, diesen Themen Dringlichkeit zu verleihen.

CSOs wird immer deutlicher klar, dass es als Basis für ein breites kollektives Interesse und Engagement zunächst Übersetzungs- und Bildungsarbeit braucht. Wie viele Expert*innen in unseren Gesprächen betonten, **erfordert Advocacy auch Stakeholder-Engagement auf Basis didaktischer Kompetenzen**. Das Ziel dabei ist es, ein Verständnis von Kernkonzepten, Auswirkungen und Entwicklungen zu schaffen und aufzuzeigen, wie diese in Bezug stehen zu Alltagserfahrungen. Zudem müssen Narrative und die öffentliche Wahrnehmung verwandten Themen adressiert werden. Hier liegt noch ein langer Weg vor uns, da viele zivilgesellschaftliche Akteure einen technischen, juristischen oder politikwissenschaftlichen Hintergrund haben und oftmals nicht über die starke kommunikative Expertise verfügen, die oft eher in Marketing, Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus zu finden ist.

Dies ist auch relevant bei der Verbindung zur Politik: Was für die allgemeine Öffentlichkeit gilt, trifft ebenso auf politische Führungskräfte zu. Sie suchen aktiv nach sachkundigen Perspektiven, auch aus der Zivilgesellschaft. Aber selbst dort, wo politischer Konsens herrscht, fehlt es oft an Fachkompetenz, was optimale politische Entscheidungen erschwert. Dies markiert übrigens einen interessanten Unterschied zum Klimaschutzbereich, wo es häufig der fehlende politische Wille, und nicht das mangelnde Wissen ist, der die Implementierung neuer Richtlinien verhindert. Obwohl die zentrale Rolle der digitalpolitischen Zivilgesellschaft für das Gemeinwohl weitgehend erkannt wird, bleibt die Übersetzung in spezifische Politikfelder also oft selektiv und zu nischenhaft. So liegt der Fokus häufig auf enggesteckten politischen Themen wie etwa Datenschutz oder Hass und Hetze im Netz. **Es fehlt weiterhin an der Anerkennung der digitalpolitischen Zivilgesellschaft als kritische Infrastruktur unserer Demokratie und der Implementierung entsprechender struktureller politischer Parameter in Form von Zugang, Ressourcen und organisatorischer Rahmenbedingungen**.

Es gibt dabei auch noch eine andere Seite. Denn umgekehrt **verfügen CSOs zwar über die Kompetenz, Probleme zu analysieren, haben aber häufig ein schwaches Verständnis der politischen Prozesse, so dass ihre Empfehlungen im Vergleich zu den einflussreichen Lobbying-Anstrengungen der Tech-Riesen schwerer politisch umsetzbar sind**. Um ihren Einfluss bei der Politikgestaltung zu stärken, müssen CSOs die Komplexität politischer Prozesse besser verstehen. Nur so können sie umsetzbarere und wirksamere Empfehlungen entwickeln und so einen vergleichbaren Einfluss ausüben wie die großen Technologie-Unternehmen, deren Lobbyist*innen genau wissen, wann, wie und wo sie ihre Inputs für die größtmögliche Wirkung einbringen müssen. Für CSOs ist es unverzichtbar, diese Kluft zu überwinden, um eine wichtigere Rolle bei der Politikgestaltung einzunehmen. Wir haben ein Umdenken bei den führenden CSOs beobachtet: Einige legen verstärkt Wert auf Prinzipien wie dezentralisierte Koordination, Koalitionen, transparente Teilnahme an politischen Gestaltungsprozesse (als Alternative zum konventionellen Lobbying) sowie aktive Teilnahme an Entscheidungsgremien. Der Beirat Digitalstrategie Deutschland⁴ ist ein gutes Beispiel für diese Perspektive, ebenso wie der Digitalgipfel⁵ 2023 in Jena.

⁴ Der Beirat Digitalstrategie Deutschland ist ein Beratungsgremium für die Entwicklung von Digitalstrategien in Deutschland. Er ist zusammengesetzt aus Expert*innen aus verschiedenen Bereichen, die gemeinsam Empfehlungen und Ratschläge zu Themen wie der digitalen Transformation, Technologien und Innovationen entwickeln. Der Beirat will einen umfänglichen und zukunftsgerechten Ansatz für die Digitalisierung in Deutschland liefern. Siehe <https://digitalstrategie-deutschland.de/beirat/>

⁵ Siehe: <https://www.digitalgipfel-jena.de/>

Digitalgipfel 2023: Im Vorfeld des Digitalgipfels 2023, des jährlichen Kongresses der deutschen Bundesregierung zur digitalen Transformation, verkündeten die verantwortlichen Ministerien das Ziel, die Zivilgesellschaft stärker einzubinden, und baten zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs) um Vorschläge für Sessions. Dies ist ein begrüßenswerter und notwendiger Schritt. Allerdings zeigt der Digitalgipfel, dass eine Einladung zur Beteiligung allein nicht ausreicht: Entscheidungsprozesse müssen transparent gestaltet werden, und die besonderen Herausforderungen der Zivilgesellschaft müssen anerkannt werden. Es gab etwa erhebliche Bedenken, dass die Einbindung der Zivilgesellschaft eher symbolischer Natur sein könnte und keine ernsthafte Teilhabe ermöglicht. Dies führte zu unterschiedlichen Reaktionen seitens der Zivilgesellschaft: Einerseits bestand der Wille, sich konstruktiv zu beteiligen und Chancen zu nutzen, andererseits gab es Kritik und Zurückhaltung aufgrund vermeintlicher Verfahrensfehler.

