

# DIGITALISIERUNG BRAUCHT ENGAGEMENT

Der digitale Wandel als  
Gestaltungsaufgabe für die ganze  
Zivilgesellschaft

Leonie Beining, Ralph Müller-Eiselt und Anna Wohlfarth

# **INHALT**

<b>Einleitung: Digitalisierung – Neuland auch für die Zivilgesellschaft?</b>	<b>3</b>
<b>Die Gesellschaft im digitalen Wandel – ein Angriff aufs Gemeinwohl?</b>	<b>4</b>
<b>Die Rolle der Zivilgesellschaft – ein schlafender Riese?</b>	<b>8</b>
<b>Handlungsfelder für zivilgesellschaftliches Engagement</b>	<b>8</b>
<b>Hindernisse für zivilgesellschaftliches Engagement</b>	<b>11</b>
<b>Empfehlungen – für eine starke Zivilgesellschaft im digitalen Zeitalter!</b>	<b>13</b>
<b>Gesamtstrategie entwickeln und flexibel umsetzen</b>	<b>13</b>
<b>Lernräume und Kultur des Teilens schaffen</b>	<b>13</b>
<b>Zusammenarbeit fördern und strategische Allianzen bilden</b>	<b>14</b>
<b>Politischen Rahmen und gezielte Anreize setzen</b>	<b>15</b>
<b>Impressum</b>	<b>16</b>

## **EINLEITUNG: DIGITALISIERUNG – NEULAND AUCH FÜR DIE ZIVILGESELL- SCHAFT?**

Als Bundeskanzlerin Angela Merkel im Jahr 2013 das Internet als „Neuland“ bezeichnete, war die Aufregung groß. Die sozialen Netzwerke *Facebook* und *Twitter* waren voll belustigter, teils hämischer Kommentare. Schließlich erweckte der Begriff den Eindruck, die Politik würde das Internet gerade erst entdecken, während es für die allermeisten Menschen schon zum Alltag zählte. Auch wenn an vielen Stellen noch immer die notwendigen politischen Antworten auf neue Technologien fehlen, zu kurz greifen oder aus der Sicht von Experten in die falsche Richtung gehen: Regierung und Parteien nehmen die Netz- und Digitalisierungspolitik mittlerweile als wichtiges Handlungsfeld wahr und an. Das erscheint umso mehr geboten, je deutlicher sich abzeichnet, wie grundlegend die Digitalisierung unsere Gesellschaft, unsere Leben und Arbeiten verändert und wie tiefgreifend die damit einhergehenden Herausforderungen sind. Mit der Digitalisierung waren von Beginn an große Hoffnungen und echte Chancen für mehr Vielfalt, Teilhabe, und Chancengerechtigkeit verknüpft. Mittlerweile zeigt sich, dass dies kein Selbstläufer ist. Ob der digitale Wandel tatsächlich der ganzen Gesellschaft zugutekommt, hängt ganz entscheidend davon ab, wie er vom Gemeinwesen gestaltet wird.

Gerade deswegen ist es notwendig, dass sich auch die breite Zivilgesellschaft, die sich für langfristige gesamtgesellschaftliche Interessen einsetzt und das Gemeinwohl im Blick hat, stärker in den Diskurs über den digitalen Wandel einbringt. Die gesellschaftliche Debatte darüber ist zu wichtig, um sie nur wenigen primär privatwirtschaftlichen Stimmen zu überlassen, die bisher

oft den Ton angeben. Es scheint jedoch gerade die Zivilgesellschaft zu sein, die hier Neuland betritt, denn noch halten sich weite Teile des Dritten Sektors vornehm zurück. Es sind vor allem kleinere netzpolitische Initiativen und Vereine, die hier trotz beschränkter finanzieller und personeller Mittel wichtige Arbeit leisten. Etablierte gemeinnützige Organisationen, die über mehr Ressourcen verfügen, öffnen sich dem Thema nur langsam. Wenn sie sich mit der Digitalisierung befassen, betrachten sie digitale Technologien zudem in erster Linie instrumentell als Hilfsmittel, etwa um ehrenamtliches Engagement zu organisieren oder wirksamer über ihre Arbeit zu kommunizieren. Als strategische Gestaltungsaufgabe begreift der gemeinnützige Sektor in Deutschland den digitalen Wandel bislang kaum.

Noch fehlen wichtige Stimmen aus der Zivilgesellschaft in einer Debatte, deren Ergebnis unser Zusammenleben zukünftig maßgeblich prägen wird. Der Dritte Sektor sollte sich schnell eines Besseren besinnen und als starker Verfechter des Gemeinwohls den digitalen Wandel der Gesellschaft mitgestalten. Dazu bedarf es nicht nur eines mutigeren Auftretens nach außen, sondern vor allem gezielter Maßnahmen der internen Organisationsentwicklung. Das Thema Digitalisierung darf keinesfalls länger zivilgesellschaftliches Neuland bleiben.

