



# ALLIANZEN DES FORTSCHRITTS

Zur Rolle und Funktion  
zivilgesellschaftlicher Bündnisse  
in der pluralen Demokratie

Paulina Fröhlich und Paul Jürgensen

DEMOKRATIE UND PARTIZIPATION

FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG

## IMPRESSUM

### Herausgeberin:

Friedrich-Ebert-Stiftung e. V.  
Godesberger Allee 149  
53175 Bonn  
Deutschland

E-Mail: [info@fes.de](mailto:info@fes.de)

### Herausgebende Abteilung:

Politische Bildung und Dialog / Referat Demokratie, Gesellschaft & Innovation

### Inhaltliche Verantwortung und Redaktion:

Alina Fuchs, Referentin Demokratie & Partizipation

Kontakt/Bestellung: [dgi@fes.de](mailto:dgi@fes.de)

Gestaltung: Andrea Schmidt

Druck: Druckerei Brandt

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e. V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

ISBN 978-3-98628-164-9

© 2022

In Zusammenarbeit mit



Gefördert durch



# ALLIANZEN DES FORTSCHRITTS

Zur Rolle und Funktion  
zivilgesellschaftlicher Bündnisse  
in der pluralen Demokratie

## INHALTSVERZEICHNIS

|    |   |
|----|---|
| 2  | VORWORT   |
| 4  | I. EINLEITUNG   |
| 6  | II. ZUSAMMEN ANS ZIEL – ZUM WESEN ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZEN                                 |
| 7  | WAS ALLIANZEN SIND  |
| 8  | WAS ALLIANZEN NICHT SIND  |
| 9  | ALLIANZEN ALS STRATEGISCHES INSTRUMENT DER ORGANISIERTEN ZIVILGESELLSCHAFT                          |
| 12 | III. FÜR WELCHES PROBLEM SIND ALLIANZEN EINE LÖSUNG? ZUR FUNKTION ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZEN |
| 13 | DAFÜR ODER DAGEGEN? VERÄNDERUNGS- UND VERHINDERUNGSALLIANZEN  |
| 14 | BÜNDELN, VERBINDEN, WIRKEN: ALLIANZEN IN DIFFERENZIIERTEN GESELLSCHAFTEN                            |
| 20 | IV. HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZARBEIT                     |
| 21 | DIE FORMIERUNG  |
| 25 | DIE ZUSAMMENARBEIT  |
| 32 | DIE WIRKUNG   |
| 36 | DIE AUFLÖSUNG   |
| 38 | V. AUSBLICK: POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT  |
| 39 | POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT – ALLIANZEN FÜR TRANSFORMATION  |
| 42 | LITERATURVERZEICHNIS  |
| 43 | ÜBER DIE AUTOR_INNEN  |



## VORWORT

### WARUM DIESE STUDIE?

Frieden und Sicherheit, Klimakrise, Pandemien, soziale Ungleichheit, Digitalisierung, Diskriminierung und Polarisierungen - selten waren die gesellschaftlichen Herausforderungen so drängend und so komplex wie heute. Demokratische Entscheidungsfindung und die Suche nach dem Gemeinwohl werden angesichts dieser Komplexität und der Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft nicht einfacher. Wer heute etwas verändern will, wer den notwendigen Fortschritt gerecht gestalten möchte, muss Interessen bündeln, unterschiedlichste gesellschaftliche Bereiche mitdenken und Verbündete finden. Das gilt nicht nur für politische Parteien, sondern vor allem auch für zivilgesellschaftliche Kräfte, die eine progressive Zukunftsgestaltung wollen<sup>1</sup>. Fortschritt braucht Allianzen.

Aber was sind eigentlich zivilgesellschaftliche Allianzen? Was zeichnet sie aus und welche Rolle spielen sie in der pluralen Demokratie? Wie funktioniert Allianzarbeit in der Praxis, wo liegen Chancen und Stolpersteine?

Auf der Basis von zwölf Interviews mit Vertreter\_innen verschiedener zivilgesellschaftlicher Organisationen und Bewegungen bietet diese Kurzstudie einen Überblick über die Funktionen zivilgesellschaftlicher Bündnisarbeit und identifiziert die zentralen Faktoren für das Gelingen und Scheitern von Allianzen.

Wir hoffen, dass diese Betrachtungen in zweierlei Hinsicht einen Beitrag zur Debatte um die Weiterentwicklung unserer Demokratie leisten:

Mit der Analyse der Rolle von Allianzen in der pluralen Demokratie wollen wir erstens Wege aufzeigen, wie demokratische Willensbildung und progressive Politikgestaltung in sich wandelnden Gesellschaften gelingen kann. Die Soziale Demokratie steht seit jeher für die Vereinigung von gesellschaftlichen und politischen Kräften hinter dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit. Heute erfordert die sozial gerechte Gestaltung der vielfältigen Transformationsprozesse mehr denn je die Zusammenarbeit verschiedenster gesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure.

Und zweitens liefert diese Studie Einblicke in die Praxis der zivilgesellschaftlichen Allianzarbeit, identifiziert Hürden und Gelingensfaktoren und bietet hoffentlich all jenen eine erste Orientierung, die sich auf diesen Weg machen wollen.

Unser herzlicher Dank gilt dem Progressiven Zentrum und den Autor\_innen Paulina Fröhlich und Paul Jürgensen für ihre fachliche Expertise, die prägnante Aufbereitung des Themas und nicht zuletzt für das Herzblut, das sie in diese Studie gesteckt haben. Ein großes Dankeschön geht auch an alle Personen und Organisationen, die uns für Interviews zur Verfügung standen. Sie haben uns wertvolle Einblicke in ihre Arbeit und ihre Allianzerfahrungen gewährt und damit die Grundlage für diese Studie geliefert.

**Alina Fuchs**

Demokratie, Gesellschaft & Innovation • Friedrich-Ebert-Stiftung

---

<sup>1</sup> Zum Verhältnis von Parteien und Zivilgesellschaft siehe auch Sophie Pornschlegel, Paul Jürgensen, Brücken bauen für die Demokratie. Zum Verhältnis von Parteien und Zivilgesellschaft, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2020.



## I. EINLEITUNG

Was haben Luisa Neubauer, Kardinal Reinhard Marx und Siegfried Russwurm gemeinsam? Was sich anhört wie der Anfang eines schlechten Witzes, ist in Wirklichkeit eine gute Frage. Denn ihre Beantwortung kann Aufschluss darüber geben, wie in einer notwendigerweise differenzierten und glücklicherweise pluralen Gesellschaft über Lager und Sektoren hinweg konstruktiv kooperiert werden kann. Die leitenden Figuren der Klimabewegung Fridays for Future, Deutschen Bischofskonferenz und des Bundesverbands der Deutschen Industrie haben wahrscheinlich weder Erfahrungen noch deckungsgleiche Werte oder politische Positionen gemein. Was die drei allerdings verbindet, ist ein gemeinsames Ziel: die Einhegung der Klimakrise – womöglich aus unterschiedlichen Motiven und mit unterschiedlichen Mitteln, aber dennoch in Einigkeit darüber, dass wir unsere Produktions-, Arbeits- und Lebensweise radikal dekarbonisieren müssen.

Moderne Gesellschaften zeichnen sich in ihrer zunehmenden Komplexität dadurch aus, dass immer mehr Probleme nur dann zu lösen und immer mehr Ziele nur dann zu erreichen sind, wenn Akteur\_innen aus verschiedenen Teilsystemen kooperieren. Mit einer Mobilitätswende sind beispielsweise nicht nur verkehrspolitische, sondern auch ökologische, soziale, wirtschaftliche, gesundheitliche und kulturelle Fragen verbunden, die nicht jeweils einzeln, sondern in ihrem Zusammenspiel beantwortet werden müssen. Diese Komplexität macht es wiederum jenen leichter, die den Status quo bewahren wollen, und erschwert so erforderlichen Wandel.

Das vorliegende Papier widmet sich einem Phänomen, das auf beide Problemstellungen – den erhöhten Kooperationsbedarf und die erschwerte Veränderungsfähigkeit – eine Antwort geben kann: politikfeldübergreifende, zivilgesellschaftliche Allianzen. Ob BUND und IG Metall, Fridays for Future und die Evangelische Kirche in Deutschland oder DGB und Pro Asyl – all diese in vielerlei Hinsicht unterschiedlichen kollektiven Akteur\_innen arbeiten in Form von Allianzen zusammen, um gemeinsam große oder kleine Ziele zu erreichen. Sie kooperieren mit dem Ziel, etwas zu verändern oder zu verhindern, weil sie der Überzeugung sind, dass sie gemeinsam stärker sind als allein.

Doch wie funktionieren solche zivilgesellschaftlichen Allianzen eigentlich? Wie kommen sie zustande, wie werden sie am Laufen gehalten und wie entfalten sie Wirkung? Auf der Basis von zwölf semistandardisierten Expert\_inneninterviews mit Vertreter\_innen verschiedener zivilgesellschaftlicher Organisationen und Bewegungen bietet dieses Papier einen Einblick in die zivilgesellschaftliche Bündnisarbeit<sup>2</sup> und identifiziert die zentralen Faktoren für das Gelingen und Scheitern von Allianzen. Bevor diese praxisorientierte Fragestellung adressiert wird, definiert das Papier zunächst den Allianzbegriff in Abgrenzung von Netzwerken und Solidaritätsbündnissen und untersucht entlang dreier Dimensionen (Macht-, Sach- und Sozialdimension) die Funktionen zivilgesellschaftlicher Allianzen in der pluralen Demokratie. An die Darlegung der Erfolgsfaktoren schließt sich ein Ausblick an, in dem Politikfelder identifiziert werden, auf denen ein Zusammenwirken von zivilgesellschaftlicher Allianzarbeit und Politik besonders relevant wäre, aber aktuell unterentwickelt ist.

<sup>2</sup> Die Begriffe „Bündnis“ und „Allianz“ werden in der vorliegenden Kurzstudie synonym verwendet.



## II. ZUSAMMEN ANS ZIEL – ZUM WESEN ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZEN

Politikinteressierte denken bei dem Wort „Allianz“ vermutlich als Erstes an das nordatlantische Militärbündnis NATO, die Durchschnittsbürgerin an die gleichnamige Versicherung und der Sportfan womöglich an die Arena des FC Bayern München. Wahrscheinlich ruft der Begriff bei vielen Menschen neutrale oder gar kühle Assoziationen hervor: Allianzen sind keine Wohlfühlorte, sondern Instrumente, die einem strategischen Zweck dienen. An dieser Empfindung ist sicherlich etwas dran – das Zusammenwirken in Allianzen ist selten konfliktfrei und nicht immer einfach. Gleichzeitig geht mit dem Begriff eine Konnotation von Stärke und Geschlossenheit einher. In einer Allianz ist man geschützt und durchsetzungsfähiger. Die Allianzpartner\_innen verbindet etwas miteinander, das sie zumindest auf Zeit zusammenhält und stärker, resilienter, sicherer macht, als sie dies allein wären.

### WAS ALLIANZEN SIND

Diese assoziative Annäherung an den Allianzbrief hilft, ihn in seiner Ambivalenz zu fassen, nicht aber dabei, den Begriff trennscharf zu bestimmen und abzugrenzen. Während das Phänomen politikfeldübergreifender Allianzen in der organisierten Zivilgesellschaft wenig erforscht ist, lässt sich doch zumindest der Allianzbrief selbst recht klar bestimmen.