Narrative: Wer gestaltet den öffentlichen Diskurs

HAUPTERKENNTNISSE

- **Fokus auf spezifische Interessensgruppen:** Viele zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten auf Einzelfallbasis, konzentrieren sich auf die unmittelbare Zukunft sowie spezifische Interessengruppen und verfolgen dabei oft einen selbstzentrierten und kompetitiven Ansatz. Dies ist dem Fehlen eines gemeinsamen Narrativs geschuldet und spiegelt sich in den jeweiligen Organisationskulturen wider.
 - **Zunehmende Verlagerung auf Einbindung der Öffentlichkeit und auf Storytelling:** Um diesen Herausforderungen zu begegnen, verlagert sich der Fokus auf das Sammeln detaillierter Daten und hin zu stärkerer Transparenz. So sollen komplexe öffentliche Diskussionen verständlicher und die Resilienz und Redundanz der eigenen Arbeit verbessert werden.
 - **Die Bedeutung überzeugender positiver Narrative:** Durch bessere Daten und mehr Transparenz können CSOs sich besser an Herausforderungen anpassen und aktiv an öffentlichen Debatten beteiligen. Dies markiert eine Verschiebung hin zur Einbindung einer breiteren Öffentlichkeit sowie zur Mitgestaltung gemeinsamer Narrative, die nicht dystopisch, sondern positiv und konstruktiv sind.
-

„Weg von ‚tötet nicht die Pinguine‘ hin zu positiven Zukunftsvisionen“

Jahrzehnte der Digitalpolitik haben in Deutschland ein Ökosystem mit vielfältigen Organisationen hervorgebracht. Diese Historie ist besonders erwähnenswert bei zivilgesellschaftlichen Organisationen, deren Arbeit von einem starken Gefühl für Purpose geprägt ist. Hier ist Aufbau und Pflege eines positiven Rufes gleichzusetzen mit sozialer Währung. Diese Organisationen haben ihre Arbeitsweise über eine lange Zeit hinweg verfeinert und sich als Schlüsselfiguren in der digitalpolitischen Landschaft etabliert. Dadurch haben sie, oft auf persönlicher Ebene, vertrauensvolle Beziehungen zu politischen Entscheidungsträger*innen aufgebaut, Routinen für das organisationsinterne Management entwickelt, und sind – vielleicht am wichtigsten – erfahren im Fundraising. Diese gut etablierten Akteure verfügen über eine vergleichsweise hohe diskursive und politische Macht sowie über eine große Umsetzungskompetenz.

Wir sehen eine interessante Chance darin, die potenziellen Synergien von Ressourcen innerhalb des Ökosystems zu stärken, indem komplementäre und neue Partnerschaften strategisch in ein Netzwerk mit gemeinsamen Interessen integriert werden. Die Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und der gemeinsame Zugang zu politischen Institutionen ist ein vielversprechender Weg, um gemeinsame Ziele voranzubringen. Diese Ausrichtung entspricht nicht nur der oben hervorgehobenen Bedeutung der Etablierung eines gemeinsamen Narrativs für künftige Maßnahmen, sondern steht auch im Einklang mit dem strategischen Verständnis dafür, wann und wo man sich auf eine intelligente Zusammenarbeit einlässt und wie man die Netzwerkeffekte koordinierter Maßnahmen nutzen kann. Dieser strategische Wechsel markiert einen Übergang von einem "Scaling Deep"-Ansatz zu einer Ergänzung um eine "Scaling Out"-Strategie.⁶

5.5 Beziehungen

Die Vernetzung von Akteure, Communitys, Gruppen und Organisationen

Soziales Kapital: Silos überwinden

HAUPTERKENNTNISSE

- **Hürden für die Zusammenarbeit:** In Deutschland kämpft die digitale Zivilgesellschaft mit beschränkter Kollaboration zwischen Organisationen, isolierten Netzwerken sowie einer Kluft zwischen etablierten und aufstrebenden Gruppen. Diese Hürden treiben die Kosten von Partnerschaften in die Höhe.
- **Silos überwinden:** CSOs müssen aus ihren Nischen ausbrechen, bereiter für offene Dialoge und gegenseitige Unterstützung werden und dabei mit ideologischen Unterschieden zurechtkommen, um zu strategischer, zielgerichteter Zusammenarbeit zu gelangen.
- **Strategische Allianzen:** Die Konkurrenz mit finanzstarken Konzernen unterstreicht die Notwendigkeit einer gezielten Zusammenarbeit sowie themenbezogener Partnerschaften (Regenbogen-Koalitionen) innerhalb eines dynamischen Ökosystems sowie im Wettbewerb um Fördermittel.

„In der Vergangenheit haben wir alle offen eingeladen. Das hat nicht besonders gut funktioniert.“

Die digitalpolitische Zivilgesellschaft in Deutschland steht vor signifikanten Herausforderungen, was Kollaborationen angeht. Dies ist auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen: begrenzte Schnittstellen zwischen Organisationen und engmaschiger soziale Blasen, die sich durch einen starken internen Zusammenhalt und Fachkompetenz auszeichnen, jedoch auch durch beschränkte Bereitschaft zu Allianzen sowie begrenztes gegenseitiges Interesse. Darüber hinaus hat die Kluft zwischen etablierten und aufstrebenden Akteuren auf dem Gebiet dazu geführt, dass die Transaktionskosten für organisationsübergreifende Kollaborationen als beträchtlich wahrgenommen werden. Es scheint nur schwer zu gelingen, aus Silos auszubrechen, offene und ehrliche Gespräche zu führen und neue Räume für Kollaborationen und gegenseitige Unterstützung zu erschließen.

