

Rein in die **Offensive**

**Vier Handlungsempfehlungen
für eine offene Zivilgesellschaft.**

Zivilgesellschaft unter Druck.

Die Zivilgesellschaft wird zunehmend durch das **rechtsautoritäre Playbook in die Defensive gedrängt**. Bedrohungen, Klagen oder Gewalt gegen Engagierte zielen auf Selbstzensur und Einschüchterung ab. Das inzwischen bis weit in die gesellschaftliche Mitte verfangende **Anti-NGO-Narrativ** schränkt die Handlungsfähigkeit zivilgesellschaftlicher Akteure ein.

Ziel dieser Angriffe ist es, die Zivilgesellschaft zu fragmentieren, ihre Ressourcen in Abwehrkämpfen zu binden und das Vertrauen in zivilgesellschaftliches Engagement zu untergraben. Für autoritäre Kräfte bedeutet eine geschwächte Zivilgesellschaft weniger kritische Gegenöffentlichkeit und mehr Spielraum, die eigene antidemokratische Agenda umzusetzen. **Denn: Die Demokratie ist auf eine lebendige Zivilgesellschaft angewiesen.** Sie repräsentiert die Anliegen von Menschen, beobachtet und ja: kritisiert politisches Handeln.

Dass die politische Zivilgesellschaft und demokratische Öffentlichkeit in Deutschland bereits unter spürbarem Druck stehen, zeigt, dass das Playbook wirkt. **Doch die Zivilgesellschaft ist dem gegenüber nicht machtlos.**

Einige Leitfäden und Handreichungen konzentrieren sich bereits auf die Abwehr von Angriffen, etwa durch rechtliche Gegenwehr, digitale Sicherheit oder Krisenkommunikation. Strukturierte Überlegungen, wie die Zivilgesellschaft proaktiv handeln und das Playbook unterlaufen kann, stehen allerdings noch am Anfang. **Die zentrale Frage lautet daher: Wie kommt die Zivilgesellschaft aus der Defensive und was bedeutet das konkret?**

Offensive Zivilgesellschaft: Ziele und Herausforderungen.

Eine Zivilgesellschaft in der Offensive beschränkt sich nicht nur darauf, bestehende Freiräume zu verteidigen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie den bestehenden Handlungsspielraum einerseits selbstbewusst nutzt, und ihn systematisch erweitert. Dabei ergeben sich für die Zivilgesellschaft allerdings auch Schwierigkeiten:

Die Zivilgesellschaft ist heterogen. Organisationen haben unterschiedliche Kernthemen, vom Umweltschutz über die politische Bildung bis hin zur Stärkung der Medienkompetenz. Verhältnismäßig wenige Organisationen haben explizit die Verteidigung des zivilgesellschaftlichen Raumes zur Aufgabe und eignen sich als Schnittstelle für die Vernetzung und das Agenda-Setting. Angesichts der neuen Bedrohungslage ergeben sich für die meisten Organisationen der Zivilgesellschaft mindestens drei Herausforderungen:

1) Knappe Ressourcen. Jede Investition in Belange der Zivilgesellschaft, sei es die Teilnahme an Vernetzungstreffen oder die Entwicklung gemeinsamer Kampagnen, geht zu Lasten des eigenen Organisationszwecks. **Akteur*innen stehen vor der Frage, wie viel Energie sie in die Stärkung der Zivilgesellschaft stecken können, ohne ihre eigentlichen Ziele zu vernachlässigen.**

2) Fehlendes Mandat. Oft ist unklar, auf welcher Grundlage die Organisationen für die Zivilgesellschaft als Ganzes handeln oder sprechen können und sollen. **Wer entscheidet, welche Themen relevant sind, welche Narrative gesetzt werden?**

3) Unklarer Impact. Akteure sind unsicher, welche Wirkung ihr Engagement für die Zivilgesellschaft tatsächlich entfaltet.

Handlungsmöglichkeiten zivilgesellschaftlicher Organisationen

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen, wie wichtig die Rolle von **übergeordneten Koordinationsstellen** ist. Sie haben am ehesten die Möglichkeit, gemeinsame Aktionen oder Kampagnen zu koordinieren, und langfristige und umfangreiche, aber dennoch wichtige Projekte voranzutreiben wie z. B. Entwicklung alternativer Finanzierungsmodelle.