## **DIE GESELLSCHAFT IM DIGITALEN WANDEL – EIN ANGRIFF AUFS GEMEINWOHL?**

Der digitale Wandel ist längst im Alltag angekommen. 63,7 Millionen Menschen in Deutschland nutzen beispielsweise das Internet. Während in der Altersgruppe der 10- bis 44-Jährigen schon fast alle online sind, ist zuletzt auch der Anteil in der Altersgruppe der über 65-Jährigen stark gestiegen.<sup>1</sup> Mit dem Smartphone in Hand- und Hosentasche ist das Tor zur digitalen Welt für jeden nur noch einen Handgriff entfernt und zehn Jahre nach Einführung der Geräte aus dem Leben vieler nicht mehr wegzudenken. Seit der Verbreitung des Internets in den 1990ern sind vielfältige Anwendungen und Nutzungsmöglichkeiten entstanden, die unseren Alltag einfacher und angenehmer machen. Laut einer Umfrage der Europäischen Kommission aus dem Frühjahr 2017 wirken sich die neuen Technologien für über drei Viertel der Befragten, die das Internet täglich nutzen, positiv auf ihre Lebensqualität aus.<sup>2</sup>

---

1 Statistisches Bundesamt (2016). 81 % der Internetnutzer gehen per Handy oder Smartphone ins Internet. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/12/PD16\\_430\\_63931.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/12/PD16_430_63931.html); Siehe ARD/ZDF-Onlinestudie. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=569>.

2 Europäische Kommission (2017). Attitudes towards the impact of digitisation and automation on daily life. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/attitudes-towards-impact-digitisation-and-automation-daily-life>.

Es handelt sich also nicht um einen rein technologischen oder ökonomischen Fortschritt, der abseits der Gesellschaft stattfindet. Die Digitalisierung verändert auch das Zusammenleben innerhalb der Gesellschaft und damit die Rahmenbedingungen für Teilhabe, Chancengerechtigkeit und sozialen Zusammenhalt. Mit Blick auf die Verwirklichung und Bewahrung von Gemeinwohl rücken somit neue Fragen ins Zentrum des gesamtgesellschaftlichen Interesses. Was vielleicht auf den ersten Blick wie ein technisches Detail anmuten mag, kann sich als wichtige Stellschraube für das Gemeinwohl im digitalen Zeitalter entpuppen:<sup>3</sup>

Das gesammelte Wissen in der Wikipedia, sekundenschnelle Nachrichtenübertragung aus aller Welt, Onlinebörsen für passgenaue Job- oder Wohnungsangebote, digitale Verwaltungsdienstleistungen des Bürgeramts, webbasierte Weiterbildungsmöglichkeiten, Onlinekommunikation über Länder- und Sprachgrenzen hinweg oder praktische Tools für die Organisation im Sportverein: Mit der Fülle an Möglichkeiten, die sich über das Internet heute bieten, ist der Zugang zum Netz mittlerweile zu einer zentralen Bedingung für gesellschaftliche Teilhabe geworden. Wenn immer mehr Angebote, zum Beispiel auch in den Bereichen Bildung und Gesundheitsversorgung, ins Internet wandern, wird die **digitale Infrastruktur** zu einem kritischen Faktor von hoher gesamtgesellschaftlicher Relevanz. Mangelt es, wie in Deutschland, an flächendeckend leistungsfähigen und für jedermann bezahlbaren Funk- und Glasfasernetzen, schließt dies Teile der Bevölkerung systematisch von den Errungenschaften der Digitalisierung aus.<sup>4</sup> Digitale und damit gesellschaftliche Teilhabe ist denjenigen vorbehalten, die über eine entsprechende Anbindung verfügen. Ob eine gemeinwohlorientierte Gestaltung des digitalen Zeitalters gelingt, hängt deshalb auch wesentlich von der Qualität der digitalen Infrastruktur ab.

Bereits heute produziert die Menschheit Unmengen an **Daten**, die unsere Gesellschaft zunehmend prägen. Jeder, der das Internet nutzt – von Zuhause oder unterwegs mit dem Smartphone – trägt zu dieser wachsenden „Datafizierung“ bei. Hinzu kommt das Internet der Dinge, das heißt Gegenstände, wie Kühlschränke oder Babyphones, die über Chips oder Sensoren online vernetzt sind und schier unvorstellbare Mengen an Daten produzieren. Mit Hilfe von Algorithmen und leistungsstarken Computern können diese vielen Daten analysiert werden, was Anwendungen möglich gemacht hat, die bislang nicht denkbar waren. Die Auswertungen erlauben Rückschlüsse auf persönliche Verhaltensweisen oder Vorlieben und lassen eine ganz neue Form der Personalisierung zu.<sup>5</sup> Anbieter von Internetseiten, Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken erhalten so ein sehr detailliertes Bild ihrer Nutzer. Auf Grundlage dieser Datenprofile lassen sich Angebote und Dienstleistungen individuell auf

<sup>3</sup> Eine ausführlichere Analyse der im folgenden aufgeführten Themenbereiche digitale Infrastruktur, Daten, algorithmische Entscheidungsfindung und digitale Plattformen, findet sich in den bisher im Rahmen des Projekts Gemeinwohl im digitalen Zeitalter erschienenen Impulsen, siehe <https://www.stiftung-nv.de/de/publikation/gemeinwohl-im-digitalen-zeitalter-gesamtbrosch%C3%BCre>.

<sup>4</sup> Rudl, Thomas (2017). Analyse: Warum das Breitbandziel der Bundesregierung nicht zu halten ist. <https://netzpolitik.org/2017/analyse-warum-das-breitbandziel-der-bundesregierung-nicht-zu-halten-ist/>.

<sup>5</sup> Für eine Einführung in grundlegende Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten siehe z.B.: World Wide Web Foundation (2017). Algorithmic Accountability. [http://webfoundation.org/docs/2017/07/Algorithms\\_Report\\_WE.pdf](http://webfoundation.org/docs/2017/07/Algorithms_Report_WE.pdf).

die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer zuschneiden. Gleichzeitig wird es für den Einzelnen immer undurchsichtiger, an welcher Stelle welche Daten durch welche Akteure mit welcher Absicht gesammelt werden.