⁶ Zur Unterscheidung von „scaling up“, „scaling out“ und „scaling deep“ siehe zum Beispiel Omann et al. 2020: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-019-02503-9>

Initiativen wie F5 dienen als (wenn auch seltene) Leuchtturmprojekte, die neue Impulse für den strategischen Aufbau kollaborierender und sich ergänzender Netzwerke geben. Das Bündnis F5 ist ein Zusammenschluss von Organisationen, die sich laufend mit verschiedenen Aspekten des digitalen Wandels auseinandersetzen. Ihr gemeinsames Ziel ist es, die digitale Transformation demokratisch zu gestalten auf Basis von Prinzipien wie Offenheit, Transparenz, Teilhabe, Menschenrechten und Verbraucherschutz. Das Bündnis hat zum Ziel, die Stimmen aus der Zivilgesellschaft zu stärken und die Einflussnahme auf den Diskurs sowie auf Entscheidungsprozesse zu koordinieren, besonders in Bereichen wie Datenschutz, Plattform-Transparenz und staatlicher Überwachung. Die Gruppe zieht ihre Stärke aus den langjährigen, vertrauensvollen Beziehungen ihrer Mitglieder, die nicht miteinander konkurrieren, sondern vielmehr in verschiedenen Bereichen auf eine gemeinsame Vision hinarbeiten. F5 setzt sich zusammen aus Reporter ohne Grenzen, AlgorithmWatch, Wikimedia Deutschland, der Open Knowledge Foundation, und der Gesellschaft für Freiheitsrechte.⁷

Indem sie über die Grenzen ihrer jeweiligen Schwerpunktbereiche hinweg zusammenarbeiten, könnten viele Initiativen ihre Stimmen und Reichweiten gegenseitig stärken. Dazu ist es notwendig, ideologische Unterschiede im Dienste eines gemeinsamen und ergänzenden Handelns konstruktiv zu überwinden. Ziel muss es sein, alle Beteiligten strukturiert und kontinuierlich einzubinden und Kooperationen gezielt zu gestalten, anstatt pauschal „alle“ einzuladen.

Dies wird umso wichtiger, da sich viele Akteure hochorganisierten und finanziell gut ausgestatteten Konzernen gegenübersehen. Hier werden strategische, temporäre themenbasierte Allianzen (sogenannte Regenbogenkoalitionen) als wichtiges, wenn auch nicht neues, Instrument relevant. Ein begrenzender Faktor in diesem Zusammenhang ist die Verfügbarkeit von Fördermitteln, die zu einer Wettbewerbsdynamik innerhalb des Ökosystems führen kann.

Diversität: neue Akteure, neue Interessen, neue Bewegungen?

HAUPTERKENNTNISSE

- **Mehr Offenheit für Diversität und neue Akteure:** Wir sehen eine Verschiebung hin zu mehr interner und externer Diversität, mit neuen Akteuren aus Politik und Gesellschaft und neuen Finanzierungsquellen durch Allianzen mit etablierten Organisationen.
 - **Eine neue und pragmatischen Generation:** Diese Neuzugänge sind oft pragmatischer und weniger an die traditionelle Netzpolitikszenen gebunden und gestalten das Ökosystem um, auch wenn sie nicht immer bereitwillig akzeptiert werden.
 - **Noch keine neuen, breiteren Bewegungen:** Trotz dieser Veränderungen sind keine dynamischen, von jungen Menschen angeführten Bewegungen innerhalb der digitalpolitischen Zivilgesellschaft in Sicht, die etwa mit Bewegungen wie Fridays for Future im Klimakontext vergleichbar wären.
 - **Bedarf an repräsentativen Daten:** Um diese Entwicklung genauer zu verstehen und Organisationen dabei zu helfen, ihre eigene Ausrichtung und jeweiligen Qualitäten zu bewerten, sind umfangreichere und repräsentativere Daten notwendig.
-

⁷ Siehe buendnis-f5.de

„Es gibt eine neue Generation und die ist oft einfach pragmatischer.“

Klassischerweise konzentrierten sich CSOs auf die Zusammenarbeit mit ihnen nahestehenden Akteuren wie ihren Kern-Communities, betroffenen Interessengruppen und langjährigen Partnern. In letzter Zeit hat sich dies verschoben hin zu mehr Offenheit für interne sowie externe Diversität: Verstärkt werden neue Akteure aus unterschiedlichen Bereichen mit einbezogen und alternative Finanzierungswege durch Allianzen mit etablierten Organisationen ausgelotet. Dieser Zufluss von pragmatischen Mitgliedern einer neuen Generation, die weniger in der traditionellen Netzpolitikszenen verankert sind, verändert das Ökosystem – auch wenn es gelegentlich Widerstand und Skepsis gegen ihre Einbindung gibt. Sie werden vielfach wahrgenommen als pragmatischer und weniger gebunden an ideologische Bedenken oder Prinzipien, und haben unterschiedliche tieferliegende Interessen und Motivationen – finanzieller, politischer, wissenschaftlicher oder gesellschaftlicher Art.

Doch auch heutzutage arbeiten viele CSOs immer noch auf Einzelfallbasis und fokussieren sich auf unmittelbare Ziele, ohne dass sie ihre Bemühungen auf eine größere, gemeinsame Mission ausrichten. Diese Fragmentierung ist teilweise dem Fehlen eines gemeinsamen Narrativs geschuldet (s.o.) und wird verschärft durch Organisationskulturen, die selbst-bezogen, ausgrenzend und kompetitiv sein können. Zudem keine erhoffte breitere, dynamische, von jungen Menschen angeführte Bewegung innerhalb der digitalpolitischen Zivilgesellschaft entstanden, die analog zu Fridays for Future (FFF) im Klimakontext, digitalpolitische Themen in die Breite trägt.

Für ein tieferes Verständnis dieser Entwicklungen wäre mehr quantitative und repräsentative Forschung nützlich. Diese könnte Organisationen im Ökosystem helfen, ihre eigene Positionierung und jeweiligen Qualitäten besser einzuordnen.

