



TOOLKIT FÜR VERBÜNDETE UND ALLIANZEN

Publishers: Zelena akcija, Global 2000, Zelena Istra

Authors: Konstantin Riermeier, Dora Sivka, Bernard Ivčić



August 2025



„Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autor*innen und spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten der Europäischen Union oder der Exekutivagentur für Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für deren Inhalt verantwortlich gemacht werden.“



Das Projekt wird vom kroatischen Regierungsamt für die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen kofinanziert. Die in dieser Toolbox geäußerten Ansichten liegen in der alleinigen Verantwortung von Zelena akcija und spiegeln nicht unbedingt die Meinung des Regierungsamtes für die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen wider.

TOOLKIT FÜR VERBÜNDETE UND ALLIANZEN

INHALT

5

ÜBER DAS TOOLKIT

7

EINFÜHRUNG

IN ALLYSHIP UND ALLIANZEN

10

TOOL 1:

UMGANG MIT

SYSTEMISCHER WIDERSTÄNDIGKEIT

IN ALLIANZEN

SOZIALER BEWEGUNGEN

15

TOOL 2:

ROLLE ODER POSITION?

WARUM ES FÜR WIRKSAME
KOLLEKTIVE ARBEIT WICHTIG IST,
DEN UNTERSCHIED ZU KENNEN

21

TOOL 3:

MISCHFORMEN
DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG
IN ALLIANZEN

25

TOOL 4: SOZIOKRATIE

38

SCHLUSSFOLGERUNG

1. ÜBER DAS TOOLKIT

Dieses Toolkit wurde im Rahmen des CPR-Projekts (Civic Space Preservation and Restoration Project – Projekt zur Bewahrung und Wiederherstellung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums) erstellt, das von Zelena akcija koordiniert und in Partnerschaft mit Green Istria aus Kroatien sowie Global 2000 aus Österreich umgesetzt wird.

Das Projekt entstand aus der dringenden Notwendigkeit, dem wachsenden Phänomen der Einschränkung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums in Europa entgegenzutreten – ein Problem, das insbesondere zivilgesellschaftliche Organisationen in Kroatien und Österreich betrifft. Der Projektname steht symbolisch für die dringende Notwendigkeit, die Rechte und Werte der europäischen Zivilgesellschaft zu bewahren und wiederherzustellen.

Die Erfahrungen der Projektpartner zeigen das transformative Potenzial strategischer Allianzen: Wenn Einzelpersonen oder Organisationen zusammenarbeiten, können sie ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihren Einfluss bündeln und so weitaus mehr erreichen, als es ihnen allein möglich wäre.

Dieses Toolkit schließt die entscheidende Lücke zwischen dem erkannten Bedarf an gemeinschaftlicher Interessenvertretung (Advocacy) und den praktischen Herausforderungen, die den Aufbau wirksamer Partnerschaften zwischen Organisationen erschweren. Es richtet sich in erster Linie an zivilgesellschaftliche Organisationen in Kroatien und Österreich, die im Bereich Umweltschutz, klimapolitischer Lobbyarbeit sowie breiter gefasster sozialer Gerechtigkeitsinitiativen tätig sind.

Gleichzeitig soll es die Zusammenarbeit von Basisbewegungen, NGO-Leitungspersonen, Community-Organisator:innen und politischen Interessenvertreter:innen stärken.

Das Toolkit reagiert auf das Bedürfnis der Zivilgesellschaft, mit einer vereinten Stimme aufzutreten – eine Stimme, die weit mehr Einfluss auf Politikgestaltung und die Mobilisierung von Fördermitteln hat als fragmentierte Einzelkampagnen.

Das Hauptziel des Toolkits ist es, Organisationen mit praktischen Werkzeugen und Strategien auszustatten, um wirksame Allianzen zu bilden, die trotz Einschränkungen des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums bestehen können und gleichzeitig Umwelt- und Sozialgerechtigkeitsziele vorantreiben.

Das Toolkit ist als Ressource für einen iterativen Prozess gedacht: Beginnend mit der Selbsteinschätzung der organisatorischen Kapazitäten bis hin zur Bildung von Koalitionen. Beispiele zeigen, dass Advocacy auch in restriktiven Kontexten möglich ist – durch sorgfältige Planung, strategischen Aufbau von Partnerschaften und adaptive Umsetzung.