Wenn die Organisation des Alltags zunehmend im Internet stattfindet und ganze Lebensbereiche digitalisiert werden, kann sich niemand mehr der Datensammlung und -analyse entziehen. Während die Bürger als digitale Nutzer also zunehmend die Kontrolle über ihre Daten und deren Verwendung verlieren, entstehen Informationsasymmetrien zugunsten privater Akteure, die damit über gänzlich neue Einflussmöglichkeiten verfügen. Entscheidungen, die auf Grundlage dieser Daten und mithilfe algorithmischer Verfahren getroffen werden, sind für den Betroffenen meist intransparent und nicht nachvollziehbar geschweige denn überprüfbar. Solche Entscheidungsprozesse reichen in immer mehr Lebensbereiche hinein, etwa indem sie steuern, wer welche Nachrichtenmeldungen in sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, welche Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, wem ein Kredit bewilligt wird oder in welchen Stadtvierteln die Polizei Streife fährt.<sup>6</sup> Diese Art der Verteilung von Aufmerksamkeit und Ressourcen hat unmittelbare Auswirkungen auf die individuelle Lebensgestaltung und kann damit das Zusammenleben in einer Gesellschaft langfristig mitprägen. Wenn hier etwaige Fehler oder Diskriminierungen unentdeckt bleiben, hat das massive Auswirkungen auf die Chancengerechtigkeit und Teilhabe in einer Gesellschaft. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft mit ihren Daten und deren Nutzung umgeht, ist im digitalen Zeitalter eine zentrale Determinante für das Gemeinwohl geworden.

Problematisch ist, dass mittlerweile nur noch einige wenige Anbieter die Oberhand über diese wichtige Stellschraube haben. Für viele Menschen sind es vor allem *Google*, *Facebook*, *Amazon* und *Apple*, die Erscheinung und Erlebnis der digitalen Welt prägen. Diese stellen aber nicht nur attraktive Dienste zur Verfügung, sie bestimmen auch die Regeln für die Nutzung ihrer Dienstleistungen und legen fest, nach welchen Mechanismen ihre Plattformen funktionieren. Die Betreiber entscheiden etwa, wie viel Einblick der Nutzer in seine Daten gewähren muss oder wer welche Informationen angezeigt bekommt, seien es die Auswahl der Nachrichten oder unterschiedliche Preise bei der Hotelbuchung.<sup>7</sup> Das konzentriert so viel Macht und normativen Einfluss in den Händen einiger weniger Akteure wie wohl nie zuvor. Angesichts der Bedeutung, die Suchmaschinen, soziale Netzwerke oder Messengerdienste im gesellschaftlichen Alltag haben, fordert eine solche Oligopolisierung eine am Gemeinwohl orientierte Gesellschaft massiv heraus: Es gilt zu entscheiden, wie sie die Interessen einzelner Akteure der Digitalökonomie und die Interessen der Allgemeinheit austarieren möchte.

<sup>6</sup> Siehe z.B. Lischka, Konrad/Klingel, Anita (2017). Wenn Maschinen Menschen bewerten. Internationale Fallbeispiele für Prozesse algorithmischer Entscheidungsfindung. Gütersloh. [https://algorithmenethik.de/wp-content/uploads/sites/10/2017/05/ADM\\_Fallstudien.pdf](https://algorithmenethik.de/wp-content/uploads/sites/10/2017/05/ADM_Fallstudien.pdf)

<sup>7</sup> Siehe z.B. Lada, Akos u.a. (2017). News Feed FYI: New Signals to Show You More Authentic and Timely Stories, <https://newsroom.fb.com/news/2017/01/news-feed-fyi-new-signals-to-show-you-more-authentic-and-timely-stories>, Walker, Tim (2017). How much...? The Rise of Dynamic and Personalised Pricing, <https://www.theguardian.com/global/2017/nov/20/dynamic-personalised-pricing>.

Zweifellos stiftet das sich rasant ausbreitende Phänomen sogenannter **digitaler Plattformen** deren Nutzern auch konkrete Vorteile. Wie auf Marktplätzen kommen dort unterschiedliche Akteure mit ihren jeweiligen Interessen zusammen. Oft geht es dabei im Kern um die bedarfsgerechte Vermittlung von Gütern oder Dienstleistungen (auch und gerade zwischen Privatpersonen), wie etwa Autofahrten, Übernachtungsangeboten, Restaurantbestellungen oder Hilfen im Haushalt. Die digitale Technologie macht diese Deckung von Angebot und Nachfrage so einfach, effizient und günstig wie nie zuvor. Dadurch ist es in vielen Lebensbereichen möglich geworden, individuelle Bedürfnisse weitaus besser zufriedenzustellen, als dies klassische Markt-lösungen konnten. Aus der Perspektive des Gemeinwohls ist aber auch hier kritisch zu hinterfragen, welche gesellschaftlichen Kosten damit verbunden sind. Werden etwa Arbeits- und Sozialstandards aufgeweicht, wenn Arbeit zunehmend über digitale Plattformen verteilt wird, die sich nicht als Arbeitgeber verstehen und deswegen auch nicht die entsprechende Verantwortung und die damit verbundenen Pflichten übernehmen? Nur wenn der gesellschaftliche Regelungsrahmen demokratisch ausgehandelt und klar definiert ist, lässt sich das Potenzial von Plattformen für Vermittlung, Austausch und Kollaboration auch gewinnbringend fürs Gemeinwohl nutzen.