Jonathan White, Professor für Politikwissenschaft an der London School of Economics, definiert Allianzen als freiwillige Bündnisse von mindestens zwei kollektiven Akteur\_innen, die sich auf eine öffentliche Form der Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels einigen und dabei als eigene und unterscheidbare Akteur\_innen weiterbestehen.<sup>3</sup> Aus dieser zielgerichteten Kooperation ergibt sich insofern eine zeitliche Abgeschlossenheit von Allianzen, als sie mit Erreichen des gemeinsamen Ziels aufhören zu existieren (es sei denn, man legt sich auf ein neues Ziel fest).<sup>4</sup> Noch wichtiger ist, dass in dem planvollen und auf ein Ziel ausgerichteten Handeln von Allianzen immer ein strategisches Element liegt. Überblickartig lassen sich daraus die folgenden notwendigen Bedingungen einer Allianz ableiten:

<sup>3</sup> Jonathan White: The Ethics of Political Alliance. In: The British Journal of Political Science, 48 (3), 2018, S. 593–609.

<sup>4</sup> Ulrich Petschow et al.: Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen – Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen. Dessau-Roßlau, Oktober 2021, S. 49.

- Freiwilligkeit
- Reversibilität
- Unterscheidbarkeit und Weiterbestehen der Mitglieder
- gemeinsame(s) Ziel(e)
- zeitliche Begrenzung
- öffentliche Kooperation

## WAS ALLIANZEN NICHT SIND

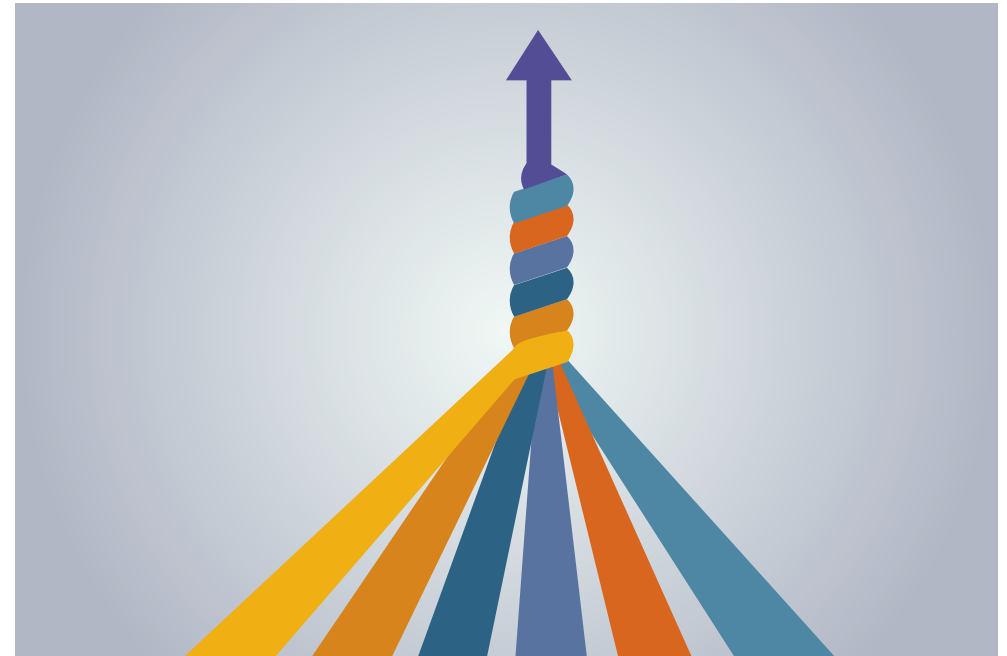
So klar diese Definition zunächst scheint, so häufig wird der Begriff der Allianz dennoch mit anderen Konzepten vermischt und verwechselt. Es lohnt sich daher, die Allianz von verwandten Phänomenen wie Netzwerken oder auf Solidarität beruhenden Zusammenschlüssen abzugrenzen.

Netzwerke basieren zwar genau wie Allianzen auf Freiwilligkeit und Reversibilität und erfordern ebenso die Unterscheidbarkeit und das Weiterbestehen ihrer Mitglieder. Im Gegensatz zu Allianzen sind Netzwerke jedoch in der Regel auf unbestimmte Dauer angelegt und keinem vorbestimmten gemeinsamen Ziel unterworfen – bei Allianzen handelt es sich um zeitlich begrenzte Kooperationen, bei Netzwerken um dauerhafte Strukturen.<sup>5</sup> Sie sind loser und offener als Allianzen, ihr Zweck besteht zunächst lediglich darin, Vernetzung und Austausch zu ermöglichen. Netzwerke müssen daher auch nicht öffentlich sein oder nach außen wirken, sie genügen sich gewissermaßen selbst. Allianzen hingegen dienen immer einem externen Zweck, der über das bloße Miteinanderverbundensein hinausgeht.

Die Abgrenzung von Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung, die auf Solidarität beruht, fällt leichter. Während Solidarität notwendigerweise auf der Bereitschaft fußt, andere dabei zu unterstützen, ihre Bedürfnisse (*needs*) zu erfüllen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten,<sup>6</sup> basieren Allianzen auf einer wechselseitigen und nicht bedürfnis-, sondern interessen- und zielgeleiteten Zusammenarbeit. Das bedeutet nicht, dass Solidarität sich in Allianzen nicht entwickeln oder keine Rolle spielen kann, sondern lediglich, dass sie keine notwendige Voraussetzung für Allianzarbeit ist.

<sup>5</sup> Matthias Alke: Verstetigung von Kooperation. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Wiesbaden: Springer VS, 2015, S. 25 ff.

<sup>6</sup> Heinz Bude: Solidarität. Die Zukunft einer großen Idee. München: Hanser Verlag, 2019, S. 18 ff.



## ALLIANZEN ALS STRATEGISCHES INSTRUMENT DER ORGANISIERTEN ZIVILGESELLSCHAFT

Das Instrument der strategischen Zusammenarbeit in Allianzen ist nicht bloß Staaten und Unternehmen vorbehalten, sondern steht auch der organisierten Zivilgesellschaft zur Verfügung. Das vorliegende Papier fokussiert dezidiert solche Allianzen zivilgesellschaftlicher Organisationen<sup>7</sup> – also jene kollektiven Akteur\_innen, die außerhalb von Staat, Markt und dem Privaten agieren.<sup>8</sup> Von besonderem Interesse sind dabei Organisationen, deren Funktion nicht nur in der Integrationswirkung nach innen (zum Beispiel Sport- und Freizeitvereine), sondern auch in der gemeinwohlorientierten, themen- und interessenvertretenden Außenwirkung (zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen, Verbände, soziale Bewegungen) liegt.<sup>9</sup> Diese knappe Definition der

<sup>7</sup> Dieser Fokus impliziert selbstverständlich nicht, dass nicht auch Einzelpersonen Allianzen bilden und sich gegenseitig als *allies* verstehen können. Diese Form der Zusammenarbeit ist lediglich nicht Untersuchungsobjekt des vorliegenden Papiers.

<sup>8</sup> Adalbert Evers: The concept of 'civil society': different understandings and their implications for third sector policies. In: Voluntary Sector Review 4 (2), 2013, S. 150.

<sup>9</sup> Diese Unterscheidung basiert auf der von der Gemeinschaftsinitiative „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ) vorgenommenen Unterscheidung zivilgesellschaftlicher Organisationen in fünf Idealtypen: Integrierer, Dienstleister, Allrounder, Themen-Anwälte und Förderer. Siehe ZiviZ-Survey: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Essen: Edition Stifterverband, 2017, S. 21 ff.

organisierten Zivilgesellschaft ist in normativer Hinsicht bewusst offen gehalten, um vor dem Bestehen illiberaler und demokratiefeindlicher zivilgesellschaftlicher Organisationen und Bewegungen wie dem Institut für Staatspolitik oder der Identitären Bewegung nicht die Augen zu verschließen. Derartige Organisationen verstoßen oft gegen Grundsätze der freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft, agieren aber im rein technischen Sinne der Definition ebenfalls außerhalb von Staat, Markt und Privatem und schließen miteinander Allianzen. Ein definitorischer Ausschluss dieser Akteur\_innen würde den Blick auf ihre Arbeit und die Gefahr, die von ihnen ausgeht, verstellen.<sup>10</sup>

Ein solch normativ offenes Verständnis erfordert im nächsten Schritt allerdings, unterschiedliche Formen der zivilgesellschaftlichen Allianzarbeit unterschiedlich zu bewerten und den normativen Anspruch an eine *demokratische und gemeinwohlorientierte* Zivilgesellschaft klar zu formulieren. Auch und gerade in pluralen Gesellschaften ist die Legitimität zivilgesellschaftlichen Wirkens an Voraussetzungen wie Toleranz, die Achtung der Menschenwürde und der freiheitlich-demokratischen Grundordnung sowie eine Orientierung am Gemeinwohl geknüpft.<sup>11</sup> Im Mittelpunkt des vorliegenden Papiers stehen Allianzen von Organisationen, die sich klar zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung bekennen und sich darüber hinaus in ihrer Arbeit für die Werte von Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit einsetzen. Es sind diese Allianzen, die in Anbetracht der anstehenden Transformation und für die Gestaltung der Zukunftsaufgaben unserer Gesellschaft von höchster Bedeutung sind und entsprechend auch in unserer Untersuchung im Fokus stehen sollen.

---

**10** Edgar Grande: Zivilgesellschaft, politischer Konflikt und soziale Bewegungen. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 31 (1–2), 2018, S. 52.

**11** Zur Vertiefung der Frage, was demokratische zivilgesellschaftliche Arbeit im Kern auszeichnet, siehe „Gutes Engagement – für eine demokratische Zivilgesellschaft“, Impuls der Steuerungsgruppe des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Demokratie“ der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Forum Politik und Gesellschaft, 2017.



### III. FÜR WELCHES PROBLEM SIND ALLIANZEN EINE LÖSUNG? ZUR FUNKTION ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZEN

In den vergangenen Jahren hat sich gerade im Bereich der sozial-ökologischen Transformation, aber auch darüber hinaus eine Vielzahl an zivilgesellschaftlichen Allianzen gebildet, unter anderem das Bündnis sozialverträgliche Mobilitätswende<sup>12</sup>, die Allianz gegen Upload-Filter<sup>13</sup>, die Allianz für bessere Arbeitsbedingungen und Klimaschutz<sup>14</sup>, die Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung<sup>15</sup> und viele mehr. In den Expert\_inneninterviews, die diesem Papier zugrunde liegen, kamen Vertreter\_innen aus all diesen Bündnissen zu Wort, um ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zu teilen. Bevor wir uns jedoch den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der zivilgesellschaftlichen Allianzarbeit widmen, drängt sich eine grundsätzliche Frage auf: Was ist die Funktion zivilgesellschaftlicher Allianzen in der Demokratie? Oder in Anlehnung an den Soziologen Armin Nassehi und seinen funktionalistischen Theorieansatz formuliert: Für welches Problem können Allianzen eine Lösung sein?<sup>16</sup>

Aus der Organisationsperspektive lässt sich diese Frage recht schnell beantworten: Eine Allianz kann es ermöglichen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, das die einzelnen Mitglieder verfolgen, aber allein jeweils nicht erreichen können. Hierin liegt die Funktion der Allianz. Mit Blick darauf, welche Ziele das sein können, scheint für das Nachdenken über und das Arbeiten in Bündnissen die Kategorisierung in zwei Idealtypen hilfreich zu sein: Veränderungs- und Verhinderungsallianzen.