2. EINFÜHRUNG IN ALLYSHIP UND ALLIANZEN

Allyship ist aktives, interessenvertretungsbasiertes Handeln, bei dem Organisationen ihre Ressourcen einsetzen, um die Stimmen anderer Gruppen zu unterstützen und zu verstärken, die an gemeinsamen Zielen arbeiten. In Umweltkampagnen bedeutet Allyship den Aufbau von Koalitionen, die echte Partnerschaften auf der Grundlage von gegenseitiger Unterstützung und kollektivem Handeln schaffen.

Für Umweltorganisationen bedeutet dies strategische Partnerschaften, in denen Gruppen mit unterschiedlichen Stärken oder Werten zusammenarbeiten, um ihre kollektive Wirkung zu maximieren. Dies kann sich beispielsweise darin zeigen, dass Gewerkschaften mit Umweltorganisationen kooperieren oder etablierte NGOs Basisbewegungen unterstützen. Das transformative Potenzial liegt im Multiplikationseffekt: Koalitionen können Ergebnisse in größerem Maßstab verfolgen und komplexe Umweltprobleme angehen, die keine einzelne Organisation allein bewältigen könnte.

Allyship ermöglicht es Organisationen, ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihren Einfluss zu bündeln, um weitaus mehr zu erreichen, als sie unabhängig voneinander könnten – und so komplexe Herausforderungen anzugehen, die vielfältige Expertise und koordinierte Maßnahmen über mehrere Sektoren hinweg erfordern.

Herausforderungen beim Aufbau wirksamer Allianzen

Der Aufbau effektiver Allianzen ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, darunter unterschiedliche Ansätze, Werte und Interessen, mangelndes Vertrauen sowie unterschiedliche Praktiken der Entscheidungsfindung. Vertrauen stellt dabei das größte Hindernis dar. Historische Fälle gebrochener Vereinbarungen mindern die Bereitschaft, sich künftig auf Kooperationen einzulassen. Der Wettbewerb um Ressourcen erschwert den Allianzaufbau zusätzlich, da Organisationen potenzielle Partner eher als Konkurrenten denn als Verbündete wahrnehmen. Auch Organisations-Ego und -Identität können Barrieren schaffen, wenn Gruppen eine Zusammenarbeit ablehnen, die ihr „Markenprofil“ verwässern könnte.

Allyship im Kampf gegen die Einschränkung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums

Die Einschränkung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums zeigt sich in Repressionen gegen die Zivilgesellschaft durch drakonische Gesetze, übermäßige finanzielle Kontrolle und invasive Überwachung, die Umgebungen von Angst und Selbstzensur schaffen. Ebenso wird die Zivilgesellschaft durch das Ignorieren ihrer Vorschläge geschwächt, durch den Abbau von Kooperationsstrukturen zwischen öffentlichem und zivilgesellschaftlichem Sektor, durch knappe und eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten für politisches Engagement sowie durch den Abbau von Mechanismen öffentlicher Beteiligung an Entscheidungsprozessen.

Strategisches Allyship kann diesen Einschränkungen entgegenwirken, indem Netzwerke geschaffen werden, die für Behörden schwerer zu unterdrücken sind. Wenn Umweltorganisationen echte Partnerschaften über Sektorgrenzen hinweg aufbauen, entstehen sich selbst stärkende Koalitionen, die stark genug sind, um externen Angriffen standzuhalten, gegenseitigen Schutz zu bieten und koordinierte Reaktionen zu ermöglichen.

Beispielsweise versuchte die kroatische rechtsgerichtete Regierung 2016, die Zivilgesellschaft zu unterdrücken, indem sie eine öffentliche Kampagne gegen progressive NGOs führte und öffentliche Mittel massiv einschränkte. Daraufhin gründeten NGOs die Koalition **„Initiative für eine starke Zivilgesellschaft“**, die Widerstand leistete und es schaffte, zumindest Teile der eigenen Positionen zu verteidigen. Bereits 2014 initiierte eine große, sektorenübergreifende Allianz aus Gewerkschaften und NGOs eine nationale Kampagne gegen die Vergabe der kroatischen Autobahnen in langfristige Konzessionen – und konnte diesen Plan erfolgreich stoppen.

Auch wenn Allyship allein das Problem der Einschränkung des zivilgesellschaftlichen Handlungsspielraums nicht lösen kann, stellt es doch eine entscheidende Komponente für die Resilienz der Zivilgesellschaft dar.