Die skizzierten Themen Infrastruktur, Daten und Plattformen machen deutlich, in welchem Spannungsverhältnis sich die digitale Gesellschaft befindet. Einerseits bietet die Digitalisierung zahlreiche Chancen: Eine bessere, datengestützte Diagnostik und Behandlung von Krankheiten, eine effizientere und damit nachhaltigere Energieversorgung und Ressourcennutzung oder eine transparente und evidenzbasierte Politikgestaltung gehören zu den vielfältigen Versprechungen im digitalen Zeitalter. Für jeden Einzelnen bieten digitale Anwendungen bereits heute viele Vorteile und sei es nur, dass sie das Leben bequemer machen. Andererseits sind auch die gesellschaftlichen Herausforderungen durch den digitalen Wandel zahlreich und groß – mangelnder Zugang zu digitaler Infrastruktur, diskriminierende Datennutzung oder absehbar erodierende Solidarstandards sind nur einige Gefahren, die individuelle Teilhabe einzuschränken drohen. Dieses Spannungsverhältnis spüren auch die Menschen: Die Mehrheit der Bevölkerung schaut zwar optimistisch auf das zukünftige Leben mit Internet. Gleichzeitig fordert sie aber zum Beispiel einen besseren Schutz ihrer digitalen Privatsphäre.<sup>8</sup> In dieser Situation profitieren bislang vor allem diejenigen, die die Infrastruktur, die Daten und die Plattformen kontrollieren. Zivilgesellschaftliche Akteure, die sich als Fürsprecher gesamtgesellschaftlicher Belange verstehen, können und sollten sich deshalb viel stärker als bislang dafür einzusetzen, die Digitalisierung in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Ihre zentralen Entwicklungen und Potenziale sollten auf Dauer nicht mächtigen Einzelinteressen, sondern dem Gemeinwohl zugutekommen.

---

<sup>8</sup> Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (2016). DIVSI Internet Milieus 2016. Die digitalisierte Gesellschaft in Bewegung, <https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2016/06/DIVSI-Internet-Milieus-2016.pdf>; Braun, Sven/Dachwitz, Ingo (2016). Umfrage zur ePrivacy-Reform: So eindeutig ist der Wunsch der Europäer nach besserem Datenschutz, <https://netzpolitik.org/2016/umfrage-zur-eprivacy-reform-so-eindeutig-ist-der-wunsch-der-europaeer-nach-besserem-datenschutz>.

# DIE ROLLE DER ZIVILGESELLSCHAFT – EIN SCHLAFENDER RIESE?

## HANDLUNGSFELDER FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Die Zivilgesellschaft gilt neben Politik und Wirtschaft gemeinhin als dritter Pfeiler des gesellschaftlichen Lebens. Hinter dem Begriff Zivilgesellschaft verbirgt sich allerdings eine vielfältige Akteurslandschaft, die sich durch ganz verschiedene Zielvorstellungen und Funktionslogiken auszeichnet: Vereine, Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen, die unterschiedliche Themenfeldern bearbeiten und dabei lokal, national oder sogar global orientiert handeln. Zivilgesellschaft beruht maßgeblich auf gesellschaftlicher Selbstorganisation, auf Bürgerengagement, das sich weder den Kalkülen des Marktes noch des Staates beugen muss. Idealerweise kompensiert sie nicht nur deren Schwächen, sondern schafft komplementäre Mehrwerte für das Gemeinwohl.

Von zivilgesellschaftlichen Organisationen wird erwartet, dass sie gesellschaftliche Interessen langfristig im Blick behalten und wirtschaftliche wie politische Entwicklungen dementsprechend kritisch begleiten. Dass viele zivilgesellschaftliche Organisationen darüber hinaus deutlich bürgernäher agieren als Politik oder Wirtschaft, macht sie potentiell zu einem zentralen Akteur und Vermittler in der Debatte um den digitalen Wandel in unserer Gesellschaft.

Das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten ist dabei ebenso divers wie der zivilgesellschaftliche Sektor selbst. Die im Folgenden skizzierten Handlungsbereiche sind keineswegs vollständig und immer trennscharf, sondern greifen ineinander oder bedingen sich gar gegenseitig. Organisationen der Zivilgesellschaft sollten individuell und je nach ihrer eigenen strategischen Ausrichtung überlegen, welche Handlungsfelder für sie geeignet sind, um sich in die Gestaltung der Digitalisierung einzubringen.

### **Gesellschaft sensibilisieren und Zusammenhänge erklären**

Durch vielfältige Aktivitäten gelingt es zivilgesellschaftlichen Akteuren regelmäßig, auf gesellschaftlich relevante Themen aufmerksam zu machen und ihre Stimme für Positionen zu erheben, die im öffentlichen Diskurs andernfalls unterbelichtet blieben. Auch hinsichtlich digitalpolitischer Weichenstellungen kann Zivilgesellschaft als **Agenda Setter** fungieren, auf gesamtgesellschaftliche Konsequenzen hinweisen, Akteure aus der Privatwirtschaft an ihre Verantwortung fürs Gemeinwohl erinnern sowie sich für eine gemeinwohlorientierte Politikgestaltung einsetzen, zum Beispiel mit Blick auf die Ausgestaltung des Daten- oder Verbraucherschutzes. Die

