

## Nachhaltiges Gemeinwohl: Potenziale von Initiativen und Verbänden

David Hofmann • Corinna Fischer • Helen Sharp

Viele Bürger/innen engagieren sich in Vereinen, Verbänden, selbstgegründeten Gruppen oder Projekten. Sie tun das, um die Gesellschaft mitzugestalten, konkrete Verbesserungen zu erzielen oder Probleme zu lösen. Wichtig ist dabei, dass dieses Engagement Freude bereitet, Sinn stiftet und dazu beiträgt, persönliche Kontakte zu knüpfen. Aus wissenschaftlicher Perspektive leistet dieses Engagement vielfältige Beiträge für das Gemeinwohl sowie für eine nachhaltige Entwicklung, die unsere natürlichen Lebensgrundlagen erhält. Beschäftigt man sich genauer mit verschiedenen Dimensionen eines »nachhaltigen Gemeinwohls« (1) so wird deutlich, dass viele zivilgesellschaftliche Gruppen auf der einen Seite mehr Gemeinwohlförderliches leisten als ihnen selbst bewusst ist. Auf der anderen Seite gibt es noch ungenutzte Potenziale, die sich meist nicht einfach aus dem »Tagesgeschäft« heraus erschließen lassen.

### Zur Relevanz von politischer Bildung für Menschen mit Lernschwierigkeiten

Im Folgenden fassen wir Ergebnisse einer vergleichenden Analyse von Fallstudien zu Verbänden und selbst organisierten Initiativen zusammen (im Weiteren sprechen wir vereinfachend von »zivilgesellschaftlichen Gruppen«). Bei unseren Fallstudien haben wir versucht, eine große Bandbreite von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten abzudecken und zu vergleichen (siehe Abbildung 1). Wir haben uns mit Gruppen befasst, die eher einen ökologischen oder einen sozialen Schwerpunkt haben, die rein ehrenamtlich und selbstorganisiert arbeiten oder die als etablierte Verbände über hauptamtliche und professionelle Strukturen verfügen. Zudem haben wir bewusst Gruppen betrachtet, die vergleichsweise unterschiedliche Menschen erreichen, bspw. bezogen auf Geschlecht, Alter, soziale und persönliche Hintergründe oder Bildungswege.

Ein zentraler Befund ist, dass zivilgesellschaftliche Gruppen dann besonders stark zu einem nachhaltigen Gemeinwohl beitragen, wenn es ihnen gut gelingt:

- demokratische und inklusive Prozesse zu gestalten,
- den sozialen Zusammenhalt zu fördern,
- soziale und ökologische Perspektiven zu verbinden und
- die Interessen des globalen Südens und zukünftiger Generationen einzubeziehen.

Hierfür ist es wichtig, dass zivilgesellschaftliche Gruppen interne Entscheidungsprozesse transparent und partizipativ gestalten und unterschiedliche Interessen, Kompetenzen sowie Wissens- und Machtasymmetrien unter den Engagierten beachten. Es ist zudem von zentraler Bedeutung, dass die Gruppe Selbstwirksamkeitserfahrungen und den sozialen Zusammenhalt aktiv fördert. Um selbst offen zu bleiben, ist es ratsam, mehr innovative

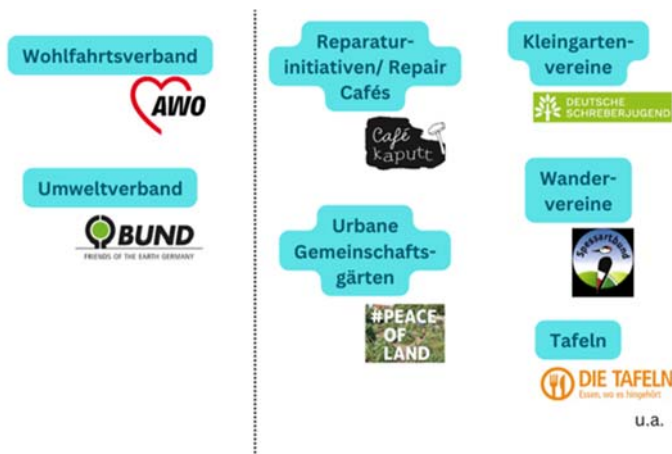


Abbildung 1: Bandbreite der untersuchten Engagement-Formate mit ausgewählten Beispielen (eigene Darstellung)

Kooperationen über den eigenen Tellerrand hinaus zu wagen und Formate für regelmäßige interne Reflektionen zu etablieren. Außerdem scheinen verschiedene Gruppen noch Potenziale zu haben, diverser und inklusiver zu sein.