3. TOOL 1: UMGANG MIT SYSTEMISCHER WIDERSTÄNDIGKEIT IN ALLIANZEN SOZIALER BEWEGUNGEN

In diesem Werkzeug verstehen wir Gruppen und Organisationen als (soziale) Systeme und Allianzen als Räume, in denen diese Systeme zusammenkommen und interagieren. Eine zentrale Eigenschaft von Systemen ist ihre Tendenz zur Selbsterhaltung. Gruppen entwickeln eigene Identitäten, Rituale, Werte, Kommunikationsstile, interne Regeln, Ressourcen und Theorien des Wandels. Diese Strukturen bieten Orientierung und Stabilität – können aber auch zu Hindernissen werden, wenn Veränderungen oder Kooperationen notwendig sind.

Hier kommt das Konzept der systemischen Widerständigkeit ins Spiel. Darunter versteht man die bewussten oder unbewussten Mechanismen, mit denen sich Gruppen gegen Veränderungen verteidigen, die ihre etablierten Strukturen, Rollen, Identitäten oder Weltbilder infrage stellen könnten. Selbst Bewegungen, die sich dem sozialen Wandel verschrieben haben, sind nicht automatisch offen für Transformation innerhalb ihrer eigenen Systeme. Das wirkt paradox, ist aber eine häufige Dynamik.

Systemische Widerständigkeit zeigt sich oft in Form von Misstrauen gegenüber neuen Verbündeten, starrem Festhalten an vertrauten Routinen oder subtiler Abwertung anderer Arbeitsweisen. Sie kann sich auch durch territoriales Verhalten, mangelnde Transparenz oder Blockaden in gemeinsamen Entscheidungsprozessen äußern.

Wichtig ist, dass dieser Widerstand nur selten von schlechten Absichten getrieben ist – er entsteht oft aus dem Wunsch nach Sicherheit, Klarheit oder Kontrolle in unsicheren Kontexten. Dieses Werkzeug soll Aktivist:innen einen Rahmen bieten, um über solche Herausforderungen nachzudenken und zu sprechen – sowohl in den eigenen Gruppen als auch in breiteren Allianzen.

Das Verständnis von systemischem Widerstand kann uns helfen, zugrunde liegende Spannungen zu erkennen, ohne Schuldzuweisungen vorzunehmen. Ziel ist es nicht, Widerstand als „falsch“ zu bewerten, sondern ihn sichtbar und besprechbar zu machen.

Im folgenden Abschnitt stellen wir eine Reihe von Polaritäten vor – Spannungen oder Spektren, die in kollektiver Arbeit häufig auftreten. Anstatt sie als Gegensätze zu betrachten, schlagen wir vor, sie als Kontinua zu sehen. Diese Perspektive ermöglicht es Gruppen, sich selbst und ihre Verbündeten auf einer Skala einzuordnen – und öffnet so den Raum für gegenseitiges Verständnis und konstruktiven Dialog.

- Wir regen an, systemische Fragen zu stellen wie zum Beispiel: Was versucht unsere Gruppe zu bewahren?
- Welche Teile unserer Identität oder Struktur sträuben sich gegen Veränderung?
- Welche Ängste sind damit verbunden, unsere Arbeitsweise zu verändern?
- Wo liegen unsere Grenzen – und fördern oder behindern sie Zusammenarbeit?

Systemischer Widerstand ist nicht von Natur aus negativ – er kann wichtige Schutzfunktionen erfüllen, indem er Gruppen dabei hilft, Kohärenz zu wahren und Überforderung zu vermeiden. Wenn er jedoch unreflektiert bleibt, kann er bedeutungsvolle Zusammenarbeit erschweren und siloartiges Denken verstärken. Ziel ist es also nicht, systemischen Widerstand zu beseitigen, sondern ihn anzuerkennen und mit ihm zu arbeiten.

Indem Räume geschaffen werden, in denen diese Dynamiken benannt und reflektiert werden können, können Allianzen Vertrauen vertiefen, Erwartungen klären und widerstandsfähigere Formen der Solidarität entwickeln.

Aktivist:innen, die sich des systemischen Widerstands in ihren eigenen Gruppen bewusst werden, sind besser in der Lage, die Komplexität von Allianzbildung und kollektiver Aktion zu navigieren.