dazu zur Verfügung stehenden Instrumente sind vielfältig und reichen von der Erstellung von Studien über öffentlichkeitswirksame Kampagnen bis hin zur Formulierung konkreter politischer Handlungsempfehlungen. Ein Beispiel für eine erfolgreiche zivilgesellschaftliche Kampagne ist die europaweite Initiative „Save the Internet“ eines Dutzend Nichtregierungsorganisationen, die sich im vergangenen Jahr für den Erhalt der Netzneutralität als Voraussetzung für eine gleichermaßen leistungsfähige wie faire digitale Infrastruktur eingesetzt hat.<sup>9</sup> Dass sich auch traditionelle gesellschaftliche Akteure für eine stärkere öffentliche Wahrnehmung der gesellschaftlichen Implikationen des digitalen Wandels engagieren können, zeigen sowohl die evangelische als auch die katholische Kirche.<sup>10</sup> Sie haben begonnen, sich mit entsprechenden Publikationen und Veranstaltungen in diesem Feld zu positionieren. Auch die soziale Hilfsorganisation *Caritas* benennt auf ihrem Blog Probleme und Forderungen, damit die Digitalisierung „zum Gewinn für alle wird“.<sup>11</sup> Grundlage von Apellen und Empfehlungen sollten in der Regel wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse über die gesellschaftlichen Auswirkungen des digitalen Wandels und die Folgen politischen (Nicht-)Handeln sein, die etwa Stiftungen durch die Förderung und Beauftragung entsprechender wissenschaftliche Studien voranbringen können.

Indem zivilgesellschaftliche Organisationen über Chancen und Risiken der Digitalisierung forschen, informieren und aufklären, können sie auch zur **breiten gesellschaftlichen Sensibilisierung** beitragen. Ein solches „Digitalbewusstsein“ ist eine wesentliche Voraussetzung für stärkere **digitale Kompetenz und Mündigkeit** in der Bevölkerung. Die Organisation *Tactical Tech* bietet beispielsweise ein breites Spektrum interaktiver Informations- und Aufklärungsmaterialien zu Themen wie Überwachung und Datenschutz an. Mit „Chaos macht Schule“ hat der *Chaos Computer Club* ein Format entwickelt, das auf die Stärkung der Digitalkompetenz und des Technikverständnis von Schülern, Lehrern sowie Eltern abzielt.<sup>12</sup>

### Dialog ermöglichen und Allianzen bilden

Zivilgesellschaftliche Akteure sind dafür prädestiniert, **Räume für Austausch und Dialog** zu schaffen. Sie selbst sind häufig Netzwerker, die verstehen, wie wichtig es ist, miteinander zu kommunizieren, Wissen auszutauschen und **strategische Allianzen** zu bilden. Gerade mit Blick auf die Digitalisierung gilt es, gesellschaftliche Bedürfnisse und Ansprüche an diesen Transformationsprozess auszuloten und in den bislang von privatwirtschaftlichen Stimmen dominierten Diskurs einzubringen. Dazu wäre

<sup>9</sup> Zu Netzneutralität: <https://netzpolitik.org/2013/netzneutralitaet-oder-warum-das-freie-und-offene-internet-in-gefahr-ist/>; zur Kampagne „Save the Internet“: <https://www.savetheinternet.eu/>.

<sup>10</sup> Siehe z.B. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2016). Medienbildung und Teilhaberechtigkeit. Bonn. [https://www.dbk-shop.de/media/files\\_public/uxjnginyf/DBK\\_5288.pdf](https://www.dbk-shop.de/media/files_public/uxjnginyf/DBK_5288.pdf), Evangelische Kirche in Deutschland (2017). Gleichberechtigung, Klimaschutz und Digitalisierung. Evangelische Kirche berät auf ihrer diesjährigen Synodentagung in Bonn über die Zukunft. <https://www.ekd.de/synode-2017-gleichberechtigung-klimaschutz-und-digitalisierung-30731.htm>.

<sup>11</sup> Becker, Thomas (2017). So wird die digitale Transformation zu einem Gewinn für alle. <http://www.caritas-digital.de/so-wird-die-digitale-transformation-zum-gewinn-fuer-alle/>.

<sup>12</sup> Siehe z.B. <https://tacticaltech.org/projects/toolkits-guides/>; für Informationen zu Chaos macht Schule siehe <https://ccc.de/schule>.

es sinnvoll, nicht nur über Sektorengrenzen hinweg, sondern insbesondere auch innerhalb des sehr heterogenen Dritten Sektors solche Akteure zusammenzubringen, die sich bislang kaum austauschen. So könnte sich die Zivilgesellschaft zu digitalen Themen klar positionieren, öffentlich wahrnehmbarer werden und auch politische Entscheidungsträger ermutigen, progressivere gemeinwohlorientierte Positionen zu vertreten.<sup>13</sup> Die große Herausforderung bei der Etablierung solcher Netzwerkformate besteht darin, über Lippenbekenntnisse und klangvolle Mission Statements hinauszukommen und die Vernetzung von Organisationen und Personen glaubwürdig und nachhaltig zu verwirklichen.