#### DAFÜR ODER DAGEGEN? VERÄNDERUNGS- UND VERHINDERUNGSALLIANZEN

Verhinderungsallianzen setzen sich zum Ziel, ein bestimmtes Vorhaben aufzuhalten oder eine Entwicklung rückgängig zu machen. Dabei geht es häufig darum, eine gesetzliche Regelung, eine sich anbahnende Entwicklung oder den Rückfall hinter ein bestimmtes Ideal zu verhindern. Als Beispiel dienen hier etwa die Allianz gegen die Freihandelsabkommen TTIP und CETA oder das Bündnis gegen Upload-Filter. In einem

<sup>12</sup> Für weitere Informationen siehe Broschüre aus dem April 2021: [https://www.bund.net/fileadmin/user\\_upload\\_bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet\\_Buendnis\\_sozialvertraegliche\\_Mobilitaetswende\\_Broschue\\_.pdf](https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet_Buendnis_sozialvertraegliche_Mobilitaetswende_Broschue_.pdf) (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

<sup>13</sup> Für weitere Informationen siehe offenen Brief vom 29.06.2018: [https://d-64.org/wp-content/uploads/2018/06/180629\\_Schreiben-EP\\_Uploadfilter\\_final.pdf](https://d-64.org/wp-content/uploads/2018/06/180629_Schreiben-EP_Uploadfilter_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

<sup>14</sup> Für weitere Informationen siehe Pressemitteilung vom 22.07.2020: <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++e7c87ad6-cc13-11ea-960d-525400940f89> (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

<sup>15</sup> Für weitere Informationen siehe hier: <https://www.zivilgesellschaft-ist-gemeinnuetzig.de/die-allianz/> (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

<sup>16</sup> Die Formulierung lehnt an eine Frage an, die Armin Nassehi in seinem Buch „Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft“ stellt: „Für welches Problem ist Digitalisierung eine Lösung?“



offenen Brief an die deutschen Mitglieder des Europäischen Parlaments heißt es in den Forderungen: „Wir bitten Sie, bei der Abstimmung zum Richtlinienvorschlag über das Urheberrecht im digitalen Binnenmarkt nicht dem Votum des Rechtsausschusses zu folgen, sondern gegen die Einführung von Upload-Filtern und auch gegen das Leistungsschutzrecht zu stimmen.“<sup>17</sup>

Veränderungsallianzen zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass sie anstreben, den Status quo zu überwinden und in eine aus ihrer Perspektive bessere Zukunft zu überführen. Das Ziel besteht hier also nicht in der Verteidigung oder Verhinderung, sondern darin, Wandel zu bewirken, um sich einem bestimmten Idealzustand anzunähern. Das Bündnis sozialverträgliche Mobilitätswende appelliert beispielsweise dafür, „eine gemeinsame Vorstellung der künftigen Mobilitätswelt zu entwickeln und daraus Handlungsschritte abzuleiten“.<sup>18</sup>

Dass diese Kategorisierung idealtypisch ist und sich Zielsetzung und Handlungsmodi von Allianzen in der Realität oft ambivalenter darstellen, zeigt sich daran, dass beispielsweise das Bündnis gegen Upload-Filter dezidiert auch positive Ziele formuliert, wie den Schutz der freien Meinungsäußerung. Spiegelbildlich setzt sich das Bündnis sozialverträgliche Mobilitätswende auch gegen bestimmte Entwicklungen ein, beispielsweise steigende Mietpreise durch Verkehrsberuhigung. Die Idealtypen helfen dennoch dabei, nicht nur semantisch, sondern substantiell unterschiedliche (und dabei komplementäre) Verständnisse von Fortschritt zu differenzieren: Fortschritt als Wandel zum Besseren und Fortschritt als Verhinderung von Rückschritt. Während bei Verhinderungsallianzen das gemeinsame Ziel per se schon definiert ist (die Verhinderung eines bestehenden oder sich anbahnenden x), stehen Veränderungsallianzen vor der Herausforderung, das Ziel in seiner Konkretion gemeinsam zu erdenken und festzulegen (die Veränderung hin zu einem noch zu imaginierenden x).

## BÜNDELN, VERBINDEN, WIRKEN: ALLIANZEN IN DIFFERENZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, für welche gesellschaftlichen Probleme Allianzen eine Lösung sein können. Welche Funktion können und sollten zivilgesellschaftliche Allianzen in modernen Gesellschaften erfüllen?

<sup>17</sup> Siehe offenen Brief vom 29.06.2018: [https://d-64.org/wp-content/uploads/2018/06/180629\\_Schreiben-EP\\_Uploadfilter\\_final.pdf](https://d-64.org/wp-content/uploads/2018/06/180629_Schreiben-EP_Uploadfilter_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

<sup>18</sup> Gemeinsame Pressemitteilung vom 29.10.2021: Bündnis sozialverträgliche Mobilitätswende: Koalitionsvertrag muss klare Konzepte für eine soziale und klimafreundliche Mobilitätspolitik beinhalten, <https://www.presseportal.de/pm/55310/5059410> (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).



Es scheint, dass sich moderne Gesellschaften in den 2020er-Jahren mit dem Begriffspaar „Differenzierung und Dringlichkeit“ beschreiben lassen. Was mit Ersterem gemeint ist, hat der Soziologe Armin Nassehi in seinem jüngst erschienenen Buch „Unbehagen – Theorie der überforderten Gesellschaft“ beschrieben: „Moderne Gesellschaften zeichnen sich durch eine besondere zivilisatorische Errungenschaft aus, die man vielleicht Dezentralisierung, Arbeitsteilung und Differenzierung nennen kann.“ Nassehi versteht Modernität als einen evolutionären Prozess, „dessen Gesamtrichtung dahin geht, dass es das eine Zusammenführende, alles in einem Prinzip Aufhebende, dass es letztlich konzentrierte Instanzen nicht mehr geben kann“.<sup>19</sup> Vielmehr bilden Gesellschaften mit zunehmender Komplexität Teilsysteme heraus, die jeweils unterschiedliche Funktionen erfüllen. So besteht die Funktion der Politik darin, allgemeinverbindliche Entscheidungen zu treffen, die der Wissenschaft darin, Wissen zu generieren, usw.<sup>20</sup> Diese Entwicklung ist selbstverständlich nicht neu, sondern beginnt mit dem Einsetzen der Moderne. An aktuellen Krisen zeigt sich jedoch beispielhaft, wie stark die Komplexität und damit notwendigerweise auch die funktionale Differenzierung moderner Gesellschaften in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat. Pandemie und Klimakrise wirken sich beispielsweise auf

<sup>19</sup> Armin Nassehi: *Unbehagen – Theorie der überforderten Gesellschaft*. München: C. H. Beck Verlag, 2021, S. 302.

<sup>20</sup> Niklas Luhmann: *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press, 1982.

fast alle Lebensbereiche aus und zeigen dabei gleichermaßen, wie leistungsfähig einzelne Teilsysteme sind (zum Beispiel die Wissenschaft in der Entwicklung der Impfstoffe) und wie herausfordernd die Verbindung und Kooperation aller für die Problemlösung(en) relevanten Teilsysteme ist. Hoch differenzierte Gesellschaften treffen mit Pandemie und Klimakrise also aktuell auf Probleme kollektiven Handelns, die ein hohes Maß an Dringlichkeit mit sich bringen und entsprechend schnelle Reaktionen erfordern.

Nun verbindet man Allianzen zwar nicht gerade mit Geschwindigkeit. Aus der Differenziertheit moderner Gesellschaften und der Dringlichkeit der Herausforderungen, vor denen sie stehen, ergeben sich jedoch bestimmte Problemfelder, zu deren Lösungen Allianzen durchaus einen wichtigen Beitrag leisten können. Drei dieser Problemfelder scheinen besonders relevant zu sein.

#### **Sozialdimension: Allianzen bündeln Interessen**

Das erste Problemfeld liegt im Bereich des Sozialen, also dem gesellschaftlichen Miteinander. In dieser Dimension spiegelt sich die Differenzierung von Gesellschaft vor allem in pluralen Lebensentwürfen, zunehmender kultureller Vielfalt und weniger geschlossenen Milieus wider. Bei allen Freiheitszuwächsen, die damit einhergehen, stellt diese Entwicklung demokratische Gesellschaften vor eine Herausforderung. Der Wesenskern der Demokratie besteht darin, dass gleiche und freie Bürger\_innen gemeinsam Regeln aufstellen und Entscheidungen treffen, die für alle verbindlich sind. Die Herstellung dieser Form von Allgemeinverbindlichkeit, die Suche nach dem Gemeinsamen, auf das man sich einigen kann, ist in differenzierten Gesellschaften voraussetzungsreicher als in homogenen.

Nun ist es in der Bundesrepublik Deutschland vornehmlich die Aufgabe von Parteien, die unterschiedlichen Vorstellungen, Präferenzen und Interessen zu bündeln und zu kanalisieren. Über die letzten Jahrzehnte haben Parteien in Deutschland jedoch massiv Mitglieder verloren und damit auch ihre Fähigkeit eingebüßt, die Interessen möglichst vieler einzelner Menschen aufzunehmen und zu verallgemeinern. Immer mehr Menschen verlagern ihre Interessenartikulation in die Sphäre der organisierten Zivilgesellschaft (zum Beispiel Vereine, Nichtregierungsorganisationen).<sup>21</sup> Es sollte jedoch klar sein, dass Parteien und organisierte Zivilgesellschaft in der Funktion der Interessenbündelung und Aushandlung nicht in einem Konkurrenzverhältnis stehen, sondern sich gegenseitig unterstützen, um diese für demokratische Gesellschaften so wichtige Funktion zu erfüllen. In der Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung mit dem Titel „Brücken bauen für die Demokratie“ definieren die Autor\_innen das Idealverhältnis von Parteien und organisierter Zivilgesellschaft als einen fortwährenden und gleichberechtigten Dialog, der es einerseits der Zivilgesellschaft erlaubt, „ihre inhaltlichen Positionen über den Weg der Parteien in Gesetzgebung und politisches Handeln zu übersetzen“. Andererseits „können Parteien

<sup>21</sup> ZiviZ-Survey: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Essen: Edition Stifterverband, 2017, S. 4–5.