Weite Vision – Klare Mission

Gruppen widersetzen sich oft der Erweiterung ihrer Vision (z. B. um mehr Verbündete zu gewinnen), weil dies die Klarheit und den Fokus bedroht, die sie um eine spezifische Mission herum aufgebaut haben. Eine weite Vision kann zu abstrakt, unklar oder sogar destabilisierend wirken – insbesondere dann, wenn Ressourcen begrenzt sind.

Systemischer Widerstand entsteht, wenn Gruppen an ihrer Mission als schützender Grenze festhalten und neue Narrative oder Allianzen vermeiden, die ihre Identität dehnen könnten. Gleichzeitig ist es normal, die eigenen Botschaften zu verteidigen und sich zu sorgen, dass sie verwässert werden. Vision und Mission auszubalancieren bedeutet, Offenheit für Komplexität zu entwickeln, ohne die Richtung zu verlieren.

Mainstream – Ränder: Sorgen in Allianzen

Mainstream-Organisationen neigen dazu, zu definieren, was als „zentrale“ Themen gilt, und marginalisieren dabei oft Stimmen von weniger sichtbaren oder radikaleren Gruppen. Systemischer Widerstand zeigt sich, wenn dominante Akteure Anliegen von den Rändern als „zu nischig“ oder „spaltend“ abtun. Dies erhält bestehende Machtverhältnisse unter dem Deckmantel von

Einheit oder Pragmatismus. Diesen Widerstand anzuerkennen, ist entscheidend, um echte Solidarität aufzubauen – eine, die sowohl Unbehagen als auch Machtteilung einschließt.

Zentralisierte – Dezentralisierte Taktiken

Gruppen, die durch zentralisierte Strukturen arbeiten, widersetzen sich oft dezentralisierten Ansätzen, aus Angst vor Kontrollverlust oder Ineffizienz. Umgekehrt können dezentral organisierte Akteur:innen Koordination als Bedrohung ihrer Autonomie ablehnen. Diese Polarität zeigt systemischen Widerstand in beide Richtungen: sowohl in einer Überbetonung von Hierarchie als auch in der Ablehnung von Struktur. Erfolgreiche Allianzen erfordern Vertrauen in gemeinsame Ziele, während sie gleichzeitig unterschiedliche Taktiken zulassen.

