

# Von der Notwendigkeit neuer Formen zivilgesellschaftlichen Engagements. Sechs Thesen

Die folgenden Thesen sind nicht mehr als ein höchst subjektiver erster Orientierungsversuch, der – zuspitzend und überzeichnend – eine Debatte über die institutionelle Verfasstheit zivilgesellschaftlichen Engagements angesichts der globalen Krisen anstoßen möchte. Er ist bewusst angreifbar gehalten, in der Überzeugung, dass Antworten auf neue Herausforderungen nur gefunden werden können, wenn schmale Pfade jenseits der durch gesicherte Erkenntnis breit gewordenen Wege erprobt werden – selbst dann, wenn sie sich als irreführend erweisen sollten.

---

Klaus Heidel

---

## I. Globale Krisen als Ausdruck eines globalen Transformationsprozesses

Krisen prägten seit jeher Prozesse der menschlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung, warfen sie zurück oder trieben sie voran. In diesem Sinne unterscheidet sich die gegenwärtige Krisensituation nicht von früheren. Neu aber scheint die globale Gleichzeitigkeit der systemisch aufeinander bezogenen und sich wechselseitig verschärfenden Finanz- und Wirtschafts-, Klima-, Wasser-, Ernährungs-, Biodiversitäts- und (im Süden) Energiekrisen zu sein. Wenn nicht alle Zeichen trügen, ist die globale Gleichzeitigkeit der Krisen nichts weniger als der Ausdruck eines Transformationsprozesses der kapitalistischen Produktions- und Konsumtionsweisen. Träfe dies zu, stünde die Menschheit vor der Notwendigkeit, einen radikalen Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ordnungen zu gestalten. Allerdings fehlen noch die Begriffe zur Beschreibung und Analyse von Wesen und Struktur des Transformationsprozesses (der Transformationsprozesse?), dessen (deren?) Ende in keiner Weise abzusehen ist.

## II. Regionale Unterschiede trotz globaler Gemeinsamkeiten der Krisen

Offensichtlich ist nur, dass die gegenwärtigen Krisen zugleich globale Gemeinsamkeiten wie deutlich unterschiedliche regionale Ausprägungen aufweisen, und dies gilt auch für ihren systemischen Zusammenhang. So werden im Süden die alten Ernährungs- und Wasserkrisen durch die Finanz- und Wirtschaftskrise unmittelbar verschärft und durch die Klimakrise auf Dauer gestellt, wenn nicht unverzüglich Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Im Norden aber wirken sich die Finanz- und Wirtschaftskrise und die Klimakrise nur kaum beziehungsweise nur für einen kleinen Teil der Bevölkerung beziehungsweise noch nicht auf die

Ernährungssituation und Wasserversorgung aus. (Oder, um genauer zu sein: die Auswirkungen werden noch nicht als solche unmittelbar erfahrbar.)

## III. Scharfe Interessenkonflikte verhindern systemische Antworten

Angesichts der systemischen Zusammenhänge der globalen Krisen ist es weniger denn je möglich, alternative nachhaltige Pfade menschlicher, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung zu beschreiten, wenn lediglich geographisch und sektoral fragmentierte Antworten auf eine der Krisen gesucht werden. Einerseits. Andererseits steht diese Notwendigkeit in einem scharfen Gegensatz zu den geographisch und sektoral höchst unterschiedlichen Interessenlagen. So wenig von transnationalen Unternehmen erwartet werden darf, aus bloßer Überzeugung nachhaltige Wirtschaftsweisen gegen eigene betriebswirtschaftliche Interessen ins Werk zu setzen, so wenig kann erwartet werden, dass China von sich aus seinen nachholenden Entwicklungspfad zugunsten eines grundsätzlich alternativen nachhaltigen Pfades verlässt. Genau so wenig ist es wahrscheinlich, dass die Europäische Union – aller anders lautenden Rhetorik zum Trotz – ihre Freihandelspolitik gegenüber Ländern des Südens durch eine Entwicklungspartnerschaft ersetzt, die zu Lasten der eigenen Interessen, und das heißt auch, der Interessen von Teilen ihrer Bevölkerung, ginge. Die Tatsache, dass die deutsche Bundesregierung im Konfliktfall „Absatzkrise der Automobilindustrie versus nachhaltige Entwicklung“ mit der Abwrackprämie auf die „Bewältigung“ einer Krise zu Lasten einer anderen Krise setzte, illustriert diese Widersprüche selbst für ein Land, in dem der Begriff Nachhaltigkeit zur Gütemarke für alles und jedes geworden ist (daher auch der bemühte Versuch, mit dem Hinweis auf die höhere Umweltverträglichkeit der Neuwagen den Verschrottungsprozess zu rechtfertigen). Schon allein aufgrund solcher Interessenkonflikte muss jede Beschwörung der Notwendigkeit systemisch-ganzheitlicher Antworten ins Leere laufen.