Nichtsdestotrotz kann jede einzelne Organisation dazu beitragen, sich selbst und die kollektive Handlungsfähigkeit der politischen Zivilgesellschaft zu stärken — unabhängig davon, welche Rolle sie im Gefüge zivilgesellschaftlicher Organisationen einnimmt. Die Frage, die dieses Papier adressiert, ist also: **Wo können unterschiedliche Akteur*innen ansetzen, um in ihrer Rolle und mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln die Zivilgesellschaft zu schützen und zu stärken?**

**Teilt euer
Wissen**

1

Geteilte Expertise stärkt die kollektive Handlungsfähigkeit.

Zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen über wertvolles Wissen, nutzen es aber oft isoliert.

Indem Initiativen anderen Akteur*innen der demokratischen Öffentlichkeit ihre Expertise zur Verfügung stellen, leisten sie einen entscheidenden Beitrag dazu, die kollektive Handlungsfähigkeit der Zivilgesellschaft zu stärken.

How to:

- **Eigene Stärken identifizieren**
- **Bedarfe erkennen**
- **Leerstellen füllen**
- **Good Practices**

Eigene Stärken identifizieren.

Worin sind wir besonders gut? Jeder Bereich der eigenen Organisation ist relevant:

- Fachliche Expertise
- Strukturelle Expertise (z. B. innovative Finanzierungsmodelle, technische Infrastruktur)
- Methodische Kompetenz (z. B. Community Organizing, Entwicklung von Leitfäden)

Bedarfe erkennen.

Vor welchen Herausforderungen stehen andere zivilgesellschaftliche Akteure, bei deren Bewältigung unsere Stärken helfen können?

Der kontinuierliche Austausch innerhalb der eigenen Netzwerke und mit übergeordneten zivilgesellschaftlichen Organisationen ist eine entscheidende Informationsquelle.

Leerstellen füllen.

Wie machen wir unsere Expertise zugänglich? Die Vermittlung hängt von zeitlichen und finanziellen Kapazitäten ab. Angebote sollten niedrigschwellig und/oder skalierbar sein.

Good Practices:

- Eigene Vorlagen und Checklisten teilen
- Digitale Sprechstunde/Ask me anything zum Thema X
- Workshops anbieten
- Leitfaden verfassen
- Kollegialen Austausch anbieten/nachfragen
- Hospitationen für andere Mitarbeitende aus anderen Organisationen anbieten

Sendet eigene
Botschaften

2

Zivilgesellschaft sichtbar machen

Zivilgesellschaftliche Initiativen vertreten nach außen nicht nur ihre eigenen Projekte und Anliegen. In der öffentlichen Wahrnehmung sind sie auch Botschafter*innen der Zivilgesellschaft insgesamt. Wie einzelne Organisationen über ihre Arbeit sprechen, prägt also das Bild von zivilgesellschaftlichem Engagement.

Organisationen sollten sich dieser Rolle bewusst sein und sie strategisch nutzen, um ein realistisches und positives Bild der Zivilgesellschaft zu vermitteln.

How to:

- Über Zivilgesellschaft sprechen
- Wirksame Botschaften senden

Über Zivilgesellschaft sprechen

Kommunikation über zivilgesellschaftliches Engagement sollte besonders diese beiden Ziele verfolgen:

Über Zivilgesellschaft aufklären.

In der Öffentlichkeit existieren oft verkürzte oder falsche Vorstellungen von Zivilgesellschaft. Gute Kommunikation korrigiert das, indem sie:

- Die Vielfalt zivilgesellschaftlicher Akteure sichtbar macht,
- Missverständnisse über Arbeitsweisen zivilgesellschaftlicher Organisationen korrigiert,
- Begriffe erklärt, die politisch instrumentalisiert werden (z.B. Debatten über eine vermeintlich notwendige „Neutralität“).

Identifikation schaffen und motivieren.

Zivilgesellschaft findet im Alltag der Menschen statt und macht diesen besser. Gute Kommunikation zeigt genau das. Sie motiviert Menschen, sich selbst als Teil der Zivilgesellschaft zu begreifen und zu engagieren, indem sie vermittelt:

- Viele Menschen profitieren täglich von Initiativen, Vereinen oder Projekten,
- Engagement bietet Möglichkeiten, selbst Teil gesellschaftlicher Veränderungen zu sein und Selbstwirksamkeit zu erleben.

Wirksame Botschaften senden

Wirksame Botschaften sind konkret & positiv. Sie erzählen den Wert von Zivilgesellschaft erlebbar und anschlussfähig.

Abstrakte Botschaften („Demokratie retten“) sind dagegen schwer greifbar und verfangen deswegen seltener.

Eine gute Struktur für motivierende Botschaften ist:

Problem → Lösung → Erfolgsbotschaft.

Das bedeutet:

- Missstände oder Herausforderungen benennen,
- zeigen, welchen Beitrag zivilgesellschaftliche Akteure leisten,
- sichtbar machen, welche Veränderungen bereits erreicht wurden.

Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen die Deutung über ihre Arbeit und ihren gesellschaftlichen Beitrag aktiv mitgestalten. Wenn sie das nicht tun, überlassen sie das Feld unweigerlich den anderen.

Teilt euer
Netzwerk

3

Mehr Reichweite und Impact durch geteilte Netzwerke erzielen.

Netzwerke sind eine der wertvollsten Ressourcen zivilgesellschaftlicher Organisationen. Es gilt, diese Ressource noch besser als bisher zu nutzen, indem man sie mit anderen Organisationen teilt und für zivilgesellschaftliche Belange zur Verfügung stellt.

Das Teilen des eigenen Netzwerks erschöpft sich nicht bloß darin, auf Anfrage Kontakte zu vermitteln. Es bedeutet stattdessen, Kontakte und Beziehungen aktiv anderen zugänglich zu machen.

How to:

- Proaktiv vernetzen
- Eigenes Netzwerk im Big Picture sehen
- Good Practices

Proaktiv Vernetzen.

Organisationen sollten nicht bloß auf Vernetzungsanfragen reagieren, sondern proaktiv Vernetzungsmöglichkeiten schaffen.

Es geht dabei darum, anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen Sichtbarkeit im eigenen Netzwerk zu verschaffen und die Belange der Zivilgesellschaft insgesamt aktiv in das eigene Netzwerk zu tragen.

Eigenes Netzwerk im Big Picture sehen.

Um das eigene Netzwerk effektiv teilen zu können, müssen sich Organisationen im Klaren über die Struktur und den Wert des eigenen Netzwerks im Kontext der Zivilgesellschaft als Ganzes sein:

Welche Kontakte sind besonders gefragt? Vergangene Anfragen nach Vernetzung helfen, einen Überblick über häufig gesuchte Kontakte zu gewinnen.

Welche unserer Kontakte sind einzigartig? Zum Beispiel, weil sie exklusiven Zugang zu bestimmten Bereichen bieten oder weil solche Kontakte im zivilgesellschaftlichen Feld selten sind.

Good Practices:

- Bestehende Netzwerk- oder Austauschrunden nutzen und gezielt nach Bedarfen fragen,
- Zivi-Rubrik im Newsletter oder auf Social Media,
- Formate anbieten, die gezielte Vernetzung ermöglichen (z.B. Netzwerkbörsen oder Speed-Networking),
- Netzwerkkarte erstellen und teilen,
- Vertreter*innen der Zivilgesellschaft bei Veranstaltungen oder in laufende/geplante Projekte einbinden.

Erweitert euer

Netzwerk

4

Neue Verbündete gewinnen.

Eine starke Zivilgesellschaft bleibt nicht unter sich. Um die Reichweite und Wirkung zivilgesellschaftlicher Themen zu vergrößern, ist es entscheidend, die bestehenden Netzwerke zu erweitern.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, sich nur auf **ungewöhnliche Bündnispartner*innen** zu konzentrieren – auch **naheliegende Verbündete** sind wichtige Partner.

Gleichzeitig ist es aber essenziell, dass zivilgesellschaftliche Organisationen ihr Netzwerk diversifizieren, um sich einen breiteren Rückhalt zu sichern. Die Präsenz in verschiedenen Milieus ist eine entscheidende Versicherung dagegen, dass anti-zivilgesellschaftliche Narrative zukünftig verfangen.

How to:

- **Gemeinsamkeiten identifizieren**
- **Zielgruppen strategisch ansprechen**

Gemeinsamkeiten identifizieren.

Neue Partner*innen überzeugt man zur Zusammenarbeit am effektivsten auf Grundlage von Gemeinsamkeiten:

- Haben wir gemeinsame Ziele, Themen oder Interessen?
- Sind wir mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert? (z.B. Angriffe von rechtspopulistischen Akteur*innen, Diffamierungskampagnen)
- Gibt es Überschneidungen in der Angriffsfläche oder bei der Delegitimierung?

Besonders bei ungewöhnlichen Bündnispartner*innen ist es wichtig, vermeintlich schwer erreichbare Gruppen differenziert zu betrachten:

- Wo gibt es interne Brüche oder Meinungsverschiedenheiten? (z.B. innerhalb von Verbänden oder Vereinen)
- Bei welchen Personen oder Untergruppen können wir Gemeinsamkeiten ausmachen und anknüpfen?

Zielgruppen strategisch ansprechen.