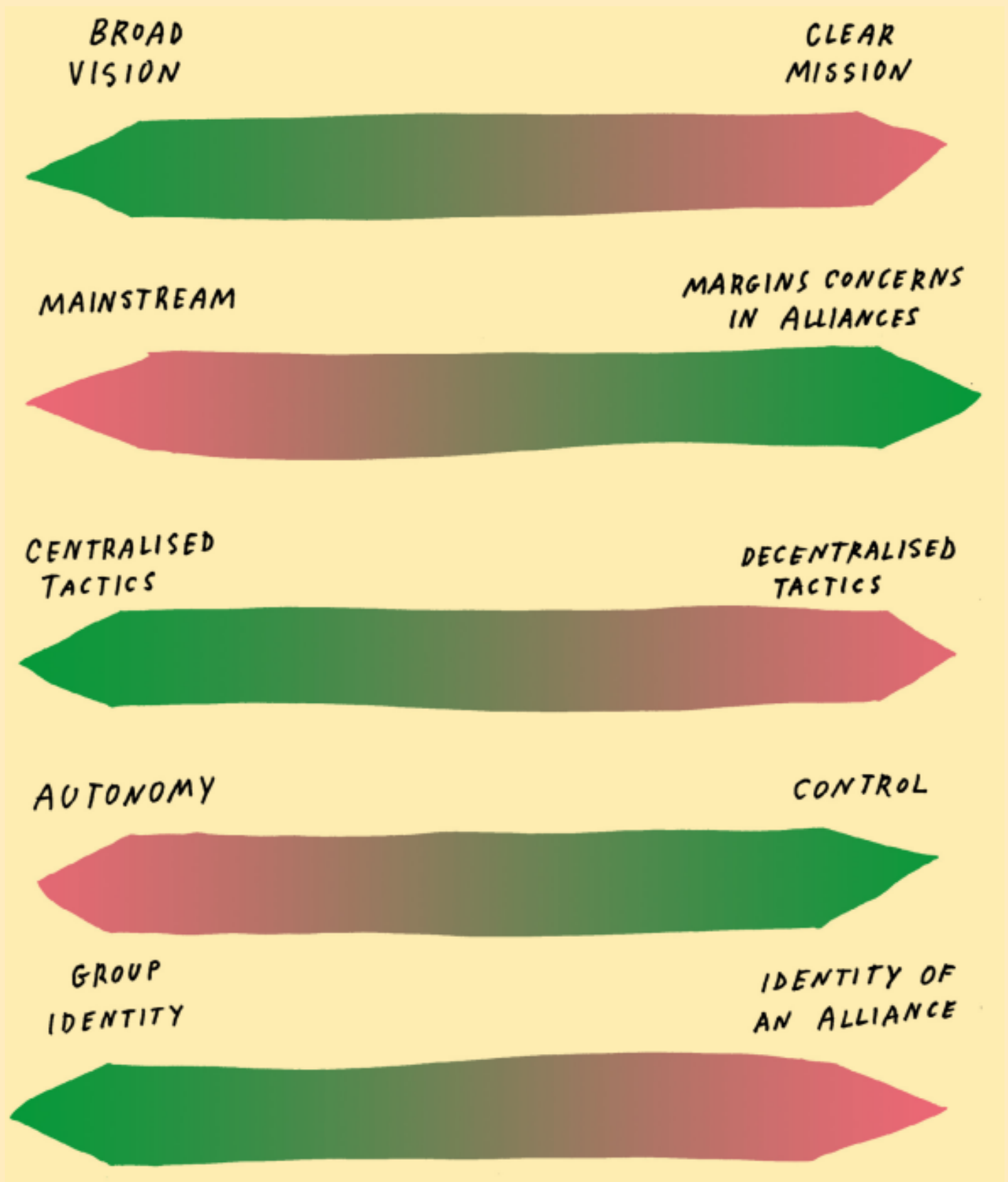
Autonomie – Kontrolle

Systemischer Widerstand tritt häufig auf, wenn Gruppen das Gefühl haben, ihre Autonomie sei gefährdet – besonders in Allianzen, in denen Koordination Kompromisse verlangt. Kontrollorientierte Strukturen können die Unabhängigkeit anderer Akteur:innen subtil untergraben, indem sie Druck zur Anpassung oder Angleichung ausüben. Gleichzeitig kann das kompromisslose Festhalten an Autonomie Zusammenarbeit blockieren und Fragmentierung vertiefen. Diese Spannung zu navigieren bedeutet, Prozesse zu schaffen, die Vielfalt schützen und gleichzeitig kollektive Strategie ermöglichen.

Gruppenidentität – Identität einer Allianz

Allianzen stoßen oft auf Widerstand, wenn individuelle oder Gruppenidentitäten als vom kollektiven Narrativ absorbiert wahrgenommen werden. Gruppen können sich gegen Erwartungen wehren, sich anzupassen, aus Angst, ihre

Einzigartigkeit oder politische Klarheit zu verlieren. Umgekehrt kann das Kollektiv sich dagegen sträuben, verschiedene Identitäten aufzunehmen, da es sie als störend empfindet. Diese Spannung anzugehen erfordert Raum für Komplexität – wo Zugehörigkeit nicht Gleichförmigkeit bedeutet.



4. TOOL 2: ROLLE ODER POSITION? WARUM ES FÜR WIRKSAME KOLLEKTIVE ARBEIT WICHTIG IST, DEN UNTERSCHIED ZU KENNEN

In Aktivist:innengruppen und Bewegungen kommen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammen – oft mit wenig Zeit und großen politischen Zielen. In diesem Spannungsfeld ist es entscheidend, Klarheit nicht nur über Inhalte, sondern auch über Strukturen zu schaffen. Ein oft missverstandener Aspekt ist der Unterschied zwischen einer Rolle und einer Position. Dies zu verstehen, kann interne Prozesse verbessern und helfen, die komplexen Dynamiken von Allianzarbeit wirksamer zu navigieren.

Rollen: Was du tust

Eine Rolle beschreibt eine Funktion oder Aufgabe, die jemand innerhalb eines Teams oder einer Gruppe übernimmt.

Rollen sind in der Regel aufgabenorientiert, flexibel und können sich je nach Kontext oder Bedarf verschieben.

Beispiele sind: Moderator:in, Protokollführer:in, Awareness-/Support-Person, die Person, die stärker drängt, diejenige, die wichtige Entscheidungen aufschlüsselt, oder diejenige, die Konflikte in der Gruppe zuerst anspricht ...