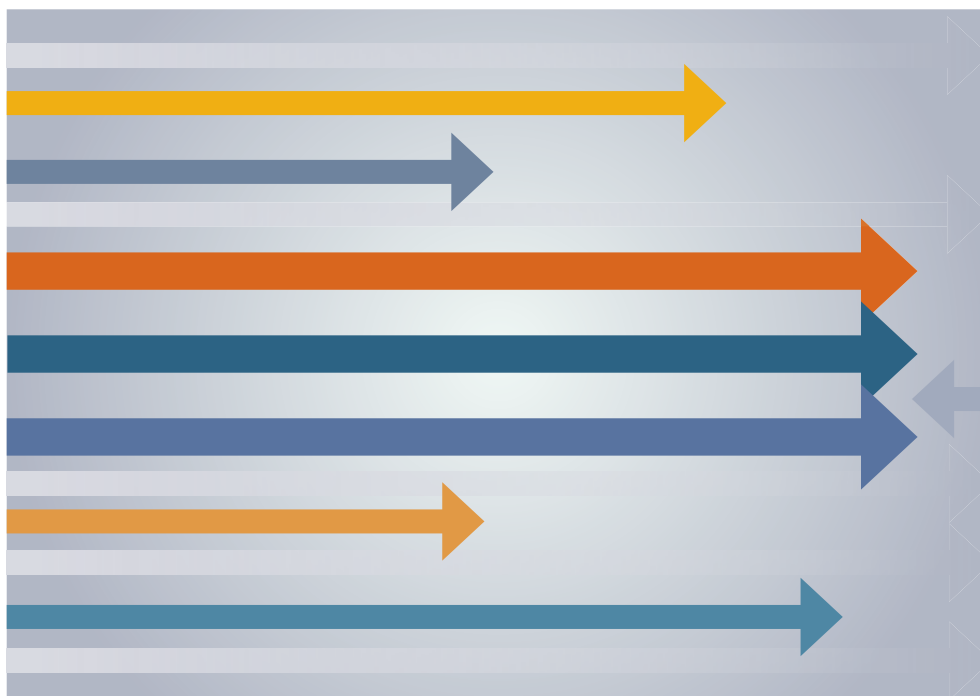
so ihre Legitimität stärken und die Qualität ihrer Entscheidungen erhöhen, indem sie ihre Programmatik noch stärker in der Bevölkerung verankern und den Erfahrungs- und Wissensschatz der organisierten Zivilgesellschaft nutzen“.<sup>22</sup>

Doch nicht nur die Parteien, auch traditionelle Akteur\_innen der organisierten Zivilgesellschaft wie Gewerkschaften und Kirchen haben im Zuge der Pluralisierung der Gesellschaft Mitglieder und damit Integrationskraft verloren. In einer ausdifferenzierten Zivilgesellschaft und Parteienlandschaft kommt Allianzen daher eine hervorgehobene Rolle zu. Sie ermöglichen, dass Akteur\_innen zusammenkommen, die unterschiedliche Werte, Handlungslogiken, Kulturen, aber eben gleiche oder zumindest überlappende oder kompatible Ziele und Interessen haben. Allianzen entwickeln so eine integrative Kraft und helfen bei der Suche nach dem Gemeinsamen. Es ist jedoch wichtig, hervorzuheben, dass es in der Allianzbildung nicht um die Herstellung gesamtgesellschaftlicher Harmonie oder Einigkeit geht, sondern darum, unterschiedliche Menschen und Organisationen für eine gemeinsame Problemlösung zusammenzubringen.

Differenzierte Gesellschaften zeichnen sich in der Sozialdimension durch eine höhere Anzahl kleinerer Teile aus. Allianzen helfen dabei, diese im Namen eines gemeinsamen Ziels zu bündeln, ohne sie ihrer Differenziertheit zu berauben. Darin liegt der Impetus von Allianzen.

<sup>22</sup> Sophie Pornschlegel und Paul Jürgensen: Brücken bauen für die Demokratie. Zum Verhältnis von Parteien und Zivilgesellschaft. Berlin: Forum Politik und Gesellschaft, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2020, S. 38.





### Sachdimension: Allianzen verbinden Kompetenzen

Ein zweites für die Allianzarbeit relevantes Problemfeld, das durch die Differenzierung von Gesellschaften entsteht, lässt sich auf der Sachebene verorten. Je differenzierter Gesellschaften sind, desto spezialisierter sind die Teilsysteme und die in ihr operierenden Akteur\_innen und desto höher wird auch ihre Problemlösungsfähigkeit in bestimmten Sachfragen. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass immer mehr dieser Teilsysteme und Akteur\_innen zusammenwirken müssen, um Probleme zu lösen, die die Grenze der jeweiligen Teilsysteme überschreiten. Zunehmende Differenzierung erfordert somit ein höheres Maß an Kooperation. Auch hier führt uns die Pandemie im Zeitraffer vor Augen, was umfassende Herausforderungen wie die Klimakrise schon lange auszeichnet: Die Logiken der verschiedenen Teilsysteme können sich konterkarieren, ihr Handeln kann sich negativ auf andere Bereiche auswirken. Was für den Gesundheitsschutz das Beste ist, kann beispielsweise schädlich sein für Bildung oder Wirtschaft. Es gilt daher, die Logiken der verschiedenen Teilsysteme und ihrer Akteur\_innen sowie die Konsequenzen ihres Handelns für wiederum andere Teilsysteme zu verstehen.

Allianzen können genau das leisten. In Bündnissen kommen Organisationen zusammen, die unterschiedliches Wissen mitbringen und aus verschiedenen Perspektiven auf die Gesellschaft blicken. Das ermöglicht es den Allianzmitgliedern, über die eigene Teilsystemlogik und die eigene Expertise hinaus ein umfassenderes Verständnis von gemeinsamen Problemlagen zu entwickeln. Dieser Austausch ist die epistemische Grundvoraussetzung für eine Kooperation zwischen Akteur\_innen aus verschiedenen Bereichen, die sich dadurch auszeichnet, dass die Allianzpartner\_innen

ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nicht nur bündeln, sondern auch miteinander verbinden. Starke Allianzen sind mehr als die Summe ihrer Teile. Eine klimapolitische Forderung erhält beispielsweise ein anderes Gewicht, wenn sie die Konsequenzen für den Arbeitsmarkt von Beginn an mitdenkt und dafür gegebenenfalls bereits Lösungen offeriert. Allianzen helfen so dabei, Akteur\_innen aus unterschiedlichen Feldern im gegenseitigen Lernen und Verstehen zu befähigen, nicht nur nebeneinanderher, sondern miteinander zu arbeiten und sich dadurch auch teilsystemübergreifend konstruktiv miteinander zu verbinden. Das zeichnet den Handlungsmodus von Allianzen aus.

### Machtdimension: Allianzen wirken stärker

In differenzierten Gesellschaften verfügen einzelne Akteur\_innen relativ betrachtet über weniger Einfluss und Wirkmacht. Im Sinne der Vermeidung von Machtkonzentration ist dieser Effekt von Differenzierung zunächst einmal positiv zu bewerten. Mit Blick auf die sich pluralisierende organisierte Zivilgesellschaft und die abnehmenden Mitgliederzahlen traditioneller Akteur\_innen dieses Feldes (insbesondere Gewerkschaften und Kirchen) lässt sich jedoch feststellen, dass mit dieser Entwicklung ein Verlust an Einflussnahme einhergeht, der bei vielen Akteur\_innen der organisierten Zivilgesellschaft das Gefühl des Nicht-gehört-Werdens verstärkt. Das wiederum kann in den betroffenen Organisationen zu Frustrationserfahrungen führen und den Aushandlungsprozess zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in ein Ungleichgewicht bringen.

Mit der Formierung von Allianzen können zivilgesellschaftliche Organisationen diesem Einflussverlust entgegenwirken, indem sie ihre Kräfte bündeln, gemeinsam mit einer lauterer Stimme sprechen und sich so im politischen Raum Gehör verschaffen. Über diese interne Logik der erhöhten Wirkmacht hinaus können Allianzen nicht nur den eigenen Handlungsspielraum, sondern auch den politischer Akteur\_innen erweitern. In differenzierten Gesellschaften ist die Politik in besonderem Maße darauf angewiesen, für ihr Handeln Information und Unterstützung aus verschiedenen Teilsystemen und Lagern zu erfahren. Eine solch breite Input- und Legitimationsgrundlage hilft dabei, politische Entscheidungen im Sinne des Gemeinwohls zu treffen und Reformen sowohl nach innen – also gegenüber der eigenen Partei – als auch nach außen – also gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Medien – zu rechtfertigen. Wenn beispielsweise eine klimapolitische Forderung auch durch Sozialverbände und nicht nur durch Umweltbewegungen getragen oder eine gesellschaftspolitische Forderung von konservativen und progressiven zivilgesellschaftlichen Akteur\_innen unterstützt wird, erleichtert dies der Politik, entschieden zu handeln und bestimmte Maßnahmen auch gegen bestehende Beharrungskräfte durchzusetzen.

Zivilgesellschaftliche Allianzen sind in differenzierten und vor dringlichen Herausforderungen stehenden Gesellschaften ein entscheidendes strategisches Instrument, um politischen Handlungsspielraum zu erweitern, Interessen sichtbar zu machen und Legitimation zu generieren. Sie erhöhen so die Einflussmöglichkeiten der Allianzpartner\_innen und erlauben ihnen, effektiver zu wirken. Hierin besteht ein zentrales Motiv von Allianzen.

## IV. HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN ZIVILGESELLSCHAFTLICHER ALLIANZARBEIT

Allianzen erfüllen die Funktion, Akteur\_innen zusammenzubringen, die in ihren Werten, Interessen, Ressourcen, Fähigkeiten und Kulturen unterschiedlich sind, sie zum gemeinsamen Lernen miteinander zu verbinden und ihre Wirkmacht zur Erreichung eines geteilten Ziels zu erhöhen. Jedoch ist die Organisation unterschiedlicher Gruppierungen hinter einem politischen Ziel in der Praxis alles andere als einfach. Neben den sichtbaren Ergebnissen von Allianzarbeit, wie zum Beispiel gemeinsamen Publikationen oder Demonstrationen, gibt es eine Vielzahl an unsichtbaren Arbeitsschritten, die maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung beitragen können. Hierzu zählen Absprachen zur Kommunikation untereinander, das einzelne und kollektive Rollenverständnis oder auch die gemeinsame Ressourcenplanung. Um praktische Erfolgsfaktoren und Hürden der organisierten Allianzarbeit zu identifizieren, wurden zwölf 45-minütige Interviews mit Expert\_innen und Praktiker\_innen entlang eines semistandardisierten Fragebogens geführt und ausgewertet.<sup>23</sup> Die Ergebnisse lassen sich entlang drei chronologischer Dimensionen erzählen: die Formierung, die Zusammenarbeit, die Wirkung (bzw. die Auflösung). Vorab ist wichtig anzumerken, dass die Ergebnisse keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, nicht als Leitfaden oder Handbuch der Allianzarbeit, sondern als Orientierung zu lesen sind und bewusst zivilgesellschaftliche Akteur\_innen in Deutschland fokussieren, die sich für die Werte Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit einsetzen.

### DIE FORMIERUNG

- relevante Akteur\_innen identifizieren und persönliche Zugänge nutzen
- Grundwerte zeitlich begrenzt und strukturiert diskutieren
- konkrete Ziele gemeinsam festlegen
- Umgangsweisen und Allianzbedingungen ansprechen und klären

In der Phase der Formierung einer Allianz werden elementare Grundbausteine gelegt, auf welche die Partner\_innen in Zukunft gemeinsam bauen sollen. Relevante Akteur\_innen zu identifizieren, gemeinsame Nenner zu finden, klare Ziele kollektiv zu formulieren sowie eine gute Umgangsform zu etablieren, ist hier von besonderer Bedeutung.

---

<sup>23</sup> Es wurden Interviews mit Vertreter\_innen der folgenden Organisationen und Bewegungen geführt: Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland – BUND e.V., D64 – Zentrum für digitalen Fortschritt e.V., Bundes-Behinderten-Fan-Arbeits-Gemeinschaft (BBAG) e.V. – KickIn!, Evangelische Kirche in Deutschland, Fridays for Future, Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Mehr Demokratie e.V., neue deutsche Organisationen, Sozialverband VdK Deutschland, Stiftung Mercator, Unteilbar, ver.di.



### Relevante Akteur\_innen identifizieren und persönliche Zugänge nutzen

Am Anfang der Arbeit steht die Überlegung, wer Teil der Allianz sein sollte. Je mehr Akteur\_innen dabei sind, desto größer könnte die Wirkmacht werden, desto komplizierter ist es aber auch, sich auf gemeinsame Ziele und Positionen zu einigen (Trade-off Breite versus Tiefe). Dabei ist entscheidend, dass die initiiierende Organisation Klarheit darüber entwickelt, welche Organisationen unverzichtbar sind und ab welchem Umfang des Partner\_innenkonsortiums die Arbeitsfähigkeit gefährdet sein könnte. Als initiiierende Organisation eignen sich solche Akteur\_innen, die eine gewisse thematische und personelle Glaubwürdigkeit im Themenfeld mitbringen und idealerweise bereits über Zugänge zu den potenziellen Allianzpartner\_innen verfügen.