Dieses alles zu leisten, bedeutet eine nicht zu unterschätzende Herausforderung und zusätzlichen Aufwand. Daher sollten Akteure, die das Gemeinwohl fördern möchten, ehrenamtliche Gruppen zielgerichtet entlasten, beispielsweise durch weniger Verwaltungsaufwand, langfristige finanzielle Förderungen, aber auch durch den Zugang zu öffentlichen Räumen, bspw. Grünflächen für Gartenprojekte, oder preisgünstige Räumlichkeiten

für Vereinsaktivitäten. Auch sollten die Förderer von Engagement wie Bundesbehörden, Kommunen, Stadtteilzentren, Freiwilligenagenturen oder Stiftungen, aber auch potenzielle politische Adressaten von Engagement, Gelegenheiten und Anreize schaffen, um ungewöhnliche Kooperationen zwischen verschiedenen Gruppen anzustoßen und zu verstetigen. Dadurch können mehr Menschen mit ökologischen oder sozialen Interessen oder mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen und Lebenssituationen zusammenfinden. Zudem sollten herausfordernde Themen wie die Förderung von Diversität und Inklusivität durch besonders interessierte, spezialgeschulte und idealerweise auch durch öffentliche Mittel finanzierte Verantwortliche bearbeitet werden.

Im Folgenden gehen wir auf ausgewählte übergreifende Gemeinsamkeiten sowie Herausforderungen bezogen auf verschiedenen Gemeinwohldimensionen ein, vor denen viele engagierte Menschen in den unterschiedlichen Gruppen stehen. Detailergebnisse sowie methodische Hinweise zu den einzelnen untersuchten Fallbeispielen durch das Team des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) des Öko-Instituts und des Instituts für sozial-ökologische Forschung (ISOE) können finden sich auf der ENGAGE-Projektseite (2) entnommen werden.

## Demokratie leben und fördern

Zivilgesellschaftliche Gruppen können auf vielfältiger Weise Demokratie fördern. Hierfür ist es unerlässlich, demokratische Praktiken auch in der eigenen Organisation zu leben und über entsprechendes ›Handwerkszeug‹ zu verfügen.

Hierbei unterscheiden sich die untersuchten Organisationen und Gruppen stark. Die größeren und traditionelleren besitzen in der Regel eine Rechtsform, die bestimmte Anforderungen an die demokratische Verfasstheit stellt, meist den »eingetragenen Verein« (e.V.). Dessen Organe, die Mitgliederversammlung und der Vorstand, garantieren ein Mindestmaß an Vertretung. Es steht den Organisationen jedoch frei, die Einzelheiten in ihren Satzungen zu regeln - diese Möglichkeiten gilt es zu nutzen! So können sie beispielsweise die Anzahl der Vorstandsmitglieder, die Häufigkeit der Sitzungen, die erforderlichen Mehrheiten und Quoten für die Entscheidungsfindung oder die Arbeitsweise der Organe festlegen. Sie können auch zusätzliche Gremien schaffen, z. B. um Entscheidungen vorzubereiten, Themen zu bearbeiten, bestimmte Gruppen zu vertreten oder Fachwissen einzuholen.