5.6 Ressourcen

Kritische Faktoren wie Fördermittel, Fähigkeiten, Wissen, oder Personal, die einem System zu Verfügung stehen

Fähigkeiten: Transformation erfordert Übersetzung

HAUPTERKENNTNISSE

- **Mehr als Spezialisierung:** Anfänglich konzentrierte sich die digitalpolitische Zivilgesellschaft stark auf den Ausbau ihrer Expertise und spezialisierte sich in Bereichen wie KI-, Datenschutz oder Hass und Hetze im Netz. Obwohl dies wichtig war, begrenzte es ihre Fähigkeit, ein breiteres Umfeld für ihre Positionen zu gewinnen und führte gelegentlich zu organisatorischen oder technischen Silos, die Synergien zwischen verschiedenen Bereichen hemmten.
 - **Ausbau der Kompetenzen in öffentlicher Kommunikation:** Es wird zunehmend erkannt, dass neben der inhaltlichen Spezialisierung auch ergänzende Fähigkeiten – insbesondere im Bereich öffentlicher Kommunikation – notwendig sind, um kollektive politische Ziele im breiten demokratischen Diskurs zu erreichen.
 - **Neue Fähigkeiten und Campaigning:** Diese neuen Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln erfordert Training, eine organisatorische Neuausrichtung und das Überdenken von Finanzierungsstrategien mit einem verstärkten Fokus auf Public Campaigning für effektive Engagement- und Advocacy-Arbeit.
-

„Viele stecken in ihren Spezialthemen fest, es fehlt eine ‚Übersetzung‘ in die breitere Gesellschaft“

Viele CSOs haben ihre Wurzeln in tech-orientierten Subkulturen und haben tiefgehende Expertise in ihren spezifischen Arbeitsbereichen entwickelt. Ein Beispiel ist die anspruchsvolle Spezialisierung, die für die Einhaltung von Regulierungen wie dem AI-Act notwendig ist. Diese spezialisierten Fähigkeiten sind unverzichtbar, können aber hinderlich sein im Umgang mit der enormen Komplexität und sich ständig verändernden digitalen Landschaft. Wie bereits erwähnt, hat diese Spezialisierung auch organisatorische und technische Silos hervorgebracht, die dem Ausloten potenzieller Synergien entgegenstehen.

Digitalpolitische Organisationen müssen neben ihrer Fachexpertise zunehmen eine neue Kernkompetenz entwickeln: die eines Kommunikators. Dazu gehört die Fähigkeit politische Ziele zu übersetzen, zu vereinfachen, neu zu verpacken und insbesondere auch, sich für kollektive politische Ziele innerhalb und außerhalb der Organisation einzusetzen. Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bewegungen haben wirkungsvoll gezeigt, wie wissenschaftliche Daten und abstrakte Modelle für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können. Als prominentes Beispiel kann auch hier die Klimabewegung dienen.

Diese Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln erfordert nicht nur Training und eine Neuausrichtung der Rollen innerhalb der jeweiligen Organisationen, sondern auch ein Überdenken ihrer Finanzierungsstrategien. Notwendig ist hier ein neues Verständnis der politischen Dynamiken und Diskurse gepaart mit gut vorbereitetem und koordiniertem Handeln, um sich in öffentliche Debatten einzubringen. Derzeit legen digitale CSOs womöglich nicht genug Wert auf aktuelle, flexible und professionell durchgeführte Kampagnen, die aber für wirkungsvolle Advocacy-Arbeit und Öffentlichkeitsarbeit zunehmend wichtig werden. So zeigt beispielsweise eine Studie, dass heute nur 14% der Fördermaßnahmen auf öffentliche Kampagnen, Narrativ-Arbeit und auf Öffentlichkeitsarbeit zugeschnitten sind.⁸

Kapazitäten: Unterschiedliche Zielsetzungen verbinden

HAUPTERKENNTNISSE

- **Übergang zu kollaborativer Ressourcenzuweisung:** Das sich entwickelnde Ökosystem der digitalpolitischen Zivilgesellschaft erfordert eine Verschiebung von individuellen organisatorischen Erfolgen hin zu einem kollektiven Ansatz, der verstärkt auf Allianzen und geteilte Ressourcen wie Fördermittel, Expertise und Fähigkeiten setzt, über breite, sektorenübergreifende Netzwerke hinweg. Diese Strategie zielt darauf ab, die Wirkung kollaborativer Bemühungen zu gesellschaftlichen Fragen zu maximieren.
- **Optimierung von Fördermodellen auf kollektive Wirkung:** Wir sehen einen wachsenden Trend weg von traditioneller projektbasierter Förderung hin zu institutionellem bzw. Core-Funding, das größere Flexibilität bietet. Dennoch ist eine noch weiterreichende Verschiebung hin zu issues-basierten Kollaborationen mit einem Fokus auf gemeinsame Ziele und Ressourcen vielsprechend, um Synergien innerhalb des Ökosystems zu nutzen.
- **Herausforderungen und Chancen gemeinsamer Ressourcennutzung:** Während kollaborative Netzwerke ein vielversprechendes Framework für systemischen Wandel bieten, erfordern sie auch einen vorsichtigen Umgang mit strategischen Risiken, wie u.a. den Fokus zu verlieren oder das Risiko für Konzerninteressen vereinnahmt zu werden (sog. corporate capture). Entscheidend ist sicherzustellen, dass Ressourcen innerhalb dieser Kollaborationen effizient und gerecht verteilt werden, um auf wirkungsvollere Arbeit nachhaltig zu ermöglichen und Probleme durch schwankende Prioritäten seitens der Geldgeber zu vermeiden.