## IV. Spaltungen „der“ Zivilgesellschaft

Die systemischen Zusammenhänge der globalen Krisen und die geographisch und sektoral unterschiedlichen Interessenlagen stellen die Zivilgesellschaften weltweit und national vor strukturelle Herausforderungen, die durch Dilemmata geprägt sind. So findet schon auf kleinstem Raume die euphorische Rede von der historischen Mission der globalen Zivilgesellschaft ihren praktischen Widerpart in der Unterschiedlichkeit von sozial- wie wirtschaftsgeographisch geprägten Interessen: Während angesichts der Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitsteilung durch die Osterweiterung der Europäischen Union zivilgesellschaftliche Organisationen in den alten EU-Mitgliedsländern auf das beträchtliche soziale Ost-West-Gefälle mit der Verteidigung sozialer Standards antworten, gibt es in den neuen EU-Mitgliedsländern zivilgesellschaftliche Organisationen, die mit Blick auf (vermeintliche oder tatsächliche, dies ist in diesem Zusammenhang ohne Belang) Entwicklungsinteressen ihres Landes eine Flexibilisierung der Regeln für die Setzung sozialer Standards in der EU fordern. Auch im Blick auf nationale Situationen verdeckt die harmonisierende Rede von „der“ Zivilgesellschaft scharfe Interessenkonflikte – erinnert sei nur an die durch unterschiedliche Interessen geprägte Auseinandersetzung über die Zukunft des Kohlebergbaues in Deutschland. Angesichts solcher regionaler und sektoraler Interessenkonflikte innerhalb der Zivilgesellschaft ist der Begriff der Zivilgesellschaft so fortzuentwickeln, dass er die komplexen Interessenkonflikte erfasst. Denn: So wenig, wie die Welt durch die Globalisierung zum „globalen Dorf“ geworden ist, so wenig ist durch sie eine „globale Zivilgesellschaft“ entstanden.

## V. Institutionelle Dilemmata des (deutschen) zivilgesellschaftlichen Engagements für soziale und ökologische Gerechtigkeit<sup>1</sup>

Die institutionelle Verfasstheit des deutschen<sup>2</sup> zivilgesellschaftlichen Engagements für soziale und ökologische Gerechtigkeit ist durch historisch begründete Dilemmata geprägt, die die Entwicklung von Strategien zur Überwindung der globalen Krisen strukturell erschweren.

<sup>1</sup> Der Hilfsbegriff soziale und ökologische Gerechtigkeit umfasst hier soziale, entwicklungspolitische, friedenspolitische und ökologische Dimensionen – er soll an dieser Stelle für den Nachhaltigkeitsbegriff stehen, der durch seine Verallgemeinerung unscharf geworden ist.

<sup>2</sup> Was im Folgenden für Deutschland ausgeführt wird, dürfte auch für viele andere Industrieländer zutreffend sein.

a) Der Institutionalisierungsprozess der sogenannten sozialen Bewegungen<sup>3</sup> der 1970er und 1980er Jahre war die unvermeidbare Begleiterscheinung eines Professionalisierungsprozesses zivilgesellschaftlichen Engagements für soziale und ökologische Gerechtigkeit, der spätestens nach dem Verschwinden einer potentiellen Systemalternative (denn diese hatte sich mit dem Zusammenbruch des real existierenden Sozialismus – wiewohl nicht identisch mit demselben – selbst als denkbare Möglichkeit aufgelöst) unabdingbar erschien. Denn jetzt stand auf der zivilgesellschaftlichen Agenda, jenseits von durch Ideologien konstituierten globalen Erklärungsmustern ebenso pragmatisch wie professionell Antworten auf konkrete zentrale ökologische, soziale, entwicklungs- und friedenspolitische Herausforderungen zu finden. Dies setzte nicht nur die Erarbeitung von präziser Expertise – ohne die selbst Kampagnen nicht mehr zu führen waren – und organisatorischer Kompetenz voraus, sondern zugleich auch die institutionelle Absicherung einer solchen Erarbeitung. Damit aber entstand ein neuer Alimenterungsbedarf für dieses Engagement – nicht zuletzt auch deshalb, weil die Professionalisierung des zivilgesellschaftlichen Engagements zwangsläufig dessen Verberuflichung erforderte.<sup>4</sup> Auf diese Weise entstand mit der Professionalisierung der Nicht-Profit-Organisationen der neue Wirtschaftszweig der Nichtregierungsorganisationen.<sup>5</sup>