Manchen Organisationen fällt es mitunter schwer, die gesetzlich vorgeschriebenen Gremien überhaupt aufrechtzuerhalten, geschweige denn sie mit demokratischem Leben zu füllen. Sie haben Schwierigkeiten, Kandidat/innen für den Vorstand zu finden. Mitgliederversammlungen sind oft nicht gut besucht. Die Gründe dafür sind vielfältig. Rechtliche und finanzielle Anforderungen, denen Vorstandsmitglieder nachkommen müssen, können kompliziert und zeitaufwändig sein. Es kann schwerfallen, Sitzungen und Abläufe so zu gestalten, dass sie inspirieren, Interesse wecken und Diskussionen anregen. Vor allem kleinere Organisationen investieren nicht viel, um Mitglieder zu qualifizieren und zur Teilnahme zu motivieren. Einigen fehlt es sogar an grundlegenden Kommunikationsmitteln, um ihre Mitglieder zu erreichen. Darüber hinaus engagieren sich die Mitglieder oft lieber in der ›Sache‹ als in der internen Organisation – insbesondere, solange sie mit dem Funktionieren der Organisation zufrieden sind.

Während die Beweggründe aus Sicht der Mitglieder nachvollziehbar sind, stellt eine solche Entwicklung eine Herausforderung für Organisationen dar. Amtsinhaber/innen können überlastet werden, insbesondere wenn sie älter werden. Es besteht die Gefahr, dass sie ausbrennen, oder dass eine Nachfolge fehlt, wenn sie aus gesundheitlichen Gründen ausscheiden. Ohne einen demokratischen Diskurs kann es an Ideen mangeln, wodurch die Organisation weniger in der Lage ist, mit neuen Herausforderungen produktiv umzugehen. Außerdem fehlt es an Erfahrung im Umgang mit Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten.

Wir haben mehrere erfolgreiche Strategien zur Verbesserung der internen Demokratie ermittelt. Einige Organisationen gestalten ihre Gremien und Verfahren kreativ aus, um mehr Mitglieder aktiv einzubeziehen. Sie schaffen z. B. große Vorstände, die verschiedene Ansichten repräsentieren und die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen können. Sie gründen Arbeitsgruppen, die einen relevanten Anteil ihrer Mitglieder in strategische Diskussionen und die Organisationsentwicklung einbeziehen. Sie führen konsensuale Entscheidungsverfahren ein, die sich zum Beispiel an der Soziokratie orientieren. Solche Strategien lassen sich von kleinen Basisorganisationen leichter umsetzen. Größere Organisationen können spezielle Gremien einrichten, um besondere Gruppen, wie z. B. Jugendliche, zu vertreten. Sie können auch in die Gestaltung attraktiver (allgemeiner) Versammlungen investieren, die sich durch sinnvolle und gut vorbereitete Diskussionen, abwechslungsreiche Methoden, Gelegenheiten zur Geselligkeit und ein ansprechendes Begleitprogramm auszeichnen. Mentoring-Ansätze können helfen, damit sich mehr Mitglieder finden, Verantwortung zu übernehmen. Manchmal kann es nötig werden, den Einfluss von dominanten und die Gruppe prägenden Einzelpersonlichkeiten ›auszubalancieren‹. Langjährigen Verantwortungsträger/innen sollten auch ›loslassen können‹. Eine sehr hilfreiche Strategie für alle Arten von Organisationen ist es, strategische Diskussion und Entscheidungsfindung von Managementaufgaben zu trennen. Dies hängt natürlich davon ab, ob sich Menschen für die Managementaufgaben finden lassen: seien es finanzierte Hauptamtliche oder aber ehrenamtlich Engagierte, die sich auch für Tätigkeiten in Verwaltung, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit oder IT begeistern.

Unabhängig davon, wie die einzelnen Organisationen oder Gruppen formal organisiert sind, ist es letztendlich entscheidend, bei wichtigen die eigene Gruppe betreffende Themen demokratische und transparente Entscheidungsprozesse zu gewährleisten. Es bedarf eines fairen Ausgleichs der verschiedenen Interessen innerhalb der Gruppe. Die interne Kommunikation muss offen, wertschätzend und transparent sein. Der Zugang zu Verantwortungs- und Entscheidungspositionen muss prinzipiell offen sein.