.....  
*„Darüber hinaus ist es entscheidend, entsprechende Anknüpfungspunkte in den jeweiligen Organisationen, mit denen wir kooperieren, zu finden. Also [...] ein vertrauensvolles, intellektuelles, offenes Arbeitsverhältnis, in dem man sich auch etwas zumuten kann trotz all der Organisationswidersprüche, von denen wir alle wissen, dass sie existieren. Das ist auch elementar und zentral, um in den jeweiligen Organisationen auch auf Leitungsebene langfristig ein Vertrauen in diese Prozesse zu kriegen.“ (BUND e.V.)<sup>23</sup>*

.....  
*„Das hat viel mit Transparenz und eben auch institutioneller und persönlicher Glaubwürdigkeit zu tun. Natürlich ist das ein People's Business und das hängt am Ende des Tages auch immer daran, dass die handelnden Personen [...] die Enabler und die Moderatoren solcher Prozesse sind. Nehme ich denen das ab? Und merke ich im Prozess auch, dass sie mich nicht in eine bestimmte Richtung drängen wollen, sondern hier ehrlich, offen und glaubwürdig sind?“ (Stiftung Mercator)*

### Grundwerte zeitlich begrenzt und strukturiert diskutieren

Grundsätzlich herauszufinden, ob potenzielle Allianzpartner\_innen vereinbare Wertvorstellungen haben, ist sehr wichtig. Allerdings entstehen hier auch Reibungspotenzial und die Gefahr, endlos zu debattieren. Eine strukturierte und zeitlich begrenzte Wertedebatte empfiehlt sich, damit klar wird: Passen wir in eine Allianz? Wenn Grundlegendes nicht passt, kann dies durchaus zu der Einsicht führen, dass eine gemeinsame Allianz nicht der richtige Weg ist. Bei einer breiten Allianz bestehen

<sup>24</sup> Die Zitate geben die Aussagen der interviewten Personen wieder und repräsentieren nicht zwangsläufig die Haltung der gesamten Organisation/Bewegung.

unterschiedlichste Vorstellungen davon, welche Werte und Überzeugungen am wichtigsten sind. Es empfiehlt sich hier, einen kleinen, aber stabilen gemeinsamen Nenner zu identifizieren. Jeder weitere Punkt, der zur Diskussion steht, wird vermutlich zur Verengung des Bündnisses führen. Das kann für einige Allianzen richtig, für andere schädlich sein.

.....  
*„Also, wenn man [...] diese Grundsatzdebatte nicht ausdiskutiert hat, sondern sie immer unterschwellig im Raum hängt. Und man dann ständig so Symptombesprechungen hat, weil man diese große Debatte nicht einmal geführt hat und sagt: Okay, entweder wir sind uns einig und finden irgend-etwas, wo wir uns überschneiden, oder wir sind uns auch einfach einig, uns nicht einig zu sein. Und dann kommen diese Diskussionen gefühlt bei jedem kleinsten Thema auf.“ (Fridays for Future)*

.....  
*„Dementsprechend gab es da immer wieder auch diesen Moment, wo man sich auf sein gemeinsames Ziel besinnen musste. So würde ich das beschreiben. Wo man einfach gemerkt hat, okay, wir werden uns an dem Punkt nie einigen können und wir müssen uns jetzt auf unser gemeinsames Ziel in diesem Bündnis ganz spezifisch konzentrieren und über alles andere reden wir woanders.“ (BBAG e.V. – KickIn!)*

### Konkrete Ziele gemeinsam festlegen

Das Ziel einer Allianz kann abstrakt oder konkret sein, es kann schnell erreichbar scheinen oder weit in der Ferne liegen. Es sollte aber in jedem Fall von Beginn an Klarheit darüber hergestellt werden, was das gemeinsame Ziel ist. Das dient im Verlauf der Zusammenarbeit nicht nur der Rückbesinnung, sondern auch dem Erwartungsmanagement. Die bewusst gemeinsame Formulierung dieses verbindenden Ziels ist für viele Akteur\_innen wichtig, um sich tatsächlich dazugehörig zu fühlen. Die verbündeten Organisationen unterscheiden sich vermutlich in ihren Interessen, Kulturen und Organisationslogiken. Um eine starke Grundlage der Zusammenarbeit bereitzustellen, kann es nützlich sein, die Gemeinsamkeiten zu betonen: gemeinsame Grundwerte, gemeinsame Zukunftsvisionen, geteilte Erfahrungen und natürlich an allererster Stelle das gemeinsame Ziel.

.....

„Ich glaube, das Erste, dass sie vielleicht gar nicht zustande kommt oder zerbricht, das ist häufig damit verbunden, dass die Allianz vielleicht zu einem Zeitpunkt gegründet werden soll, wo der Prozess der Formulierung der Idee schon abgeschlossen ist und man als Organisation nicht mehr wirklich Einfluss darauf nehmen kann, wie das jetzt formuliert ist.“ (D64)

.....

„Man braucht ein großes Thema. Eins, das wirklich mobilisiert und zusammenbringt und wo man sich auch einig ist. Ich glaube, wenn man schon anfängt, daran zu diskutieren, wird es schwierig. Also in den Details kann man bestimmt diskutieren, aber es braucht so diesen einen Anlass, der eben zusammenbringt.“ (neue deutsche organisationen)

### Umgangsweisen und Allianzbedingungen ansprechen und klären

Der Umgangston und das gesamte Kommunikationsverhalten unter potenziellen Allianzpartner\_innen können sehr unterschiedlich sein. Eine frühzeitige Klärung darüber, ob es Regeln, Wünsche und Gepflogenheiten gibt, nützt einem respektvollen Miteinander und dem Vertrauensaufbau. Manch eine potenzielle Allianz klingt gut, dann stellt sich jedoch heraus: Es passt nicht. In diesem Fall sollten die Klarheit und der Mut da sein, keine weiteren Ressourcen in den Aufbauversuch zu stecken. Beim Abtasten möglicher Allianzpartner\_innen empfiehlt es sich daher, zu besprechen: Welche Bedingungen müssen in Inhalt, Form und Kultur gegeben sein?

.....

„Also, wir haben bei Fridays for Future immer so Regeln, wie wir miteinander umgehen wollen. Und andere Organisationen haben vielleicht andere Regeln miteinander, was die Organisationsstruktur bedingt. Und ich glaube, das ist ganz wichtig, im Vorhinein einmal darüber miteinander zu reden. Weil man sonst auch ganz schnell miteinander aneckt und merkt, man kann nicht miteinander kommunizieren. Weil vielleicht jemand sich angegriffen fühlt wegen einer Formulierung, die aber in der anderen Organisation voll okay gewesen wäre.“ (Fridays for Future)

.....

„Ich glaube, es hätte uns gutgetan, würde ich jetzt rückblickend sagen, wenn wir uns als Organisation auch an der Stelle mal Gedanken gemacht hätten, bis zu welchem Punkt und nicht weiter es gehen müsste. [...] Ich glaube, jetzt in anderen Bündnissen ist es schon wichtig, gerade in Allianzen mit Organisationen, die vielleicht teilweise nicht ganz kompatible Meinungen zu den eigenen vertreten – und das meine ich jetzt gar nicht parteiideologisch gesehen –, dann sollte man klarhaben, bis zu welchem Punkt es okay ist.“ (BBAG e.V. – KickIn!)

.....

„Als Einzelne gesagt haben: Nein, das können wir so nicht schreiben, da werden bei unseren Mitgliedern alle Alarmglocken angehen, da dachte ich: Ah ja, ist nachvollziehbar, kann ich verstehen. Diese Offenheit war sehr wichtig, sie hat sich schon ziemlich früh abgezeichnet. Das hat auch viel mit einer guten Moderation zu tun.“ (Evangelische Kirche in Deutschland)

## DIE ZUSAMMENARBEIT

- Grundregeln und Struktur der Zusammenarbeit festlegen
- Ressourcen einplanen und verteilen
- Intersektionalität verstehen und nutzen
- Lösungsstrategien für Konflikte vorbereiten
- sich dem gemeinsamen Ziel unterordnen
- das Verhältnis zu Politik und Parteien definieren

Die laufende Zusammenarbeit in Allianzen ist meist von Erfolgserlebnissen und großem Erfahrungsgewinn, aber auch von Missverständnissen und erheblichem Aufwand geprägt. Folgende Hinweise können die Arbeitsprozesse verbessern, Erwartungsunterschiede vermeiden und Problemen vorbeugen.

### Grundregeln und Struktur der Zusammenarbeit festlegen

Möglichst zu Beginn der Zusammenarbeit braucht es eine Verständigung über die Arbeitsabläufe. Es stellen sich praktische Fragen wie: In welchen Abständen treffen wir uns und warum? Wie sichern wir die Ergebnisse ab? Wer ist wofür verantwortlich? Ein klar strukturierter Prozess fördert die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass alle Beteiligten sich dauerhaft einbringen. Bei besonders wichtigen Koordinationstreffen kann eine neutrale Moderation helfen. Für einige Allianzen kann es durchaus sinnvoll sein, dass eine Organisation (mit ausreichenden Kapazitäten und Erfahrung) „in den Lead“ geht. Das bedeutet, dass die anderen



Partner\_innen dieser Organisation das Mandat erteilen, die Gesamtverantwortung dafür zu tragen, dass die Arbeit vorangeht, alle beteiligt und Ergebnisse festgehalten werden. Ein großes, gemeinsames politisches Ziel kann in weiter Ferne liegen. Damit das Ziel zum einen erreichbar erscheint und zum anderen die Motivation aufrechterhalten wird, lohnt es sich, Zwischenziele rückwärts vom großen Ziel ausgehend zu definieren.

.....

*„Es muss einfach in so einem Bündnis schon auch einen Moment geben, wo man mal bespricht, wie man zusammenarbeitet. Also ob es meinerwegen einen Trägerkreis gibt, ob es eine Koordinationsgruppe gibt. Wer schreibt die Pressemitteilung, wer gibt die Pressemitteilung frei? Wer entscheidet darüber, welche Aktionen stattfinden? Was ist mit dem Geld und so weiter und so fort.“* (Mehr Demokratie e.V.)

.....

*„Und aufgelegt wurde im Frühjahr letzten Jahres so ein Diskussionsprozess, der ging über neun Monate. Mit regelmäßigen Diskusstreffen zu verschiedenen inhaltlichen Überschriften. Und bemerkenswert an dem Prozess war auf jeden Fall, und das hat, glaube ich, auch zu dem Gelingen so beigetragen, dass der gut moderiert war und gut strukturiert war.“* (ver.di)

.....

*„Es muss eine Person, eine Organisation geben, die wirklich im Lead ist, die diesen ganzen Prozess durchgehend organisiert. Ich glaube, daran scheitern auch viele gut gemeinte Initiativen, dass nachher aus Ressourcenknappheit nicht die Personen da sind, die das auch wirklich durchmoderieren können über Wochen und Monate hinweg.“* (Stiftung Mercator)

Je nach Organisationsform benötigen Entscheidungen ihre Zeit. Während in manchen etablierten Nichtregierungsorganisationen verschiedene Gremien, die nur zu bestimmten Zeiten tagen, eingebunden werden müssen, können losere Bündnisse rascher zu geltenden Abstimmungen kommen. Eine Allianz zwischen unterschiedlichen Organisationsformen birgt großes Potenzial nach außen (indem unterschiedliche Personen erreicht werden) und nach innen (indem man voneinander lernt und Aufgaben sinnvoll aufteilt). Eine frühzeitige Klärung der erwarteten Geschwindigkeit ist empfehlenswert.