⁸ Quelle: Interne Recherche von sieben der wichtigsten Förderer im Bereich Digitale Rechte in Europa

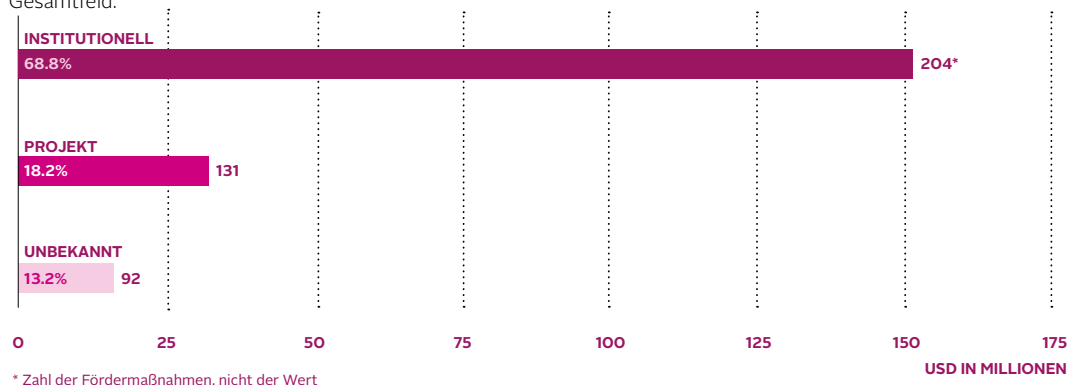
Um den systemischen Wandel und die Transformationsprozesse im digitalpolitischen Ökosystem besser zu verstehen ist eine neue Perspektive notwendig. Dieses neue Verständnis betrachtet weniger themen- oder sogar organisationszentrierte Aspekte, sondern blickt verstärkt auf breitere sektorenübergreifende Koordination von Transformations- und Innovationsaktivitäten. Auch dies entspricht der aktuellen Literatur:

„Die meisten Förderer, die vor der Aufgabe stehen, aus vielen Bewerbern einige wenige Zuschussempfänger auszuwählen, versuchen zu ermitteln, welche Organisationen den größten Beitrag zur Lösung eines sozialen Problems leisten. Die Zuschussempfänger wiederum konkurrieren darum, ausgewählt zu werden, indem sie betonen, wie ihre individuellen Aktivitäten die größte Wirkung erzielen. Jede Organisation wird nach ihrem eigenen Wirkungspotenzial beurteilt, unabhängig von den zahlreichen anderen Organisationen, die ebenfalls Einfluss auf das Problem haben könnten. Und wenn ein Zuschussempfänger aufgefordert wird, die Auswirkungen seiner Arbeit zu bewerten, wird alles getan, um den individuellen Einfluss dieses Zuschussempfängers von allen anderen Variablen zu isolieren.“ (Kania and Kramer: 2011)

Neben innovativen Funding-Ansätzen erfordert diese Einsicht neue Fähigkeiten und Kompetenzen. Ein ganzheitlicheres Denken und die Berücksichtigung kollektiver Ziele, weniger Fokus auf kleine, klar definierte Schritte auf dem Weg dorthin. Schon heute sehen wir ein schrittweises Abwenden von projektbasierter Förderung, die oft mit unnötig detailliertem Reporting einhergeht und bei der Wirkungsbewertung manchmal auf schwache Proxy-Indikatoren setzt. Stattdessen gibt es eine wachsende Tendenz zu institutionellem und Core-Funding (siehe Abb. 7). Allerdings gilt auch: Obwohl dieser Kurswechsel für die geförderten Organisationen mehr Flexibilität und Kapazitätsaufbau bietet, liegt der Fokus dennoch weiterhin auf Einzelakteuren.

ABB. 7: Institutionelle („Core-“) vs Projekt-Förderung

Quelle: Interne Recherche von sieben der wichtigsten Förderer im Bereich Digitale Rechte in Europa. Hinweis: Das Schaubild zeigt die Verteilung der Förderungsmaßnahmen der sieben Förderer und ist nicht repräsentativ für das Gesamtfeld.



Um das volle Potenzial von Synergien innerhalb des Ökosystems zu schöpfen, ist eine umfassendere Neuorientierung hin zu themenbasierten Netzwerken oder Clustern mit gemeinsamen Intentionen wesentlich. Diese Netzwerke können sogenannte „Transitions-Teams“ sein, die ein bestimmtes Thema voranbringen, während sie organisationsübergreifend, überregional und inter-temporal agieren (indem sie z.B. Dinge wieder aufgreifen, die andere in einem anderen Bereich bereits vorangebracht haben). Ein Beispiel dafür ist die europäische Mission, bis 2030 insgesamt 100 klimaneutrale und intelligente Städte zu schaffen. Durch die Arbeit mit Transition Teams versucht dabei etwa die Europäische Kommission, dieses Ziel

mit auf vielschichtige und themenbasierte Art und Weise zu erreichen⁹, um resilientere Impulse für den Wandel zu geben. Dieses Denken in Themen oder Issues erlaubt es mehreren Organisationen und Akteuren, ihre Anstrengungen an einem gemeinsamen Ziel auszurichten und selbstorganisiert Ressourcen zuzuweisen — nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch Mitarbeitende und Expertise. Die Signifikanz dieses Transformationsansatz für das Verständnis von Wirkung und Interventionen liegt in der Einsicht, dass komplexe System sich einem Management im klassischen Sinn entziehen (Glanville 2000). Obwohl dies allgemein bekannt scheint, stellen die Auswirkungen dieser Erkenntnis eine Herausforderung für viele Förderer weiterhin dar, die an eher traditionellen Formen der Evaluation und des Reporting festhalten.