Einen wichtigen Beitrag zur Demokratie leisten zivilgesellschaftliche Gruppen auch, indem sie ihren Mitgliedern demokratisches Handwerkszeug näherbringen. Hierzu gehört es bspw. Wissen zu demokratischen Verfahren und Handwerkszeug zu vermitteln und Lernräume zu ermöglichen und gerade bisher wenig aktive Menschen

erfolgreich einzubinden. Immer wenn Menschen zusammenkommen, ist es normal, dass Spannungen und Konflikte entstehen. Gemeinwohlförderliche Gruppen denken diese proaktiv mit und etablieren Mechanismen für Ausgleich und Konfliktmanagement. Durch gelingende interne Demokratie werden engagierte Menschen auch befähigt, eigene Anliegen in reflektierter, fairer und transparenter Weise in politische Prozesse einzubringen, indem sie die Interessen anderer Akteure wahrnehmen und angemessen berücksichtigen.

## Sozialen Zusammenhalt stärken

Indem sich zivilgesellschaftliche Gruppen für wichtige soziale Themen einsetzen, tragen sie wesentlich zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts in der Gesellschaft insgesamt bei. Sehr wichtige Beiträge leisten sie zudem dadurch, dass sie den sozialen Zusammenhalt in der eigenen Gruppe stärken, unterschiedliche Menschen zusammenbringen und Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglichen. Das gelingt, wenn sie zusätzlich zu den inhaltlichen Gruppenaktivitäten explizit Räume für das soziale Miteinander schaffen, interne Wertschätzungs- und Feedbackkultur leben und trotz der Unterschiedlichkeit der Engagierten Gruppendynamiken entfalten, bei denen die »Chemie stimmt«. Das bedeutet aber nicht auf »Gleichförmigkeit« zu setzen. Natürlich sind die Zusammenarbeit und die Kommunikation erst einmal einfacher und Vertrauen zueinander ist schneller aufgebaut, wenn die Mitglieder einander hinsichtlich Sprache, Gewohnheiten, Lebensstilen oder beruflicher Erfahrungen ähneln. Eine breitere Inklusion scheint daher zunächst zu stören: Sie würde mehr Missverständnisse, Irritationen und weniger »reibungslöse« Abläufe mit sich bringen. Doch dieser vermeintlich einfache Weg ist trügerisch. Er übersieht das große Potenzial, die eigene Gruppe für neue Menschen und Ideen zu öffnen. Zudem steigen die gesellschaftliche Akzeptanz und Relevanz der eigenen Gruppe, je diverser und inklusiver sie ist. Ein »privat-exklusiver«, von einer Gruppe überwiegend weißer, hoch gebildeter und wohlhabenderen Menschen gepflegter, öffentlich nicht zugänglicher, urbaner Gemeinschaftsgarten wird sich deutlich schwerer tun, die eigene Fläche gegenüber dem sozialen Wohnungsbau zu verteidigen.

Um die Inklusivität und Diversität zu fördern, muss eine Gruppe diese Themen intern wirklich ernst nehmen und unterrepräsentierte Gruppen zielgerichtet ansprechen und fördern. Sie kann zum Beispiel Aktivitäten anbieten, die ein breites Spektrum unterschiedlicher Menschen ansprechen – wie Gartenarbeit oder der sorgsame Umgang mit Lebensmitteln. So können sich die Mitglieder bei einer gemeinsamen Aktivität treffen und kennenlernen. Besonders hilfreich ist, wenn die Aktivität zugleich gesellschaftlich breit geteilte Werte widerspiegelt – wie zum Beispiel Gegenstände reparieren oder »gerettete« Lebensmittel an Bedürftige weitergeben. Es fördert die Inklusion auch, wenn eine Gruppe oder Organisation eine breite Palette verschiedener Aktivitäten anbietet, die sich gegenseitig ergänzen, um das Ziel zu erreichen, aber verschiedene Arten von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Vorlieben ansprechen – zum Beispiel handwerkliche Tätigkeiten, kommunikative und Verwaltungstätigkeiten.