.....

*„Den Abstimmungsprozessen mussten wir insgesamt mehr Zeit einräumen. Das finde ich auch ganz wichtig, dass man sich diese Zeit lässt. Also gerade, wenn man möchte, dass eine zivilgesellschaftliche Allianz in ihrer Diversität funktioniert.“* (BBAG e.V. – KickIn!)

.....

*„Und bei uns können Dinge innerhalb von 24 Stunden in über 700 Ortsgruppen abgestimmt werden. Das sind Dinge, die andere Organisationen einfach nicht leisten können. Und ich glaube, das ist ziemlich wichtig, sich damit auseinanderzusetzen. Bevor man eine Allianz eingeht, auch zu gucken: Wo passt das?“* (Fridays for Future)

Insbesondere erfolgreiche Allianzen erhalten Anfragen von Akteur\_innen, die dem Bündnis beitreten wollen. Für die Entscheidung, ob und wie neue Organisationen eingebunden werden, scheint es sinnvoll, frühzeitig die entsprechenden Prozesse zu klären. Modelle einer Kerngruppe, die durch einen Unterstützer\_innenkreis erweitert werden, bieten sich hier beispielsweise an.

.....

*„Man muss ein Feeling dafür entwickeln, bis hin zu welcher Grenze macht es Sinn mit Partnerzusammenarbeit, wie viele Partner verträgt so ein Prozess und welche sind das. Weil ich glaube, man kann das nicht mit 20 Organisationen machen, weil dann wird es irgendwann auch nicht mehr ... dann verliert sich irgendwann die Steuerbarkeit, die Koordinationsfähigkeit und auch die kommunikative Entwicklung gemeinsamer Ziele. Also die Verständigung über gemeinsame Ziele. Irgendwann ist es dann auch nicht mehr zu handeln.“* (Kulturpolitische Gesellschaft e.V.)

.....

„Das heißt, da ist jetzt eher die Überlegung, ob man sagt, es gibt eine Kerngruppe und dann gibt es vielleicht eine Art Unterstützerkreis von anderen, die wir gerne einbeziehen wollen, dort, wo sich Interessen überlagern und gemeinsame Aktionen sinnvoll sind. Wenn wir die aber alle in unsere wöchentlichen Runden mit einbeziehen, dann ist das Risiko deutlich erhöht, dass da nichts Konstruktives mehr herauskommt, weil Aussagen zu stark verwässert werden. Und jetzt gilt es tatsächlich erst einmal, die Schranken ein bisschen zu setzen und die Kerngruppe festzuhalten.“ (Stiftung Mercator)

### Ressourcen einplanen und verteilen

Eine erfolgreiche Allianz benötigt Menschen, die bereit sind, Zeit zu investieren: Zeit in das Kennenlernen, Diskutieren, Formulieren und Organisieren. Gerade unter Ehrenamtlichen, aber auch bei Vollzeitangestellten einer potenziellen Allianz ist Zeit meist ein knappes Gut. Darüber hinaus helfen weitere fest eingeplante Ressourcen, die Allianzarbeit erfolgreich zu machen: Wissen, Netzwerkkontakte, Geld. Diverse Allianzpartner\_innen verfügen über höchst unterschiedliche Ressourcen. Genau das kann zum Vorteil der gemeinsamen Arbeit werden. Während die eine Organisation über viele Ehrenamtliche verfügt, bringt ein\_e andere\_r Partner\_in Geld mit ins Spiel. Eine Ressource scheint jedoch bei allen unabdingbar zu sein: Energie.

.....

„Also ein richtig gutes Bündnis braucht auch Geld. Und da muss man sehr frühzeitig darüber reden. Und wenn man wirklich erfolgreich sein will, dann heißt das, dass alle Bündnispartnerinnen und Bündnispartner einfach Geld reinstecken müssen.“ (Mehr Demokratie e.V.)

.....

„Und eines Punktes muss man sich bei Allianzen, denke ich, auch bewusst sein: dass jeder, der eine Allianz eingeht, ja eigentlich auch noch zu Hause was hat. Also das kommt immer noch so ein bisschen on top. Und es nimmt sehr viel Zeit und sehr viel Energie in Anspruch.“ (ver.di)

.....

„Ich glaube, es braucht aus jeder Organisation Menschen, die bereit sind, da Zeit und Energie reinzustecken. Sich zusammensetzen und -zufinden. Also wenn alle nur so halb erreichbar sind oder man irgendwie nicht so richtig diesen Dialog zustande bekommt, dann scheitert das eben.“

(Fridays for Future)

### Intersektionalität verstehen und nutzen

Je diverser eine Allianz und ihre Partner\_innen bei einem gemeinsamen Ziel sind, desto mehr wirken und denken sie intersektional. Diese Überzeugung sollte durchdrungen und kommuniziert werden. In ihr liegt die Stärke, wenn nicht sogar der Kern des Allianzgedankens. Gemeinsam wird aus unterschiedlichen Erfahrungswelten heraus ein Ziel verfolgt. Eventuell sind die Ursachen verschiedener Probleme auch ähnlicher, als man zuerst annimmt (zum Beispiel Globalisierung, Patriarchat, Machtungleichheit).

.....

„Und in diesem politischen Diskurs auch die klare Aussage und die Perspektive einzubringen, die Klimafrage und die soziale Frage stehen nicht gegeneinander, sondern wir sind Umweltschutzorganisationen, wir sind Sozialverbände, wir sind Gewerkschaften und wir sagen euch: Das kann man zusammendenken und da kann man auch handeln.“ (ver.di)

.....

„Meine Erfahrung ist, dass unterschiedliche Erfahrungen von Benachteiligung Organisationen und Akteur\_innen zusammenführen.“ (neue deutsche organisationen)

.....

„Also ich finde es auch ganz wichtig, dass deutlich wird, dass diese ganzen Anliegen, die wir haben, miteinander zusammenhängen. [...] Klima, soziale Gerechtigkeit, Ausgrenzung, Rassismus, das hängt einfach alles miteinander zusammen.“ (Unteilbar)



### Lösungsstrategien für Konflikte vorbereiten

Höchstwahrscheinlich kommt es bei der Allianzarbeit zu dem Moment, an dem die Geister sich scheiden. Damit die gemeinsame Arbeit als Ganzes oder gar das politische Ziel nicht gefährdet ist, sollten sich die Allianzpartner\_innen vorab bereits auf Strategien vorbereitet haben, zum Beispiel: Gibt es externe Streitschlichter\_innen? Jede Organisation hat rote Linien. Es braucht ein Verständnis dafür, dass einige Organisationen solch klare Grenzen haben, bei deren Überschreitung sie die Allianz verlassen müssen. Die Allianzpartner\_innen müssen dann entscheiden, ob sie die betreffende Position aufgeben, um die Organisation im Bündnis zu halten, oder nicht. Ein Konflikt kann auch extern entstehen, und zwar dadurch, dass zum Beispiel die Forderung, die vor einer Woche noch sinnvoll war, nächste Woche nicht mehr angemessen ist, weil sich die politische Lage oder der Sachzwang für ein\_e Allianzpartner\_in verändert hat. Eine starke Allianz zeichnet sich auch dadurch aus, dass für solche Entwicklungen Sensibilität und Offenheit bestehen.

.....  
*„Aber wichtig war auch, dass jeder erklären konnte, warum er an einigen Punkten Schmerzgrenzen hat. Und wenn man das verstanden hat, dann kann man versuchen, das positiv aufzunehmen. Dann haben wir gesagt: Lasst es uns so formulieren, dass es so für eure Mitglieder akzeptabler klingt.“* (Evangelische Kirche in Deutschland)

### Sich dem gemeinsamen Ziel unterordnen

Schließen sich mehrere Gruppen hinter einem oder mehreren Zielen zusammen, so geben sie zum Wohl der Gruppe und zur Erreichung des Ziels auch ein Stück weit ihre individuelle Darstellung auf. Dieses Verständnis, dass die Allianz und das Ziel vorn und oben stehen und nicht der Name X von Organisation Y, ist essenziell und muss geklärt sein. Bei einer Allianz geht es nicht in erster Linie um die Mitglieder, sondern um ihr gemeinsames Bestreben.

.....  
*„Man muss eben akzeptieren, dass man nicht mehr die Deutungshoheit über jeden Prozess hat. Dass man nicht mehr die Macht und die Entscheidungsprozesse alleine hat. Dass man nicht mehr alles selber bestimmen kann. Dass Dinge eine andere Art von Koordination und Prozesssteuerung voraussetzen.“* (Kulturpolitische Gesellschaft e. V.)

.....  
*„Es hilft natürlich sehr, wenn alle sich so ein bisschen zurücknehmen können und den Kompromiss suchen. Also wenn man Menschen dazwischenhat, die, wie soll man sagen, die die absolute Wahrheit gepachtet haben und da ein großes Selbstbewusstsein haben, dann kann das so eine ganze Allianz sprengen.“* (Sozialverband VdK Deutschland)

.....  
*„In einem Bündnis muss man aber in der Lage sein, Organisationswertvorstellungen auch mal zurückstellen zu können. Nicht verleugnen, aber zurückstellen. Um einfach ein gutes Level der Zusammenarbeit zu finden und zu sagen: Okay, das geht jetzt nicht hierum und hierum. Es geht eben um das hier oben, um das Gemeinsame, das Zusammenarbeiten.“*  
 (Mehr Demokratie e. V.)

### Das Verhältnis zu Politik und Parteien definieren

Können Parteien Partner\_innen der zivilgesellschaftlichen Allianz werden? Können sie an Aktionen des Bündnisses teilnehmen? Behandelt die Allianz alle Parteien gleich oder macht sie Unterschiede? Allianzpartner\_innen müssen besprechen, welches Verhältnis sie sich zu politischen Akteur\_innen wünschen. Hier tut sich ein Spannungsfeld auf. Einerseits erhöht eine enge Zusammenarbeit zwischen Parteien und zivilgesellschaftlichen Allianzen die politische Wirksamkeit beider Akteursgruppen. Andererseits bringt diese Form der Zusammenarbeit die Gefahr mit sich, dass den beteiligten Akteur\_innen Vereinnahmung oder gar Opportunismus angelastet wird. Dazu ist eine abgestimmte Kommunikationsstrategie für die Öffentlichkeit ratsam, denn Vorwürfe der Parteilichkeit sind, ob gerechtfertigt oder nicht, erwartbar.

.....  
*„[...] wenn immer der politische Vorwurf im Raum ist, das bewegt sich jetzt innerhalb einer Partei, innerhalb eines Parteienspektrums. Weil das dann wiederum einen Rechtfertigungsdruck für die Akteure setzt, ob sie denn überhaupt noch überparteilich sind. Und ich glaube, das sehe ich als große Gefahr, weil das auch für das demokratische Klima in unserem Land und auch für die politische Innovationskraft im Land tödlich ist, wenn das so weitergeführt wird.“* (BUND e. V.)

.....

„Dieses Verhältnis zum Wahlkampf, der da stattfindet [...], da muss man einfach auch aufpassen, also da gibt es ja schon das Bild: ‚Die wollen irgendwie eine rot-rot-grüne Regierung.‘ Und dem muss man halt entgegensetzen: ‚Hier, Leute, was wir hier machen, das ist keine Wahlkampfveranstaltung.‘ Das muss einfach ganz, ganz deutlich sein.“ (Unteilbar)

.....