Die bestehende netzpolitische Zivilgesellschaft bietet bereits unterschiedlichste Netzwerkmöglichkeiten an, wie zum Beispiel den einmal im Monat in Berlin stattfindenden Netzpolitischen Abend des Vereins Digitale Gesellschaft.<sup>14</sup> Einen größeren Rahmen bieten Konferenzen wie die *re:publica*, auf der sich jährlich mittlerweile mehrere Tausend netzpolitische Interessierte und Aktive zusammenfinden, oder inhaltlich klar fokussierte Projekte wie der Dialogprozess zur von der *Zeit-Stiftung* initiierten Digitalen Grundrechtecharta.<sup>15</sup>

### Lösungen voranbringen

Zivilgesellschaftliche Organisationen gelten als Orte, an denen im Sinne „bürgerschaftlicher Selbsthilfe“ Ideen für Problemlösungen entwickelt und direkt in Aktivitäten umgesetzt werden können.<sup>16</sup> Der Dritte Sektor birgt damit großes Potenzial für Innovationen jenseits von Markt und Staat, die die gemeinwohlorientierte Gestaltung des digitalen Wandels befördern können. Dabei verfügen zivilgesellschaftliche Akteure über ganz verschiedene Kapazitäten, die sich gegenseitig ergänzen können: Einige sind konzeptionell ausgewiesen, andere darin stark, Modellprojekte zu fördern oder existierende Lösungsansätze bekannter zu machen, anstatt sich selber konzeptionell einzubringen. Erfolgskritisch bei konkreten Lösungsansätzen ist oft, sie von Anfang an so anschlussfähig und skalierbar zu entwickeln, damit sie eben keine „Eintagslösung“ bleiben, sondern nachhaltig dem Gemeinwohl dienen können.

Ein Beispiel für zivilgesellschaftliches Engagement, das auf Ebene der digitalen Infrastruktur „Lösungen voranbringt“, ist die Initiative *Freifunk*.<sup>17</sup> Sie organisiert offene WLAN-Zugänge und vernetzt so unter anderem auch Einrichtungen wie Obdachlosenunterkünfte oder Flüchtlingsheime. In anderen Bereichen zeigen Initiativen und Projekte wie der *Prototype Fund*, *CorrelAid* oder *Data Science for Social Good* wie Softwaretechnologie und Datenanalyse von gemeinnützigen Organisationen und für gemeinnützi-

<sup>13</sup> Diesen Punkt betont auch: Schaar, Peter (2015). *Das Digitale Wir. Unser Weg in die transparente Gesellschaft*. Hamburg. 198.

<sup>14</sup> Siehe <https://digitalegesellschaft.de/portfolio-items/netzpolitischer-abend/>.

<sup>15</sup> Siehe <https://www.zeit-stiftung.de/projekte/buceriustlab/digitalcharta>.

<sup>16</sup> Rucht, Dieter (1997), zit. nach Klein, Ansgar (2001). *Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge der neueren Begriffsverwendung*. Opladen.

<sup>17</sup> Siehe <https://freifunk.net/>.

ge Zwecke angewendet werden kann.<sup>18</sup> Die Organisation *AlgorithmWatch* arbeitet in Deutschland zum Beispiel auch an der konkreten Frage, wie algorithmische Entscheidungssysteme transparenter und nachvollziehbarer werden können.<sup>19</sup>

## HINDERNISSE FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Es besteht kein Zweifel: Die gesellschaftlichen Auswirkungen des digitalen Wandels sind enorm. Warum aber mangelt es in Deutschland in der Breite nach wie vor an Engagement von gemeinwohlorientierten Akteuren der Zivilgesellschaft? Im Rahmen des Projekts „Gemeinwohl im digitalen Zeitalter“<sup>20</sup> der *Stiftung Neue Verantwortung* und der *Bertelsmann Stiftung* konnten drei Schlüsselbereiche von Hindernisgründen identifiziert werden. Diese können in organisationalen Beharrungskräften in **Kultur und Haltung** verankert liegen, von mangelnden **Kompetenzen und Ressourcen** ausgehen oder den **Kontext und Rahmenbedingungen** geschuldet sein.

### Kultur und Haltung

Zivilgesellschaftliche Akteure bringen sich insbesondere dann ein, wenn ein soziales Problem offenkundig ist. Beispielsweise wenn es darum geht, die Stimme für benachteiligte Gruppen zu erheben, die sich selbst nicht äußern können oder wollen, oder wenn es darum geht, staatliche Leistungen für solche Zielgruppen zu ergänzen. Im Vergleich dazu sind die sozialen Herausforderungen und Bezüge der Digitalisierung für Vertreter gemeinnütziger Einrichtungen (zumindest bislang) oft nicht so klar ersichtlich oder jedenfalls noch nicht in der „organisationalen DNA“ als selbstverständliches Handlungsfeld verankert. Dafür bedürfte es einer intensiven Auseinandersetzung mit diesem komplexen und überaus dynamischen Themenfeld.

Insgesamt ist es für zivilgesellschaftliche Organisationen deswegen schwierig, die Relevanz des technologischen Wandels für die eigene Arbeit zu erfassen und in konkrete Handlungsansätze zu übertragen. In einem von großer Tradition und inhaltlicher wie methodischer Konstanz geprägten Umfeld fällt es vielen Akteuren nicht leicht, die digitalen Veränderungen für ihre strategische Organisationsentwicklung aufzugreifen. Oft gibt es zwar einzelne Personen, die sich engagiert für digitale Themen und Methoden einsetzen. Sie verfügen aber nur selten über die für größere Veränderungen notwendige Gestaltungskompetenz und Durchsetzungskraft in ihrer Organisation.