Dieser Ansatz kann sowohl private als auch öffentliche Akteure miteinbeziehen, solange sie ein gemeinsames Ziel verfolgen. Er birgt auch das Potenzial, die strategische Risiken zu begrenzen, die mit global arbeitenden Förderern und ihren Netzwerken zusammenhängen werden. Diese verändern regelmäßig ihren Fokus und ihre internen Prioritäten und können so möglicherweise die fortlaufende Arbeit lokaler Organisationen in Deutschland gefährden. Es ist auch vor diesem Hintergrund zentral, sich des Risikos von Corporate Capture, also der Vereinnahmung durch Konzerne, bewusst zu sein und ein Gespür dafür zu entwickeln, wann themenbasierte Kollaboration sinnvoll ist und wann sie schädlich sein kann.

⁹ Siehe: netzerocities.app/assets/files/Transition_Playbookvo.1.pdf

6

Ausblick



6. Ausblick

6.1 Ein neues Paradigma für Förderer

In dieser sich verändernden Landschaft ändert sich auch das Paradigma von Advocacy-Arbeit. Daher sollte das gesamte Ökosystem, einschließlich Förderern und Spendern, das eigene Verständnis von Transformationsprozessen und Wirksamkeit überprüfen und entsprechend erweitern – etwa indem neue Entwicklungen und Verschiebungen ernstgenommen werden, re-stabilisierende Faktoren als solche identifiziert und bestehende Begriffe von Wirksamkeit geschärft. Förderern und Spendern, die die strategische Wirkung innerhalb des Ökosystems der digitalpolitischen Zivilgesellschaft steigern wollen, legen wir drei Empfehlungen nahe:

- **Ein systemischeres Verständnis für Funding:** Es sollten Förderungen priorisiert werden, die Koalitionen, Portfolios und Selbstorganisation unterstützen. Dieser Ansatz regt breitere sektorenübergreifende Koordination an und ermöglicht es Förderern, Synergien im gesamten digitalpolitischen zivilgesellschaftlichen Ökosystem zu identifizieren und zu nutzen, und somit die kollektive Wirkung von Investitionen zu verstärken. Wir regen zusätzliche quantitative Untersuchungen an, um dieses Verständnis auf eine repräsentativere Datengrundlage zu stützen.
- **In neue Fähigkeiten und Aufgaben investieren:** Es sollten Ressourcen für die Entwicklung von Bildungs-, Kommunikations- und Vermittlungskompetenzen innerhalb geförderter Organisationen zu Verfügung gestellt werden. So wird anerkannt, wie wichtig es ist, die Advocacy-Arbeit so weiterzuentwickeln, dass sie komplexe Themen verständlich macht und ein breiteres Publikum anspricht, damit die Botschaften in verschiedenen Sektoren und Gemeinschaften ankommen.
- **Einführung neuer Reporting-Standards:** Die Entwicklung hin zu einer flexibleren Wirkungslogik und Ergebnisorientierung bei der Bewertung von Finanzierungen. Durch die Ergänzung von traditionellen Metriken durch Ansätze, die die nuancierten und oft erst rückblickend sichtbaren Auswirkungen der Arbeit besser erfassen, können die Geldgeber den Wert ihrer Investitionen im Einklang mit dynamischen Zielen genauer bewerten.

Aus einer strategischen Förderungsperspektive erfordern Advocacy-Arbeit und Interventionen die Entwicklung von Fähigkeiten, die systemische Tipping Points und Hebelpunkte präzise erkennen lernen und gleichzeitig wachsam den öffentlichen Diskurs im Blick behalten, um so auch zwischen verschiedenen Förderpartnern vermitteln zu können. Durch den Aufbau strategischer Redundanzen können geförderte Organisationen auf Schwankungen beim Fundraising, auf politische Veränderungen und auf technologische Neuerungen besser reagieren. Um Resilienz und effektive ökosystemweite Wirkung im Dienste einer gerechten digitalisierten Gesellschaft sicherzustellen, sind diese Perspektiven vielversprechend, vor allem bei der Förderung vernetzter Kollaborationen über organisatorische Grenzen hinaus.

6.2 Nächste Schritte

Um auf die Erkenntnisse dieser Studie weiterzuführen sind weitere Untersuchungen notwendig. Wir möchten drei Bereiche für weitere Forschung hervorheben:

1. **Mehr quantitative Daten:** Um nicht nur die Perspektiven und Narrative zentraler Akteure, sondern auch die übergreifenden Themen und Strukturen eingehender zu verstehen erscheint eine detaillierte quantitative Studie vielversprechend. Sie sollte Fundingströme und -typen, Organisationsstrukturen und prominente Themen im historischen Zusammenhang des letzten Jahrzehnts untersuchen. Solch ein Datensatz könnte den qualitativen Fokus

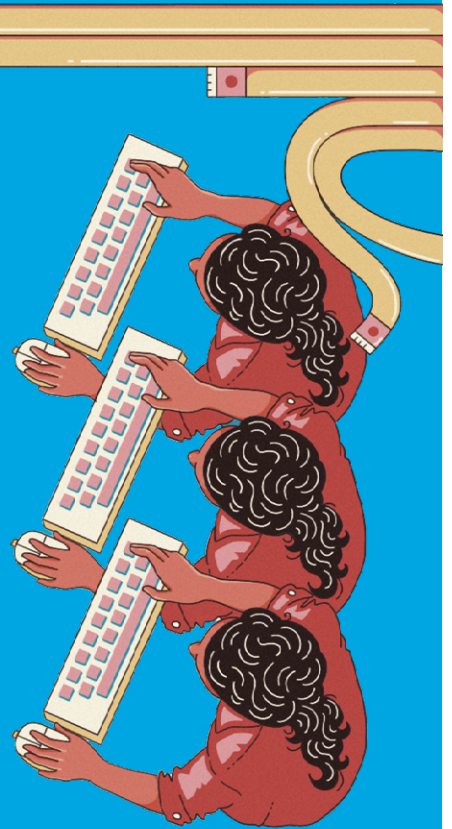
der vorliegenden Analyse bereichern und so eine ausgeglichene und nuancierte Perspektive auf das Ökosystem der digitalpolitischen Zivilgesellschaft und die damit verbundenen Advocacy-Strategien gewährleisten.