„Aber diese Punkte, die wir dann erarbeiten oder die wir entwickeln, die sollen sich natürlich auch politisch wiederfinden. Und dementsprechend sind dann kurze Verbindungen in die Parteien rein immer hilfreich.“ (D64)

## DIE WIRKUNG

- Botschaften reduzieren und priorisieren
- Wirkung durch Heterogenität erzielen
- Zusammenarbeit als Teil des Ziels begreifen
- Lorbeeren gemeinsam ernten

Auf die Frage „Was ist Wirkung?“ lassen sich sicherlich viele treffende Antworten finden. Zivilgesellschaftliche Allianzen formieren sich, um ihre Wirkmacht auf ein politisches Ziel hin zu erweitern. Auf dem Weg der Überzeugungsarbeit müssen sie neue, belastbare und verständliche Informationen verbreiten, die Relevanz ihres Anliegens verdeutlichen, Mitstreiter\_innen finden und Geduld für langsame, demokratische Prozesse mitbringen.

### Botschaften reduzieren und priorisieren

Hat sich eine Allianz gefunden, in ihren Grundwerten kennen und respektieren gelernt und versammelt sich anschließend hinter einem politischen Ziel, so liegt die Ausformulierung des gemeinsamen Bestrebens nahe. Ob Manifest, Positionspapier oder Forderungskatalog: Präzision, Verständlichkeit und Qualität sollten handlungsleitend sein. Umfasst das Positionspapier der Allianz 50 Punkte, die nicht priorisiert sind, sondern nebeneinanderstehen, so ist es höchst unwahrscheinlich, dass auch nur einer der genannten Punkte Aufmerksamkeit erhält. Werden aber fünf Positionen unter einem Hauptziel vereint, so verleiht dies der Forderung Struktur und Gewicht. Im Zentrum der Reduktion steht der Konsens. Für ihn müssen Kompromisse eingegangen werden, ohne dass dabei das Hauptziel an Kontur verliert. Besteht Uneinigkeit darüber, welche Positionen wie wichtig sind, bietet sich zur Klärung ein moderierter Dialog an.

.....

„Am Ende wird es immer noch Details geben, die zu diskutieren sind, das ist aber auch nicht schlimm und das ist auch völlig klar, aber wir können glaubwürdig gemeinsam für diese vier Positionen oder diese Dimension oder für diese Vision einstehen und wir sind bereit, dafür Kompromisse einzugehen.“ (Stiftung Mercator)

.....

„Die Einigkeit war, dass nur ins Papier reinkommt, was Konsens ist, und dass wir einfach mal aufzeigen wollen, was alles schon konsensfähig ist. Und deshalb hat es eigentlich ganz gut funktioniert.“ (Sozialverband VdK Deutschland)

### Wirkung durch Heterogenität erzielen

Große politische Ziele werden dann realistisch, wenn sich eine Mehrheit hinter ihnen abbildet. Da Pluralität die demokratische Normalität ist, gilt es, unterschiedlichste Interessengruppen in die Aushandlungsprozesse einzubeziehen. Politiker\_innen wiederum müssen ihre Entscheidungen vor Partei, Fraktion, Wahlkreis etc. rechtfertigen. Je mehr Sektoren und Interessengruppen eine Allianz vereint, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Politik die Forderung aufnimmt. Das gilt besonders für potenziell polarisierende Themen. Politiker\_innen, die hier Veränderung im progressiven Sinne herbeiführen wollen, brauchen argumentativen Input und eine Legitimationsbasis. Allianzen können helfen, beides zu bieten. Diese Heterogenität bezogen auf Mitglieder, Interessen und Betroffenheiten ist jedoch nicht die einzige Stärke von Allianzen. Sie können auch eine Breite an Wirklogiken in sich vereinen. Bündnispartner\_innen, die sich nicht als Lobby-, Dialog- oder Kampagnenorganisationen verstehen, sollten nicht zu einer dieser Formen verpflichtet werden. Allianzen sind dann besonders wirksam, wenn die Beteiligten sich gegenseitig in Kenntnis setzen und absprechen, wer welche Aufgaben glaubwürdig übernehmen kann.

.....

„Für Politik ist es überall da richtig interessant, wo deutlich wird, hier formiert sich eine Allianz deutlich über eine oder zwei bestimmte Partikularinteressen heraus. Deswegen ist die Heterogenität solcher Allianzen so wichtig [...], damit sie politisch und gesellschaftlich wirklich wirkungsvoll sind.“ (Stiftung Mercator)



.....

„Die Problematik ist dann tatsächlich, dass es dadurch immer schwerer fällt, Aufmerksamkeit für sein Thema zu bekommen. Und das ist dann etwas, wo Bündnisse ganz klar helfen. Weil sobald es mehrere Akteure sind, vielleicht auch bekanntere Akteure, größere Akteure, die sich zu einem gleichen Thema positionieren, ist die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit viel eher gegeben.“ (D64)

.....

„Und ich glaube, da hilft es eben, in andere Zielgruppen oder Peergroups vorzudringen. Weil, vielleicht kennt man Fridays for Future nicht. Aber man kennt bestimmt seine Gewerkschaften vor Ort.“ (Fridays for Future)

#### Zusammenarbeit als Teil des Ziels begreifen

Bei einigen Allianzen gibt es weniger konkrete politische Ziele (wie zum Beispiel ein neues Gesetz), sondern eher gesellschaftliche Ziele (wie zum Beispiel weniger „Alltagsrassismus“). Hier erachten einige Allianzakteur\_innen es für wichtig, nicht nur quantifizierbare Ziele, wie die Zahl der Demo-Teilnehmenden oder Medienauftritte, zu werten, sondern auch die thematische Bündnisarbeit bereits als Sinn und Zweck zu begreifen.

.....

„Also häufig ist der Mehrwert ja auch eigentlich nur, dass sich so viele zusammengetan haben.“ (Sozialverband VdK Deutschland)

.....

„[Ich] glaube, das ist ja auch – wenn wir nicht nur das Ziel als etwas Greifbares oder Quantifizierbares begreifen, sondern auch überhaupt das Zusammenarbeiten und der stärkere Austausch über unterschiedliche politische Themen, das Kennenlernen von Menschen, die anders positioniert sind, die andere Erfahrungen machen etc. – der typische Blick über den eigenen, auch organisationspolitischen Tellerrand. Dann ist auch das, glaube ich, ganz wichtig und Teil des Gelingens und Erfolgs, eine gute Zusammenarbeit hinzubekommen.“ (Unteilbar)

#### Lorbeeren gemeinsam ernten

Werden Zwischenziele erreicht, überraschende Erfolge erzielt oder erntet die Allianz zwischenzeitlich besonders viel Zuspruch und Aufmerksamkeit, so ist ein sensibler Moment gekommen. Nicht bloß in krisenhaften Momenten, auch in Augenblicken des Erfolgs zeigen sich Eigenschaften einer Gemeinschaft und ihrer Mitglieder. Erfolge sollten gemeinsam erzählt und gefeiert werden. Praktische Absprachen gilt es auch hier zu treffen: Wie werden Pressekonferenzen fair verteilt? Wer verkündet wann und in welcher Form die Freude über den Erfolg? Wie findet intern eine gegenseitige Wertschätzung statt? Die Erfahrungen der Befragten legen nahe, dass es sich lohnt, diese Dinge frühzeitig anzusprechen und in der Entscheidungsfindung offen zu diskutieren. Dafür braucht es Zeit. Vereinnahmungen des Erfolgs durch einzelne Organisationen entstehen meist nicht aus Egoismus, sondern sind Folge von Zeitdruck und mangelnder Absprache. Gemeinsame Erfolge stärken sicherlich die Allianz, können jedoch auch die einzelnen Organisationen gegenüber ihren Mitgliedern oder ihrer Außenwahrnehmung schwächen.

.....

„Ich glaube, das ist wahrscheinlich auch eines der Probleme in Bündnissen, dass es da auch sehr viele Einzelakteure gibt, die noch mal eigene Interessen haben. [...] Wir haben für uns daran gelernt, dass [wir] solche Absprachen dann einfach auch schon in der Koordinierung mit aufnehmen müssen.“ (D64)

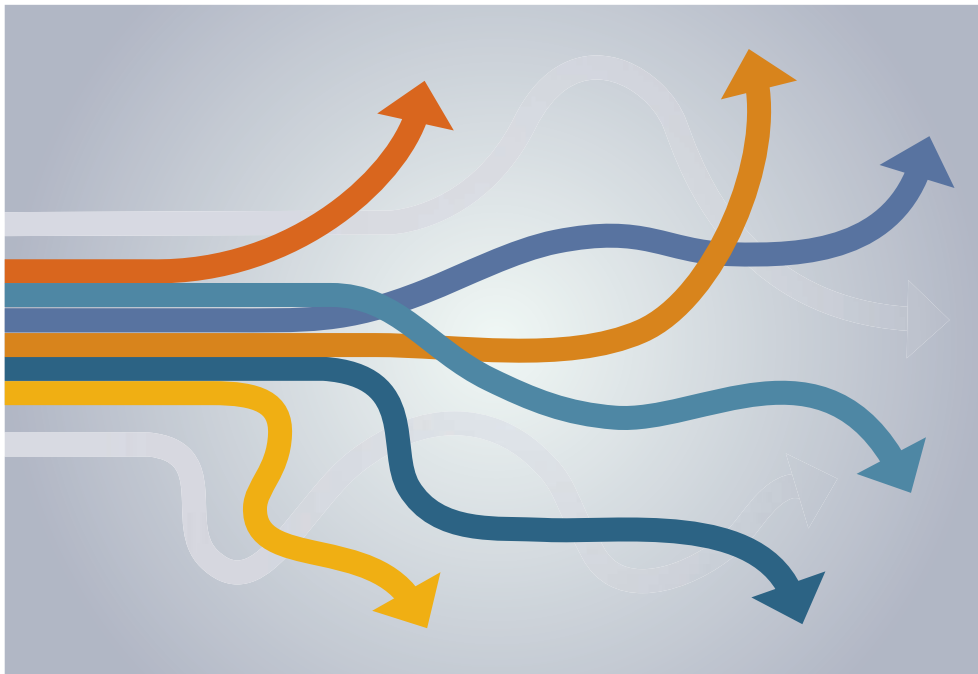
.....

„Also Allianzen sind sehr effizient gegenüber Politikern, sind gegenüber Presse und Mitgliedern aber häufig ein Verlustgeschäft.“ (Sozialverband VdK Deutschland)

## DIE AUFLÖSUNG

Eine Allianz ist kein Bund für die Ewigkeit. Ihr Motor ist das Streben nach einem geteilten Ziel als Fluchtpunkt aller Aktivitäten. Ist dieses Ziel erreicht oder nicht mehr gültig (da sich zum Beispiel die Gegebenheiten stark verändert haben), entfällt vorerst die gemeinsame Triebkraft. Die Auflösung einer Allianz ist daher kein Zeichen der Schwäche oder des Versagens, vielmehr ist sie die logische Konsequenz entlang selbst gesteckter Erwartungen. Für eine Auflösung im Guten können folgende Hinweise hilfreich sein:

Erstens ist es ratsam, zu einem frühen Zeitpunkt darüber zu sprechen, bei welchen Szenarien es zu einer Auflösung kommen könnte oder sollte. Ein klarer Zeitpunkt, zu dem eine enge Kooperation in der Form beendet wird, ist besser als ein zäher, undefinierter Ausklang. Zweitens bietet sich in vielen Fällen sicherlich der Übergang in eine andere Form der Zusammenarbeit an. So könnte beispielsweise vereinbart werden, dass ein regelmäßiger Austausch über die eigenen Aktivitäten erhalten bleibt. Drittens gehört zu einer gelungenen Auflösung auch eine Auswertung. So lohnt es sich, noch einmal gut vorbereitet zusammenzukommen, um einander mitzuteilen, was gelernt und geschätzt wurde und was man sich anders gewünscht hätte.