Rollen beziehen sich darauf, was eine Person tut, nicht notwendigerweise darauf, wer sie ist oder welche Autorität oder Position sie in ihrer Organisation innehat.

Rollen können formal oder informell sein. In gut organisierten Gruppen ist transparent, wer welche Rolle innehat und wie sie ausgefüllt wird. Das erleichtert es, Verantwortung zu übernehmen, Feedback zu geben und reibungslose Übergaben zu gewährleisten. Wichtig ist: Eine Person kann mehrere Rollen gleichzeitig innehaben oder Rollen mit anderen teilen.

Positionen: Wo du stehst

Eine Position beschreibt deinen Standpunkt und deine formale Verantwortung innerhalb einer Struktur – sie zeigt also, wo du stehst und aus welcher Perspektive du Dinge betrachtest. Positionen sind oft an Institutionen, Gruppenidentitäten oder gesellschaftliche Machtverhältnisse gebunden.

In Allianzen spricht oder handelt eine Person in einer Position nicht nur als Individuum, sondern repräsentiert (explizit oder implizit) auch eine Gruppe, ein Kollektiv, eine Organisation oder eine politische Haltung. Positionen sind weniger flexibel als Rollen und gehen oft mit Erwartungen und einem gewissen Repräsentationsgewicht einher.

Hinweis: Eine Rolle ist, was du tust, eine Position ist, wer du bist (in diesem spezifischen Kontext). Da wir uns oft über unsere Handlungen identifizieren, neigen wir gerade im Aktivismus dazu, diese Ebenen zu vermischen.

Warum die Unterscheidung wichtig ist

In der Praxis entstehen Missverständnisse und Konflikte häufig dann, wenn Rollen und Positionen verwechselt oder verwischt werden – insbesondere, wenn die Repräsentation von Organisationen und Gruppen zusätzliche Komplexität in eine Allianz bringt. Zum Beispiel:

- Eine Person übernimmt die Rolle der Moderation, spricht aber inhaltlich im Namen ihrer Organisation – und verzerrt damit die Neutralität des Raums.
- Jemand hat eine prominente Position (z. B. als Vertreter:in eines großen Verbands), übernimmt jedoch keine aufgabenbezogene Rolle – und bremst dadurch möglicherweise die Gruppe.
- Eine Person nimmt eine Sensibilisierungsrolle ein, wird aber gleichzeitig als Vertreter:in einer umstrittenen Gruppe wahrgenommen – was das Vertrauen untergräbt.

Wenn wir diese Ebenen nicht bewusst voneinander trennen, werden Verantwortlichkeiten unscharf, Entscheidungsprozesse unklar und Vertrauen kann erodieren.

Allianzen: Rollen und Positionen im Zusammenspiel

In Allianzen – also der Zusammenarbeit mehrerer Gruppen oder Organisationen – steigt die Komplexität. Hier kommen nicht nur Individuen zusammen, sondern auch kollektive Identitäten, politische Linien, Ressourcenungleichheiten und historische Beziehungen. In solchen Kontexten müssen Rollen und Positionen noch sorgfältiger geklärt werden.

Beispielsweise hat eine Delegierte einer Organisation die Position, diese Organisation zu vertreten, kann aber gleichzeitig eine Rolle innerhalb der Allianzenstruktur innehaben – etwa im Koordinationskreis, bei der Moderation eines Treffens oder bei der Organisation einer Aktion. Dieses Überschneiden kann Spannungen erzeugen:

- Passt die politische Linie ihrer Organisation zu den Anforderungen ihrer funktionalen Rolle?
(Beispiel: Eine Vertreterin einer basisdemokratischen Gruppe, die im Allianzrahmen die Koordination von schneller Krisenkommunikation übernimmt und damit

auf zügige, „top-down“-Entscheidungen angewiesen ist. Sie gerät in ein persönliches Dilemma: Entweder sie irritiert ihre Ursprungsgruppe, weil sie nicht nach deren Prinzipien handelt – oder sie ist zu langsam und wenig entscheidungsfreudig, was wiederum den Rest der Allianz verunsichert, weil Orientierung und Führung fehlen.

- Gibt es einen Konflikt zwischen den persönlichen Ansichten, der Haltung der Organisation und der Aufgabe in der Allianz?