2. Ausführlicher Vergleich über Politikfelder hinweg: Weitreichendere Vergleiche mit Politikfeldern wie etwa Klimawandel sind sehr vielversprechend. Solche Untersuchungen sollten darauf abzielen, sowohl strukturelle Ähnlichkeiten und potenzielle Synergien aufzudecken als auch spezifische Unterschiede oder Zielkonflikte zu identifizieren. Sich eingehender damit zu befassen, wie diese Politikfelder miteinander interagieren, sich beeinflussen und möglicherweise Lösungen oder Herausforderungen teilen, könnte zu wertvollen Erkenntnissen führen, um stärker ineinandergreifende und wirkungsvollere Strategien zu entwickeln.

3. Ein breiteres Spektrum von Expert*innen für ein umfassenderes Verständnis: Um diese Ergebnisse zu untermauern, ist es wichtig den Pool von Expert*innen, die in diese Forschung mit einbezogen werden, zu erweitern. Die Einbeziehung von Geldgebern, Stiftungen, politischen Entscheidungsträger*innen, Praktiker*innen und Aktivist*innen bietet ergänzende Perspektiven, die die Analyse und Erkenntnisse nur ausdifferenzieren können.

7

Über die Autor*innen



7. Über die Autor*innen

Simon Höher (Autor) ist Strategie- und Organisationsberater sowie ‚Systems Change Lead‘ bei dem Think Tank Dark Matter Labs. In seiner Arbeit erforscht er entstehende Muster für gerechten Veränderungsprozesse, öffentliche Innovation und Digitalisierung. Simon hat einen Hintergrund in Soziologie, Politikwissenschaft, Wirtschaft und Philosophie mit einem besonderen Schwerpunkt auf Systemtheorie. Er arbeitet seit über einem Jahrzehnt mit öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen und ist (gelegentlich) Gastdozent an der Fakultät für Social Design an der Universität für Angewandte Künste in Wien.

Simon unterstützt derzeit die Net Zero Cities Mission der Europäischen Kommission und hat in der Vergangenheit mit einer Vielzahl von Partnern zusammengearbeitet - vom Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und dem Weltwirtschaftsforum (WEF) bis hin zum The New Institute in Hamburg und dem African Centre for Cities in Kapstadt. Er ist Alumnus des FutureLab vom European Policy Center in Brüssel und des International Development Innovation Network (IDIN) des MIT. Über seine Arbeit berichteten nationalen und internationalen Medien, darunter WIRED, Fast.co, Make:Magazine, Deutschlandfunk, Springer Press und andere. E-Mail: hi@simonhoeher.com

Peter Bihr (Co-Autor) ist als Senior Advisor an der Schnittstelle von Technologie, Politik, Gemeinwohl & Philanthropie tätig. In seiner Arbeit mit Stiftungen, Non-Profits und dem öffentlichen Sektor liegt sein Fokus auf der Frage, wie neue Technologien der Gesellschaft zugute kommen können. Mit mehr als 15 Jahren Berufserfahrung konzentriert sich seine Arbeit auf Bereiche wie Tech Policy, Plattformaufsicht, die Stärkung der Zivilgesellschaft und den Einfluss von Social Media auf die Demokratie, sowie auf Technologien wie das Internet der Dinge (IoT), Smart Cities und Künstliche Intelligenz (KI). Neben seiner Arbeit als Berater war Peter auch Interimsdirektor für den European AI & Society Fund. Er ist Sonderberater für den Bereich Digitalisierte Gesellschaft der Stiftung Mercator.

Als Senior Fellow bei Mozilla (2018-19) hat er sich mit Fragen rund um Trustable Technology beschäftigt, als Edgeryders Fellow (2019) erforschte er Smart Cities aus bürgerrechtlicher Perspektive. Postscapes zählte ihn zu einem der Top 20 IoT Influencern (2019). Peter war Co-Host des Podcasts Getting Tech Right, der sich mit der Frage beschäftigt, wie man besser über die Rolle von Technologie reflektieren kann. Er bloggt unter thewavingcat.com.

Carla Hustedt (Herausgeberin) leitet den Bereich „Digitalisierte Gesellschaft“ bei der Stiftung Mercator. Als „Investorin für das Gemeinwohl“ fördert sie Partner*innen aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die sich für die Digitalisierung unserer Demokratie einsetzen. Seit der Gründung des Bereichs im Herbst 2020 hat sie mit ihrem Team 44 Projekte in Höhe von insgesamt 34 Mio. Euro gefördert. Zuvor arbeitete sie als Leitung des Projektes „Ethik der Algorithmen“ der Bertelsmann Stiftung. In dieser Rolle koordinierte sie die Entwicklung der Algo.Rules, des ersten deutschen Regelkatalogs für die ethische Gestaltung von KI und leitete ein interdisziplinäres Wissenschaftskonsortium zur Erarbeitung eines Ethik Labels für Künstliche Intelligenz (KI).

2019 beriet sie die KI-Enquete Kommission des deutschen Bundestages zur Transparenz von algorithmischen Systemen. Carla Hustedt leitet das Steering Committee des European AI and Society Funds und ist Teil des Beirats der Initiative SheTransformsIT, die sich für mehr Frauen im Tech Sektor einsetzt. Das Capital Magazin hat sie im Jahr 2021 als eine der Top 40 Talente unter 40 („Top 40 under 40“) in der Kategorie „Gesellschaft“ gekürt. Sie hat einen Master in Public Administration von der London School of Economics, mit einem Fokus auf Verhaltensökonomie und E-Governance und einen Master in Public Policy von der Hertie School of Governance.