## V. AUSBLICK: POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT

Die Bedeutung von Bündnisfähigkeit nimmt zu. Einerseits erfordert ein friedlicher Zusammenhalt zunehmend differenzierter und pluralisierter Gesellschaften Vertrauen und Kooperationen über Sektoren und Interessengruppen hinweg. Andererseits sind die großen Herausforderungen unserer Zeit nur im Verbund zu lösen. Die vorliegende Kurzstudie hat anhand von Expert\_inneninterviews gezeigt, unter welchen praktischen Voraussetzungen eine zivilgesellschaftliche Allianzarbeit gelingen kann: Eine frühzeitige, offene und strukturierte Diskussion über Grundwerte, Arbeitsweisen und Bedingungen spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus ist die Versammlung aller Allianzpartner\_innen hinter dem gemeinsamen Ziel vonnöten. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit, auch im Sinne der Wirkung, ist dann wahrscheinlich, wenn die Allianz ihre Heterogenität als Stärke versteht und einsetzt.

### POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT – ALLIANZEN FÜR TRANSFORMATION

Das wohl derzeit am prominentesten besprochene Bündnis Deutschlands ist die sogenannte Ampelkoalition zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und der FDP. In der Präambel des Koalitionsvertrags mit dem Titel „Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit“ beschreiben die Parteien die Koalition als Spiegel der komplexen gesellschaftlichen Wirklichkeit: „Deutschland ist vielfältig und die Gesellschaft ist freier und reicher an Perspektiven, aber auch komplexer und widersprüchlicher geworden. Gemeinsinn, Solidarität und Zusammenhalt sind neu zu bestimmen. Das gelingt nicht, indem man über Unterschiede hinweg geht, sondern indem die unterschiedlichen Stimmen in unserem Land gleichberechtigt Gehör finden.“<sup>25</sup> Bei der Vorstellung des Vertrags betonten die Koalitionäre, wie sie in langen Diskussionen ihre Grundwerte besprochen und gemeinsame Ziele verhandelt hatten. Vertraulichkeit, Genauigkeit, Arbeitsteilung und Wirkung waren einige der wichtigsten Schlagworte. Worte, die ebenfalls in der vorliegenden Kurzstudie verwendet wurden, um die Allianzerfahrungen der Expert\_innen aus der Zivilgesellschaft zu aggregieren. Das ist natürlich kein Zufall, denn auch die sogenannte Ampel versteht sich als eine – in diesem Fall politische – Allianz (ein Bündnis) über gesellschaftliche Lager hinweg.

Die Koalition hat Großes vor, was sie wiederum nur erreichen kann, wenn es ihr gelingt, in relativ kurzer Zeit vertrauensvolle Bündnisse zwischen und mit relevanten, vor allem auch zivilgesellschaftlichen Akteur\_innen zu schließen. Nur wenn stabile

<sup>25</sup> Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf) (zuletzt aufgerufen am 10.12.2021).

und gleichzeitig offene Brücken zwischen den Sektoren gebaut und gepflegt werden, gelingt das ambitionierte progressive Projekt. Besonders bei der Herkulesaufgabe, unser Land zügig und inklusiv in die Klimaneutralität zu führen, bedarf es allerorts partizipativer, willensstarker und zielorientierter Bündnisse. Auf allen politischen Ebenen, von der kommunalen bis zur europäischen, ist ein belastbares Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vonnöten, um die gerechte Transformation als Erfolgserlebnis zu gestalten. Im Koalitionsvertrag heißt es hierzu bereits: „Im Dialog mit Wirtschaft, Gewerkschaften und Verbänden wollen wir eine ‚Allianz für Transformation‘ schmieden und in den ersten sechs Monaten des Jahres 2022 stabile und verlässliche Rahmenbedingungen für die Transformation besprechen.“<sup>26</sup>

Die Frage, wie zivilgesellschaftliche Allianzen und Politik bei der Lösung der großen Transformationsaufgaben zusammenwirken können und wie politische Entscheidungsträger\_innen die zivilgesellschaftliche (Allianz-)Arbeit in politische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse einbinden können, wird zentral sein für das Gelingen der großen Zukunftsprojekte.

Mit gutem Beispiel geht hier bereits Rheinland-Pfalz voran: Ein „Rat zur Gestaltung und Begleitung des Strukturwandels“, kurz Transformationsrat, arbeitet seit 2020 an gemeinsamen Positionen und Maßnahmenvorschlägen. Die Ratsmitglieder kommen aus Gewerkschaften, Unternehmer\_innenverbänden, Berufskammern, der Arbeitsagentur und der Landesregierung.

In Zukunft wären nochmals breiter aufgestellte Transformationsallianzen denkbar, zu deren Mitgliedern ebenfalls Vertreter\_innen der Zivilgesellschaft gehören sowie gegebenenfalls gar geloste Bürger\_innen, die den Prozess der politisch-regionalen Aushandlung miterleben und prägen. Die Vorteile solcher Transformationsallianzen lägen unseres Erachtens in einem breiteren Fach- und Erfahrungswissen, größerer Wirkkraft durch Multiplikationseffekte sowie einer höheren Legitimation durch Partizipation, die wiederum gesellschaftliche Widerstände reduzieren und das Umsetzungstempo erhöhen dürfte. Es ist also sehr ratsam, bundesweite Räte, die einen gerechten Strukturwandel begleiten sollten, so zu gestalten, dass auch Mitglieder aus der (lokalen) Zivilgesellschaft am Tisch sitzen.

Wie derartige Transformationsallianzen zwischen Politik, Zivilgesellschaft und auch der Wirtschaft gelingen können, sollte in einem strukturierten Dialog mit Vertreter\_innen aller drei Bereiche erörtert werden. Dabei sollten in einem ersten Schritt folgende Fragen adressiert werden:

- Inwiefern und unter welchen Bedingungen sind Allianzen zwischen den drei Sektoren möglich und gewünscht?
- Was können einzelne Akteur\_innen der verschiedenen Sektoren konkret voneinander lernen?
- Welche erfolgreichen Beispiele von loserer und institutionalisierter Formen der Allianzarbeit gibt es?

Für einen solchen Dialog sollte ein thematischer Fokus gewählt werden, der den großen Herausforderungen der Zeit entspricht. Der Nexus von Klimapolitik, Wirtschaft und Demokratie ist bereits als Vorreiter eines solch sektorübergreifenden Diskurses zu verstehen. Weitere Themenfelder, bei denen ein intensivierter Diskurs zu Fragen der Bündnisfähigkeit, den gemeinsamen Zielen und einer fairen Arbeitsteilung notwendig scheint, sind unter anderem Digitalisierung, Migration und Fiskalpolitik. Bei allen drei Themenfeldern beschränkt sich die intensive zivilgesellschaftliche Allianzarbeit derzeit auf einschlägige Organisationen, obgleich doch die Bereiche weit über ihr je eigenes Feld hinaus wirken und die Allgemeinheit betreffen.

Ganz im Sinne des kooperativen und lagerübergreifenden Bündnisses, das die neue Regierung verkörpert, gilt es in den kommenden Jahren, nicht nur in der Politik, sondern über die verschiedenen Sektoren hinweg neue Allianzen zu schmieden und miteinander gesellschaftlichen Fortschritt zu bewirken.



<sup>26</sup> Ebenda, S. 64.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Alke, Matthias (2015): Verstetigung von Kooperationen. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Wiesbaden: Springer VS.
- Bude, Heinz (2019): Solidarität. Die Zukunft einer großen Idee. München: Hanser Verlag.
- Bündnis sozialverträgliche Mobilitätswende (2021): Wie wir das Klima schützen und eine sozial gerechte Mobilitätswende umsetzen können, [https://www.bund.net/fileadmin/user\\_upload\\_bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet\\_Buendnis\\_sozialvertraegliche\\_Mobilitaetswende\\_Broschuere\\_.pdf](https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet_Buendnis_sozialvertraegliche_Mobilitaetswende_Broschuere_.pdf).
- Evers, Adalbert (2013): The concept of 'civil society': different understandings and their implications for third sector policies. In: Voluntary Sector Review, 4 (2).
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2017): „Gutes Engagement – für eine demokratische Zivilgesellschaft“, Impuls der Steuerungsgruppe des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Demokratie“. Berlin: Forum Politik und Gesellschaft.
- Grande, Edgar (2018): Zivilgesellschaft, politischer Konflikt und soziale Bewegungen. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen, 31 (1–2).
- Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf).
- Luhmann, Niklas (1982): The Differentiation of Society. New York: Columbia University Press.
- Nassehi, Armin (2021): Unbehagen – Theorie der überforderten Gesellschaft. München: C. H. Beck Verlag.
- Nassehi, Armin (2019): Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft. München: C. H. Beck Verlag.
- Petschow, Ulrich et al. (2021): Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen – Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen. Dessau-Roßlau.
- Pornschlegel, Sophie und Paul Jürgensen (2020): Brücken bauen für die Demokratie. Zum Verhältnis von Parteien und Zivilgesellschaft. Berlin: Forum Politik und Gesellschaft, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Priemer, Jana, Holger Krimmer und Anaël Labigne (2017): ZiviZ-Survey: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Essen: Edition Stifterverband.
- White, Jonathan (2018): The Ethics of Political Alliance. In: The British Journal of Political Science, 48 (3).

## ÜBER DIE AUTOR\_INNEN

### Paulina Fröhlich

Paulina Fröhlich ist Leiterin des Programmbereichs „Zukunft der Demokratie“ des Progressiven Zentrums. Dort leitet sie unter anderem innovative Dialogformate mit Bürger\_innen, wie „Europa hört – eine Dialogreise“, und Projekte zum souveränen Umgang mit demokratiefeindlichem Populismus im öffentlichen Raum. Zuvor war sie als Mitbegründerin und Pressesprecherin bei der Initiative Kleiner Fünf tätig, die Menschen darin unterstützt, mithilfe „radikaler Höflichkeit“ gegen Rechtspopulismus aktiv zu werden. Paulina arbeitete zuvor bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) sowie der Krahe AG. Sie studierte Geografie und Islamwissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der University of Helsinki, gefolgt von einem M.Sc. in Integrated Water Resource Management an der TH Köln und der Jordan University.

### Paul Jürgensen

Paul Jürgensen ist Referent für Grundsatzangelegenheiten des Progressiven Zentrums. In dieser Funktion verantwortet er übergreifende Projekte in den Themenfeldern „Gerechte Transformation“ und „Progressives Regieren“. Zuvor war er als Project Manager im Programmbereich „Zukunft der Demokratie“ tätig und arbeitete zu Repräsentation und Teilhabe, demokratischen Innovationen und Visionen sowie zum Umgang mit Rechtspopulismus und -extremismus. Jürgensen ist unter anderem Co-Autor des Buches „Schleichend an die Macht“ (Dietz Verlag, 2020) sowie der Studie „Brücken bauen für die Demokratie“ (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2020). Vor seiner Tätigkeit beim Progressiven Zentrum hatte er einen Lehrauftrag an der Universität Hamburg inne. Er studierte Staatswissenschaften und Politics, Economics and Philosophy in Passau, Hamburg und Cardiff.

## DANKSAGUNG

Unser Dank gilt insbesondere den Interviewpartner\_innen, die Einblicke, Erkenntnisse und Erfahrungen aus ihrer Allianzarbeit geteilt und diese Kurzstudie damit überhaupt möglich gemacht haben.