Die Digitalisierung wird außerdem immer mehr zu einem Schlüsselaspekt für Inklusion. Dies hat sich durch die Covid19-Pandemie noch verstärkt. Hier aufzuholen, ist eine zentrale Herausforderung für große und/oder traditionelle Organisationen mit bisher überwiegend analogen Strukturen. Die »digitale Kluft« bedeutet auch, dass ältere Mitglieder und Aktivist/innen andere Kommunikationsgewohnheiten und -bedürfnisse haben als die »Digital Natives«. Man kann zwar auf verschiedenen Kanälen parallel kommunizieren; das ist allerdings ressourcenintensiv. Die Herausforderung ist daher, langjährige Mitglieder auf digitale Tools zu schulen ohne sie zu verlieren. Ein gutes Beispiel bietet die Tafel Deutschland e.V. Sie richtet digitale Kommunikationsplattformen ein

und bildet digitalaffine Menschen zu »Digital Guides« aus, um weniger digital orientierte Aktivisten zu betreuen und zu schulen.

## Ökologie und Soziales zusammenbringen

Um die globalen Umwelt- und Entwicklungsziele einhalten zu können, dürfen berechnete ökologische und soziale Anliegen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Zivilgesellschaftliche Gruppen sollten daher, unabhängig in welchem Themenfeld sie aktiv sind, ökologische und soziale Perspektiven verbinden. Hierfür braucht es Räume für die Reflektion in der eigenen Gruppe, und gerade auch Kooperationen mit Akteuren aus der »anderen« Community. Umweltbelastungen der eigenen Aktivitäten, aber auch soziale Folgeschäden der eigenen Aktivitäten sollten soweit möglich eingeschränkt werden.

Dabei kann es vorkommen, dass neue Themen den Gruppenmitgliedern zunächst fremd sind. Dann hilft es, konkrete, von der Gruppe geteilte Ziele zu formulieren. Auf Bundesebene haben dies z. B. der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und der Paritätische Wohlfahrtsverband mit einer gemeinsamen »Zukunftsaufgabe« getan.

Sozial- und Umweltorganisationen sprechen seit einigen Jahren intensiver miteinander, um über Synergien und potenzielle Zielkonflikte nachzudenken und gemeinsame Politikansätze zu entwickeln. Ein Ergebnis ist die »Sozialplattform Klimaschutz«, in der Sozial- und Wohlfahrtsverbände ein Konzept für eine sozial gerechte Klimapolitik entwickeln, ein anderes die »Klima-Allianz«, ein breites Bündnis von Verbänden, das unter anderem gemeinsame Forderungen für die Bundestagswahl 2021 vorgelegt hat. Ein solcher Dialog ist hilfreich, um auf dem Weg zu einem »nachhaltigen Gemeinwohl« voranzukommen, unerwünschte Nebeneffekte zu vermeiden und widerstandsfähiger gegen externe Kritik und Konflikte zu werden. Wenn sich bspw. sowohl Umwelt- als auch Sozialverbände für eine Mobilitätswende gemeinsam engagieren, dürfte das mehr politischen Einfluss haben, als wenn getrennte Strategien verfolgt werden.

## Den Blick in die Welt und in die Zukunft wagen

Nachhaltigen Gemeinwohl zu fördern, bedeutet aber auch, die Interessen von Menschen des globalen Südens und zukünftiger Generationen zu berücksichtigen und das eigene Tun vor diesem Hintergrund zu reflektieren.

Bei vielen Organisationen ist das bereits Thema. Auch wenn sie nicht explizit formuliert wird, gehört inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit in der Regel zu den Kernwerten und Aktivitäten der untersuchten Organisationen. Das heißt aber nicht, dass es keine blinden Flecken gibt. Nicht wenige Organisationen denken nicht systematisch darüber nach, was genau die Interessen zukünftiger Generationen und entfernter Menschen beinhalten könnten und inwieweit sie integriert werden sollten. Das liegt auch daran, dass persönliche Kontakte zu »Betroffenen« in anderen Weltgegenden oft fehlen – und zu zukünftigen Generationen natürlich unmöglich sind. Eine Lösung ist ein Austausch mit »Stellvertreter/innen« dieser bisher noch nicht berücksichtigten Perspektiven, bspw. Entwicklungs-NGOs, oder Jugendvertreter/innen, die mindestens zu einem Teil für ihre Generation und damit auch in diesem Sinne »für die Zukunft sprechen«.