b) Professionalisierung in einer komplexen Welt, für die die Rede von der „neuen Unübersichtlichkeit“ stand, bedeutete zwangsläufig die Entwicklung eines Spezialistentumes. Gefördert wurde diese Entwicklung durch den Umstand, dass zivilgesellschaftliche Organisationen, politischer Globalziele beraubt und auf die praxistaugliche Operationalisierung ihrer Zielvorstellungen setzend, von der Regierung, aber auch von Unternehmen und Interessenorganisationen derselben ernst genommen

werden wollten: Im Vertrauen auf Strukturprinzipien des aufgeklärten Diskurses trat die Hoffnung auf eine Qualifizierung politischer und wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse häufig (keinesfalls immer) an die Stelle einer (zumindest tendenziell) Machtmittel mobilisierenden Auseinandersetzung. Dieser Prozess führte unvermeidbar zur Fragmentierung des zivilgesellschaftlichen Engagements: Wo Expertenwissen gefragt war, blieb für Globalanalysen kein Raum mehr, zumal der pragmatische Aushandlungsprozess mit politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsinstitutionen in hohem Maße Energien durch die Bereitstellung und Umsetzung organisatorischer Kompetenz band. Erinnert sei nur an die außerordentlich zeitaufwendigen Runde-Tische-Projekte und Begleitungen der deutschen Mitarbeit in internationalen Organisationen (etwa durch die Erarbeitung von Schattenberichten im Rahmen des Staatenberichtswesens der Vereinten Nationen).

c) Trotz der Professionalisierung als Spezialisierung blieb das Bewusstsein von der Notwendigkeit vorhanden, das je eigene Expertenwissen in einen größeren Kontext zu stellen. Häufig aber verrutschte dieser Kontext zur bloßen Dekoration des eigenen Engagements, zumal auf Umsetzungsebene zwangsläufig eine Konzentration auf das Spezielle gefordert war. Von daher ist die spöttische Rede, man beginne bei der Analyse globaler Strukturprobleme und Ende bei der Tasse fair gehandelten Kaffees, zwar nicht gänzlich unzutreffend, sie unterschätzt aber die hinter diesem Dilemma liegende Strukturproblematik – zumal die globale Analyse nicht von sich aus Handlungsoptionen vergleichbarer Reichweite freisetzt.

d) Von Anfang an versuchten zivilgesellschaftliche Organisationen, der Fragmentierung des zivilgesellschaftlichen Engagements durch Netzwerkbildung zu begegnen. Es entstand eine komplexe zivilgesellschaftliche Vernetzungsstruktur, die zunehmend nationale Grenzen sprengte und bis hin zur Bildung globaler Netzwerke führte, wobei in der Regel der Formalisierungsgrad mit der geographischen Ausdehnung abnahm. Diese Vernetzungsstruktur konnte im Blick auf die Umsetzung konkreter Zielvorstellungen beträchtliche Erfolge erzielen. Sie geriet aber durch die Ökonomisierung des zivilgesellschaftlichen Engagements an ihre Grenzen.

e) Spätestens seit Mitte der 2000er Jahre wurde unübersehbar, dass auch der neue Wirtschafts-

zweig der Nichtregierungsorganisationen den Gesetzen des Marktes unterworfen war. Neue Wettbewerber traten seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auf – etwa US-amerikanische Non-Profit-Wohlfahrtskonzerne mit aggressiver Spendenwerbung –, teilweise gingen Spenden aufkommen zurück; jedenfalls lösten sich ehemals stabile Spender-Nichtregierungsorganisation-Beziehungen, Alimenterungsfragen drängten also in den Vordergrund. Kurzum: Das institutionell verfasste zivilgesellschaftliche Engagement hatte sich mit seiner Professionalisierung unter den Bedingungen der Wettbewerbsverschärfung seine Ökonomisierung eingehandelt.

f) Angesichts der globalen Gleichzeitigkeit und systemischen Verknüpftheit der gegenwärtigen globalen Krisen ist aber mehr denn je eine Vernetzung fragmentierter Expertise und konkurrierender Gestaltungspotentiale gefragt.