Wen kontaktieren wir und wie? Um die richtigen Ansprechpartner*innen zu finden, sollten Organisationen ihre Zielgruppe nicht nur inhaltlich, sondern auch strukturell differenziert betrachten:

Ist sie auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene aktiv und gibt es Unterschiede zwischen den Ebenen, die neue Zugänge ermöglichen? (z.B. Zugänge auf kommunaler Ebene, während die Bundesebene schwerer zugänglich ist)

Wie sieht das Organigramm der Zielgruppe aus? Auf welcher Organisationsebene ist ein Kontakt möglich?

Aus Gründen der Nachhaltigkeit kann es sinnvoll sein, nicht nur auf die Führungsebene abzielen: Die Arbeitsebene bleibt oft konstant, selbst wenn sich die Führung ändert. Langfristige Kontakte können sich hier besonders lohnen.

Vertraute Dritte einbeziehen:

Wenn ein direkter Zugang schwierig ist, sollten Organisationen nach Brückenbauer*innen oder Fürsprecher*innen suchen, die eigene Belange platzieren und/oder einen Kontakt herstellen können.

Welche Ansprache?

Organisationen sollten vor allem ungewöhnliche Bündnispartner*innen möglichst themenfokussiert und konkret ansprechen, z.B mit einem konkreten Kooperations- oder Projektvorschlag. Nur auf den "Schutz der Demokratie" als gemeinsames Interesse zu verweisen ist zu pauschal. Stattdessen muss der gemeinsame, inhaltliche Bezug deutlich werden.

Die Zivilgesellschaft verfügt über ein großes Potenzial an Netzwerken und Zugängen. Um dieses Potenzial zu nutzen, müssen Organisationen intern eine Kultur der Großzügigkeit und Bereitschaft fördern, die eigenen Kontakte zu teilen und für die Belange der Zivilgesellschaft insgesamt einzusetzen.

Und jetzt?

Fazit & Bedarfe

Wissen, Netzwerke, Reichweite: Die Zivilgesellschaft hat bereits die wichtigsten Werkzeuge, um besser ins Handeln zu kommen. Sie muss diese nur systematischer und offensiver als bisher einsetzen. Strategien und Good Practices, die alle Organisationen bereits jetzt eigenständig umsetzen können, haben wir hier vorgestellt.

Gleichzeitig gibt es Bedarfe, die auf der Ebene einer übergeordneten Schnittstelle zivilgesellschaftlicher Organisationen adressiert werden müssen. Das sind insbesondere:

- **Netzwerkkarte bzw. Mapping** der bestehenden Kontakte innerhalb der Zivilgesellschaft um einen Überblick über Lücken im Netzwerk zu gewinnen.
- Gemeinsame **Kommunikationsgrundlagen** um einheitliche Botschaften verbreiten zu können, z.B. Handreichungen und Argumentationsleitfäden, die auf häufige Vorwürfe oder Missverständnisse reagieren oder Vorlagen für Social Media-Postings.

Weitere

Links &

Ressourcen

Folgende Handreichungen und Links behandeln das Thema „Raus aus der Defensive“:

- Victoria Gulde, Dr. Daniel Mullis (TTRex, 2025): In die Offensive kommen
- Anti-Authoritarian Toolkit (Democracy Hub (D-Hub), 2025): Anmeldung in das zugehörige Portal hier.

Folgende Handreichungen behandeln das Thema „Angriffe auf die Zivilgesellschaft“:

- Dr. Christina Deckwirth, Nina Katzemich (LobbyControl, 2025): Desinformation, Diffamierung und Defunding – Zivilgesellschaft unter Druck
- Dr. Siri Hummel, Dr. Peter Schubert (Maecenata Institut, 2025): Das Anti-NGO-Narrativ: Wie versucht wird, die Zivilgesellschaft zu delegitimieren.

Mehr zivilgesellschaftliche Vernetzung? Am besten durch eine Mitgliedschaft in der Allianz Rechtssicherheit!



Die Inhalte für diese Handreichung entstanden bei einem Workshop mit Vertreter*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen in Berlin im Februar 2026. Wir danken allen Teilnehmer*innen herzlich für ihre Gesprächsbeiträge und Ideen und Alexandra Pop für die Ausarbeitung und Verschriftlichung. Bei Fragen und Rückmeldungen bitte an die unten angegebene Adresse wenden.

Impressum:

Allianz „Rechtssicherheit für politische Willensbildung“ e.V.
Vorständinnen: Stephanie Handtmann und Dr. Marie Wachinger
Langenscheidtstr. 9
10827 Berlin
info@zivilgesellschaft-ist-gemeinnuetzig.de
www.zivilgesellschaft-ist-gemeinnuetzig.de