### Kompetenzen und Ressourcen

Um auch bestehende zivilgesellschaftliche Aktivitäten im Bereich Digitalisierung und Netzpolitik weiter auszubauen, fehlen zudem häufig die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen. Netzpolitische Ak-

18 Siehe <https://prototypefund.de/>, <https://correlaid.org/de/>, <http://dssg-berlin.org/>.

19 Siehe <https://algorithmwatch.org/de/>.

20 Siehe <https://www.stiftung-nv.de/de/projekt/gemeinwohl-digitalisierung/>.

teure der Zivilgesellschaft sind in der Regel auf viel ehrenamtliches Engagement und wenige Vollzeitstellen sowie die regelmäßige Einwerbung von Projektmitteln angewiesen. Für unabhängiges zivilgesellschaftliches Engagement, das größere Breitenwirkung erzielt, fehlt bislang in aller Regel eine sichere finanzielle Grundlage. Manch vielversprechende Initiative musste aus Ressourcenmangel ihre Arbeit wieder einstellen.

Ein ähnlich grundlegendes Hindernis bei größeren zivilgesellschaftlichen Organisationen mit besserer Ressourcenausstattung ist die mangelnde Expertise und Erfahrung im Themengebiet Digitalisierung. Fachleute für die gesellschaftlichen Auswirkungen technischer Entwicklungen sind rar, die enorme Dynamik im Themenfeld erschwert es zusätzlich, zielgerichtet inhaltliche Kompetenz aufzubauen. Gleichzeitig ist es für die aktuell Verantwortlichen schwierig, konkret die Expertise zu benennen, die es braucht, um die gesellschaftlichen Auswirkungen neuer Technologien auf die eigene Arbeit identifizieren oder gar beeinflussen zu können. Die fehlenden Kompetenzen reichen hier vom Verständnis technischer Grundlagen bis hin zur Fähigkeit, die Folgen der technischen Entwicklungen langfristig einzuordnen. Dementsprechend fällt es vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen schwer, nicht nur einzelne Projektideen, sondern vor allem einen strategischen Zugang zum Thema Digitalisierung zu entwickeln.

### **Kontext und Rahmenbedingungen**

Darüber hinaus wirken sich auch einige Rahmenbedingungen ungünstig auf zivilgesellschaftliches Digitalengagement aus. Das ist zum einen der rechtliche Kontext: So stammen beispielsweise die Statuten der meisten Stiftungen aus analogen Zeiten. Oft verhindern es die dort niedergelegten Regelungen in Kombination mit institutionellen Traditionen vermeintlich, dass zivilgesellschaftliche Organisationen ihre Aktivitäten auf neue Bereiche ausweiten. Gleiches gilt auch für bestimmte Aspekte des Gemeinnützigkeitsrechts und der Abgabenordnung, in denen Begriffe des digitalen Zeitalters noch keine Rolle spielen. Hier bedarf es sowohl eines mutigeren Umgangs mit aktuell gültigen Regelungen als auch regulatorischer Anpassungen an die gesellschaftlichen Entwicklungen des digitalen Zeitalters.

Überhaupt scheint der politische Rahmen noch nicht hinreichend abgesteckt. Bislang wird das Thema Digitalisierung in der politischen Diskussion vor allem als Standort- und Wirtschaftspolitik behandelt, die weit darüber hinausreichenden gesellschaftlichen Implikationen digitaler Technologien, wie künstlicher Intelligenz oder algorithmischer Systeme, rücken erst langsam ins Zentrum des politischen Interesses. Solange die Politik das Handlungsfeld für staatliche Interventionen noch nicht deutlicher definiert hat, halten sich hier auch viele zivilgesellschaftliche Akteure mit einer Positionierung zurück. Dabei böte das Zaudern der Politik auch den Raum, um mit eigenen progressiven Vorschlägen die politische Agenda mitzubestimmen.

# EMPFEHLUNGEN – FÜR EINE STARKE ZIVILGESELLSCHAFT IM DIGITALEN ZEITALTER!

Auf Basis der skizzierten Herausforderungen lassen sich folgende Empfehlungen ableiten, wie zivilgesellschaftliches Engagement im digitalen Wandel gestärkt und in die Breite getragen werden kann. Hierbei geht es nicht nur um ein mutigeres Auftreten nach außen, sondern auch um gezielte Maßnahmen der internen Organisationsentwicklung sowie um politische Rahmenbedingungen und Impulse, die eine gemeinwohlorientierte Gestaltung der Digitalisierung begünstigen.

## **GESAMTSTRATEGIE ENTWICKELN UND FLEXIBEL UMSETZEN**

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

## **LERNRÄUME UND KULTUR DES TEILENS SCHAFFEN**

Angesichts fehlender Erfahrungen und verbreiteter Berührungängste mit Herausforderungen des digitalen Wandels sind Lernräume zur gezielten Auseinandersetzung mit diesem komplexen und dynamischen Themenfeld zentral. Dies erfordert auch eine Reflexion des eigenen Anspruchs: In an-