## VI. Herausforderungen für die Verfasstheit zivilgesellschaftlichen Engagements

Vor diesem Hintergrund und angesichts der globalen Krisensituation ist es unabdingbar, die institutionelle Verfasstheit des zivilgesellschaftlichen Engagements in Deutschland neu zu strukturieren. Ihre Form kann diese Neustrukturierung nur durch einen zivilgesellschaftlichen Diskurs finden, dessen Ergebnisse an dieser Stelle nicht antizipiert werden können. Wohl aber sollen einige Anforderungen an diese neue Strukturierung formuliert werden:

a) Zu finden ist eine Struktur, die sowohl die Erarbeitung von Expertenwissen erlaubt als auch zugleich einer Fragmentierung der Wahrnehmung von Problemen und der Suche nach Lösungsansätzen wehrt. Da die bisherigen Netzwerkstrukturen nicht ausreichen, eine zentrale zivilgesellschaftliche Großorganisation aber weder denkbar ist noch wünschenswert wäre, sind neue Formen der Arbeitsteilung zu entwickeln.

b) Hierbei ist realistisch in Rechnung zu stellen, dass der Non-Profit-Wirtschaftsbereich unter den Gesetzen der Wettbewerbswirtschaft steht, dies auch mit Blick auf begründete Alimenterungsinteressen unvermeidbar ist, dass aber genau diese Ökonomisierung der Entwicklung einer neuen institutionellen Verfasstheit zivilgesellschaftlichen Engagements entgegensteht.

3 Inwiefern der Bewegungsbegriff einen Euphemismus darstellte, kann an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Jedenfalls erfassten die seinerzeitigen sozialen Bewegungen ebenso wenig die Mehrheit der Bevölkerung, wie dies heute Organisationen tun, die sich als Ausdruck „der“ Zivilgesellschaft verstehen.

4 Diese tautologische Formulierung soll andeuten, dass betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Implikationen der Professionalisierung zumindest anfänglich nicht ausreichend bedacht wurden, wenn wir einmal von den großen schon älteren Hilfs- und Wohlfahrtsorganisationen absehen.

5 Auf die sachlich gebotene Abgrenzung der Begriffe Nichtregierungsorganisationen und zivilgesellschaftliche Organisationen wird an dieser Stelle verzichtet, um nicht den Hauptgedankengang zu sehr zu unterbrechen.

- c) Angesichts der scharfen Interessengegensätze muss sich zivilgesellschaftliches Engagement von harmonisierenden Versuchen der Qualifizierung politischer und wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse verabschieden. Wo es um den Austrag von Interessenkonflikten geht, ist immer auch die gesellschaftliche Machtfrage gestellt. Aus dieser Einsicht sind neue, konfliktbereite Aktionsformen zu entwickeln.
- d) Die Komplexität der globalen Krisensituation erfordert eine neue zivilgesellschaftliche Ehrlichkeit, zu der zuallererst das Eingeständnis gehören muss, nicht nur keine umfassenden Antworten, sondern noch nicht einmal alle Fragen zu kennen. Allerdings darf dieses Eingeständnis nicht zu dem Missverständnis führen, angesichts der Schwierigkeit der Aufgabe reiche es aus, sich auf Einzelfragen zu beschränken: So ehrenwert zum Beispiel Produktkampagnen sind, zur Lösung der großen Herausforderungen durch die globale Krisensituation tragen sie nur wenig (oder nur unter bestimmten Umständen) bei.
- e) Zur geforderten neuen Ehrlichkeit gehört, der Tendenz zur Fetischisierung bestimmter Zentralbegriffe zu wehren: So notwendig eine zivilgesellschaftliche Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen von der örtlichen bis zur globalen Ebene ist, so wenig reicht es aus, „der“ Zivilgesellschaft unhinterfragt Problemlösungskompetenz zuzusprechen. So zentral die Forderung nach menschenrechtlichen Ansätzen ist, so wenig werden diese durch bloße Beschwörung der Formel Menschenrechte erreicht. So richtig die Forderung nach kohärenter Politikgestaltung ist, so wenig eröffnet sie von sich aus Lösungsperspektiven.
- f) Erforderlich sind also neue gesellschaftliche Diskursformen und neue Mechanismen des Konfliktaustrages: Gerade weil noch niemand den zu beschreitenden Weg kennt, ist es umso wichtiger, über eine Strukturierung erforderlicher Prozesse nachzudenken. Mit anderen Worten: Die globale Krisensituation fordert zu einem neuen prozessorientierten Ansatz zivilgesellschaftlichen Engagements heraus.

**Klaus Heidel** ist Mitbegründer und Mitarbeiter der Werkstatt Ökonomie e.V. und Sprecher von Social Watch Deutschland.