8

Literaturhinweise



8. Literaturhinweise

Beining, Leonie, Peter Bihl, and Stefan Heumann. 2020. *Towards a European AI & Society Ecosystem. Why We Need It and How to Empower It to Shape Europe's Way on AI.* Berlin: Stiftung Neue Verantwortung. https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/towards_a_european_ai_society_ecosystem_o.pdf

Bratton, Benjamin H. 2016. *The Stack - On Software and Sovereignty.* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Coe, Jim, and Rhonda Schlangen. 2019. *No Royal Road: Finding and Following the Natural Pathways in Advocacy Evaluation.* Center for Evaluation Innovation. <https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/03/No-Royal-Road.pdf>

Elmqvist, Thomas, Erik Andersson, Niki Frantzeskaki, Timon McPhearson, Per Olsson, Owen Gaffney, Kazuhiko Takeuchi, and Carl Folke. 2019. "Sustainability and Resilience for Transformation in the Urban Century." *Nature Sustainability* 2 (4): 267. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>

European Commission. Directorate General for Research and Innovation. 2019. *Governing Missions in the European Union.* LU: Publications Office.

Glanville, Ranulph. 2000. "The Value of Being Unmanageable: Variety and Creativity in Cyberspace." *Netzwerke, Falter Verlag, Vienna* 303–21.

Irwin, T., G. Kossoff, C. Tonkinwise, and P. Scupelli. 2015. "Transition Design 2015: A New Area of Design Research, Practice and Study That Proposes Design-Led Societal Transition toward More Sustainable Futures." *Pittsburgh: Carnegie Mellon University.*

Kania, John, and Mark Kramer. 2011. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review* 9:3641. doi: 10.48558/5900-KN19.

Leadbeater, Charles, and Jennie Winhall. 2020. "Building Better Systems. A Green Paper on System Innovation." <https://static1.squarespace.com/static/632b07749e5eec1fde3510bd/t/63610361fe3ff372e1d9b33e/1667302288381/Building%2BBetter%2BSystems%2Bby%2Bthe%2BBROCKWOOL%2BFoundation.pdf>

Mazzucato, Mariana. 2018. *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth.* edited by European Commission and Directorate-General for Research and Innovation.

Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. 1973. "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences* 4(2):155–69. doi: 10.1007/BF01405730.

Robert Bosch Stiftung, Bertelsmann Stiftung, Stiftung Neue Verantwortung, and Phineo. 2019. *Digitalisierung Braucht Zivilgesellschaft. Report.* Berlin.

Impressum

Die Stiftung Mercator GmbH ist eine private, unabhängige Stiftung. Sie tritt mit den von ihr geförderten Projekten und stiftungseigenen Aktivitäten für eine Gesellschaft ein, die sich durch Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit auszeichnet. Sie engagiert sich in Deutschland, Europa und weltweit.

Im Bereich Digitalisierte Gesellschaft haben wir uns das Ziel gesetzt, dass digitale Technologien in Deutschland und in Europa im Einklang mit demokratischen Rechten und Werten weiterentwickelt und genutzt werden. Hierfür entwickeln und fördern wir Projekte zu Themen wie der Verlagerung des öffentlichen Diskurses in digitale Räume und der damit einhergehenden Notwendigkeit der Regulierung digitaler Plattformen, dem zunehmenden Einsatz sogenannter „Künstlicher Intelligenz“ in teilhaberelevanten Bereichen, den Chancen der Digitalisierung für die Modernisierung staatlicher Institutionen und der Frage, wie wir digitale Technologien nachhaltiger gestalten und einsetzen können.

Neben Akteuren aus Wissenschaft und ThinkTanks kommen unsere Partner größtenteils aus der Zivilgesellschaft. Ein wichtiges Instrument unserer Strategie ist es, zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland und Europa institutionell zu stärken und dabei zu unterstützen, sich sachkundiger und effektiver an Diskussionen über die Anwendung und Regulierung digitaler Technologien und Infrastrukturen zu beteiligen.

Unsere weiteren Themen und Handlungsfelder finden Sie in unserer [Strategie 2025](#).

Über die Stiftung Mercator

Die Stiftung Mercator ist eine private, unabhängige und gemeinnützige Stiftung, die auf der Grundlage wissenschaftlicher Expertise und praktischer Projekterfahrung handelt. Seit 1996 tritt sie für eine solidarische und partizipative Gesellschaft ein. Dazu fördert und entwickelt sie Projekte, die Chancen auf Teilhabe und den Zusammenhalt in einem diverser werdenden Gemeinwesen verbessern. Die Stiftung Mercator setzt sich für ein weltoffenes, demokratisches Europa ein, eine an den Grundrechten orientierte digitale Transformation von Staat und Gesellschaft sowie einen sozial gerechten Klimaschutz. Die Stiftung Mercator engagiert sich in Deutschland, Europa und weltweit. Dem Ruhrgebiet, Heimat der Stifterfamilie und Stiftungssitz, fühlt sie sich besonders verbunden.

Stiftung Mercator GmbH

Huyssenallee 40
45128 Essen
Tel. +49 201 24522-0
info@stiftung-mercator.de

www.stiftung-mercator.de



Carla Hustedt

Leiterin Bereich
Digitalisierte Gesellschaft
Tel. +49 201 24522-31
carla.hustedt@stiftung-mercator.de

AufRuhr Das Magazin der Stiftung Mercator
www.auf Ruhr-magazin.de