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

### **ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN UND STRATEGISCHE ALLIANZEN BILDEN**

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

## POLITISCHEN RAHMEN UND GEZIELTE ANREIZE SETZEN

Nicht zuletzt hängt die breite Aktivierung der Zivilgesellschaft für eine gemeinwohlorientierte Gestaltung des digitalen Zeitalters auch von den politischen Rahmenbedingungen ab. Neben der zeitgemäßen Interpretation bestehender Statuten gilt es hier, im rechtlichen Bereich insbesondere, gemeinnützigkeitsrechtliche Instrumente wie die Abgabenordnung und die dort niedergelegten gemeinnützigen Zwecke umfassend zu reformieren, um bestehende Hürden für zivilgesellschaftliches Engagement im digitalpolitischen Bereich abzuheben. Neben solchen formalen Anpassungen braucht es aber auch geeignete Formate, um Impulse aus dem Dritten Sektor im Sinne eines Multi-Stakeholder-Ansatzes systematisch in die politische Gestaltung des digitalen Wandels einzubinden. Etablierte Veranstaltungen wie der seit Jahren von der Bundesregierung getragene IT-, beziehungsweise neuerdings Digitalgipfel finden zum Beispiel weitgehend ohne zivilgesellschaftliche Beteiligung statt. Dass die Digitalisierung von weiten Teilen der Politik noch primär als wirtschaftspolitischer Standortfaktor betrachtet wird, wird auch daran deutlich, dass sich existierende Förderinstrumente vor allem an Unternehmen richten. Mit Blick auf die wachsenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, sollte dieser Fokus dringend auf andere Zielgruppen geweitet werden. Zivilgesellschaftlichen Akteuren kommt bei der Digitalisierung eine wichtige vermittelnde, erklärende und integrative Rolle zu. Es sollte also im dringenden Interesse der Politik sein, solche Potenziale zu heben und gezielte Anreize zu setzen, zum Beispiel für bürgerschaftliches Engagement in diesem Bereich. Dazu sollten auch Angebote entwickelt werden, die bestehende Organisationen des Dritten Sektors bei der eigenen digitalen Transformation unterstützen und diese ermutigen, sich mit gemeinwohlorientierten Impulsen in den politischen Diskurs einzubringen.<sup>21</sup>

---

21 Zu digitalem bürgerschaftlichem Engagement und wie es gefördert werden könnte, siehe betterplace lab, Wikimedia Deutschland und Öffentliche IT (Hrsg.) (2017). Digitales Engagement. Analyse der Förderprogramme auf Bundesebene. Berlin. [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Digitales\\_Engagement.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Digitales_Engagement.pdf).

## STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG

Neue Technologien verändern Gesellschaft. Dafür brauchen wir rechtzeitig politische Antworten. Die Stiftung Neue Verantwortung ist eine unabhängige Denkfabrik, in der konkrete Ideen für die aktuellen Herausforderungen des technologischen Wandels entstehen. Um Politik mit Vorschlägen zu unterstützen, führen unsere Expertinnen und Experten Wissen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zusammen und prüfen Ideen radikal.

## BERTELSMANN STIFTUNG

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für eine gerechte Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben ein. Sie engagiert sich in den Bereichen Bildung, Demokratie, Gesellschaft, Gesundheit, Kultur und Wirtschaft. Durch ihr Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich für das Gemeinwohl einzusetzen. Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete, gemeinnützige Einrichtung hält die Mehrheit der Kapitalanteile der Bertelsmann SE & Co. KGaA. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet operativ und ist unabhängig vom Unternehmen sowie parteipolitisch neutral.

## ÜBER DAS PROJEKT

In den Digitalisierungsdebatten sind gemeinnützige Akteure weit weniger aktiv als in den klassischen Politikfeldern. Vielen Stiftungen, Vereinen und Verbänden scheint weder ausreichend bewusst zu sein, wie wichtig digitalpolitische Weichenstellungen mittlerweile für das Gemeinwohl sind, noch welche strategischen Interventions- und Handlungsmöglichkeiten es für sie gibt. In Deutschland fehlt es an Räumen, in denen gemeinwohlorientierte Lösungsansätze entwickelt werden. Für einen gemeinwohlorientierten Diskurs möchten wir diese Räume schaffen und die relevanten Akteure des Dritten Sektors zur Teilnahme an einem Austausch und zur Entwicklung eigener Beiträge aktivieren. Im Rahmen einer Workshopreihe diskutieren wir anhand prägender Themen einer digitalisierten Gesellschaft – von digitaler Infrastruktur über Big Data und Algorithmen bis hin zu Plattformen als Gestaltungsform der digitalen Sphäre – wie sich Vertreter des gemeinnützigen Sektors einbringen können, um gemeinwohlorientierte Lösungen im digitalen Zeitalter zu fördern. Unser Dank gilt insbesondere den TeilnehmerInnen der Workshopreihe, die durch ihren Input und ihre Ideen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Projekts geleistet haben.

Bereits erschienene Publikationen des Projekts finden Sie hier:

[Das Netz der Gesellschaft – Warum das Gemeinwohl im technologischen Wandel von der digitalen Infrastruktur abhängt](#)

[Der Puls der Gesellschaft – Wie Daten und Algorithmen die Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl verändern](#)

[Die Räume der Gesellschaft – Was digitale Plattformen für das Gemeinwohl bedeuten](#)

**SO ERREICHEN SIE DIE AUTOREN:**



Leonie Beining  
lbeining@stiftung-nv.de  
T +49 (0) 30 81 45 03 78 81



Ralph Müller-Eiselt  
ralph.mueller-eiselt@bertelsmann-  
stiftung.de  
T +49 (0) 5241 81 81 45 6



Anna Wohlfarth  
awohlfarth@stiftung-nv.de  
T +49 (0) 30 81 45 03 78 80

# IMPRESSUM

Stiftung Neue Verantwortung e. V.  
Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
10785 Berlin  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Design: Jan Klöthe  
[www.jankloethe.de](http://www.jankloethe.de)

Satz: Johanna Famulok



Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der Stiftung Neue Verantwortung, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