(Beispiel: Eine Delegierte aus einer eher spaltenden Gruppe, die innerhalb der Allianz auf Einheit drängt.)

Wenn Rollen und Positionen nicht übereinstimmen

Besonders herausfordernd wird es, wenn jemand in einem Koordinationsraum eine Rolle übernimmt, die nicht zu den Erwartungen oder Werten der Organisation passt, die er oder sie offiziell vertritt. Dies führt zu einer Repräsentationsdissonanz.

Sie setzt die betroffene Person unter Druck, belastet sie und sorgt gleichzeitig für Verwirrung bei den Menschen, die mit ihr zusammenarbeiten.

Beispiel: Jemand vertritt eine basisdemokratische, konsensorientierte Gruppe, soll aber in seiner Rolle innerhalb der Allianz schnelle, von oben nach unten getroffene Entscheidungen fällen. Andere Gruppen könnten dann fragen: „Warum handelt diese horizontale Gruppe plötzlich so hierarchisch?“

Umgekehrt kann eine Vertreterin einer stark strukturierten Organisation als übermäßig bestimmend wahrgenommen werden – selbst dann, wenn er oder sie lediglich eine Rolle ausführt.

Diese Spannungen sind nicht nur theoretisch – sie haben reale Auswirkungen auf Vertrauen, Entscheidungsfindung

sowie auf langfristige Zusammenarbeit und das individuelle Wohlbefinden in Gruppen, Organisationen und Allianzen. Wenn unklar bleibt, ob jemand „in Rolle“ oder „in Position“ spricht, können Reibungen eskalieren – insbesondere in emotional aufgeladenen politischen Kontexten.

Mit der Komplexität umgehen

Einige praktische Tipps:

1. Rollen transparent machen: Jedes Treffen oder jede Arbeitsgruppe sollte klären, wer welche Rolle innehat – und ob diese Rolle mit einer repräsentativen Position überlappt.

2. Rollen explizit vergeben: Vermeidet die informelle Überdehnung von Aufgaben. Klare Rollenbeschreibungen erleichtern Verantwortlichkeit.

3. Positionen reflektieren: Vertreter:innen sollten sich bewusst machen, welche Werte, Macht und Erwartungen sie in einen Raum einbringen – und wie das die Wahrnehmung beeinflusst.

4. Meta-Kommunikation ermöglichen: Schafft Räume, in denen darüber gesprochen wird, wie Rollen und Positionen funktionieren – und wie sie die Gruppendynamik prägen.

5. Rollenflexibilität zulassen: Strukturen, die Rotationen oder Übergaben von Rollen ermöglichen, helfen, Verfestigungen zu vermeiden und kollektives Eigentum zu fördern.

Hinweis I: Es lohnt sich, dies nicht nur in der eigenen Herkunftsgruppe zu tun, sondern auch mit den Menschen, mit denen man langfristige Allianzen aufbaut.

Hinweis II: Dinge sind komplex. Die Komplexitäten der Zusammenarbeit zu navigieren, ist an sich schon herausfordernd. Achtet darauf, genügend Zeit zu investieren, um eure (persönlichen) Beziehungen zu den Menschen, mit denen ihr kooperiert, zu stärken. Das schafft Vertrauen und ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.

5. TOOL 3: MISCHFORMEN DER ENTSCHEIDUNGSGEFINDUNG IN ALLIANZEN

Entscheidungskulturen unterscheiden sich stark – je nach Autonomie, Kontext und Bedürfnissen einer Gruppe. Das Verständnis verschiedener Entscheidungsformen und ihres optimalen Einsatzes ist entscheidend, um Unzufriedenheit, Konflikte oder fehlende Verantwortlichkeit innerhalb von Gruppen zu vermeiden.

Je nachdem, wie viel Autonomie eine Gruppe hat, sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Entscheidungsfindung ist ein sehr wichtiger Arbeitsprozess. Entscheidungen müssen ständig getroffen werden – von alltäglichen bis hin zu äußerst bedeutsamen, die die Zukunft und Entwicklung der Gruppe betreffen. Entscheidungsprozesse existieren immer, doch viele Gruppen sprechen gar nicht strukturiert darüber; vielmehr werden sie vorausgesetzt oder stillschweigend hingenommen.