## Gutes tun, darüber nachdenken und reden

Nachhaltiges Gemeinwohl ist ein komplexes und facettenreiches Konzept. Viele Initiativen und Gruppen leisten mehr für ein nachhaltiges Gemeinwohl, als ihnen bewusst ist. Zugleich sind sie immer wieder vor die

Herausforderung gestellt, ihre ›Leistungen‹ überzeugend darzustellen. Zum Beispiel, wenn sie die Unterstützung politischer Entscheidungsträger/innen suchen oder wenn sie Förder/innen von neuen Projekten überzeugen wollen. Schließlich auch, wenn sie gegenüber der Presse darstellen sollen, was sie auszeichnet. Auf der anderen Seite bestehen ungenutzte Gemeinwohlpotenziale, die vielen Gruppen vielleicht gar nicht präsent sind.

Dafür muss sich eine Initiative oder Gruppe klar werden, welche konkreten Gemeinwohlbeiträge sie für demokratische Teilhabe, sozialen Zusammenhalt und ökologische Fragestellungen leistet und wie sie diese am wirksamsten nach außen kommunizieren kann. Dieses Nachdenken dient auch der eigenen Organisationsentwicklung. Das Projekt ENGAGE möchte hierzu Anregungen und Unterstützungen geben. Dafür hat es ein Gemeinwohl-Checkup als Material für Gruppen zur eigenen Reflektion, Kommunikation und Organisationsentwicklung entwickelt. Alle Projektergebnisse können auf der Projektseite (2) abgerufen werden.

### Hinweis

---

Die Inhalte des vorliegenden Beitrags beruhen auf Arbeiten, die im Rahmen des Forschungsprojektes »ENGAGE – Engagement für nachhaltiges Gemeinwohl« wurde unter der Leitung von Prof'in Doris Fuchs, Ph.D., Dr'in Corinna Fischer und Dr. Florian Kern am Zentrum für Interdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung der Universität Münster, dem Öko-Institut e.V. und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung von November 2019 bis Oktober 2022 im Rahmen der BMBF-Förderlinie »Teilhabe und Gemeinwohl« durchgeführt wurden (Förderkennzeichen: 01UG1911).

### Anmerkungen

---

(1) vgl. die Beiträge von Lena Siepker et al. in diesem Newsletter.

(2) <https://www.uni-muenster.de/Nachhaltigkeit/engage/Publikationen.htm>

### Autor/innen

---

**David Hofmann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. Er beschäftigt sich mit zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen, sozial-ökologischen Transformationen, Postwachstum und alternativen Ökonomiekonzepten. Zudem mit der Frage, welchen Einflusswege die Zivilgesellschaft hat, um das Finanzsystem nachhaltiger und sozial-gerechter zu gestalten.

**Dr'in Corinna Fischer** ist als stellvertretende Leiterin des Bereichs Produkte & Stoffströme am Öko-Institut in Darmstadt tätig. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Themen des nachhaltigen (Energie-)Konsums und nachhaltiger Produkte. Ab Mai 2023 ist sie bei Agora Energiewende in Berlin als Projektleiterin im Team Gebäude / Wärmenetze beschäftigt.

**Helen Sharp** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage wie die sozial-ökologische Transformation sozial gerecht gestaltet werden kann. Hierbei untersucht sie u. a. die Rolle von Bündnissen von Sozial-, Wohlfahrts-, Umweltverbänden und Gewerkschaften. Zudem beschäftigt sie sich mit der Frage, wie eine gerechte und wirksame Governance zur Beschleunigung der Windenergie aussehen kann.

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Björn Götz-Lappe, Ulrich Rüttgers

Am Kurpark 6

53177 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)