Das ist nicht ideal, denn Teile der Gruppe können unzufrieden mit der Art sein, wie Entscheidungen getroffen werden. Das kann langfristig zu Konflikten und zum Austritt einzelner Mitglieder führen. Es kann passieren, dass die Gruppe erst im Nachhinein bemerkt, dass jemand von der Entscheidungsfindung ausgeschlossen wurde, oder dass es zwar eine Entscheidung gibt, aber niemand bereit ist, die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Um Entscheidungsprozesse wirklich zu verstehen, ist es notwendig zu wissen, welche Formen es gibt und wie man sie in unterschiedlichen Situationen optimal nutzt.

Es gibt verschiedene Modelle der Entscheidungsfindung in Allianzen:

- **Der/die Koordinator:in / Campaigner entscheidet allein, ohne Diskussion.** Eine Person trifft die Entscheidung, ohne die Gruppe konsultieren zu müssen.

Beispiel: Der/die Koordinator:in einer laufenden Aktion hat den Überblick über die Situation und entscheidet direkt vor Ort – die Partnerorganisationen vertrauen darauf, dass dies in dem Moment die beste Entscheidung ist. Dieses Modell ist nicht sehr verbreitet, da die Werte von Umwelt-NGOs eher auf Partizipation setzen und autokratische Entscheidungsprozesse ablehnen. In seltenen Fällen, wenn schnelle und nicht strategische Entscheidungen notwendig sind, kann es jedoch genutzt und von der Gruppe akzeptiert werden.

- **Der/die Koordinator:in / Campaigner:in entscheidet nach Diskussion.** Eine Person trifft die Entscheidung nach einer Diskussion und Konsultation mit der gesamten Gruppe.

Beispiel: Der/die Campaigner:in entscheidet nach Beratung mit den Aktivist:innen, welche Art von Aktion als nächster Schritt in der Kampagne durchgeführt wird. Dieses Modell kann in Umweltgruppen genutzt werden, wenn eine Diskussion zu keiner klaren Entscheidung geführt hat.

- **Ein:e Expert:in der Gruppe entscheidet.** Eine Person, die Fachwissen in einem bestimmten Bereich hat, trifft die Entscheidung ohne Rücksprache mit der Gruppe.

Dieses Modell wird in der Regel nicht bei notwendigen oder langfristigen Entscheidungen genutzt. Fachliche Positionen können ein höheres Gewicht haben, werden aber oft mit Partnern diskutiert. Dennoch gibt es spezifische Fälle, in denen die Gruppe einverstanden ist,

dass der/die Expert:in allein entscheidet – z. B. wenn ein/e Webdesigner:in über Fragen des Webdesigns entscheidet.

- **Durchschnittsmeinung der Verbündeten.** Wenn mehrere Optionen vorliegen, wird die populärste Meinung als Entscheidung übernommen – möglicherweise ohne lange Diskussion. In Umwelt-Netzwerken und -Plattformen wird dieses Modell meist nach einer ausführlichen Diskussion genutzt, bei der alle Partner:innen mit den Vor- und Nachteilen vertraut sind. Beispiel: Aus 4 Slogans für ein Banner stimmen die Mitglieder ab, und der Slogan mit den meisten Stimmen gewinnt. Dies funktioniert ähnlich wie bei Umfragen, z. B. über Doodle.
- **Minderheitsentscheidung.** Eine Arbeitsgruppe von zwei oder mehr Verbündeten (aber weniger als 50 % der gesamten Gruppe), die ein Mandat zur Entscheidung hat, entscheidet innerhalb ihres Arbeitsbereichs. Beispiel: Die „Designgruppe“ des Umweltfilmfestivals entscheidet über das Hauptmotiv des Festivals. Dieses Modell wird häufig in Großen Koalitionen und dynamischen Kampagnen genutzt, wo spezialisierte Arbeitsgruppen bestimmte Aufgaben übernehmen.
- **Mehrheitsentscheidung.** Die gesamte Mitgliedschaft (oder ein Quorum) stimmt über die Optionen ab – mit oder ohne Diskussion. Klassische Form der Demokratie: Die Option, die die meisten Stimmen gewinnt. Manchmal ist dieses Modell eine erweiterte Version der Minderheitsentscheidung: Eine Arbeitsgruppe erarbeitet einen Vorschlag, die formale Entscheidung trifft jedoch die gesamte Allianz, und die Mehrheit entscheidet.

- **Konsens.**

Niemand in der Gruppe widerspricht der Entscheidung – auch wenn es unterschiedliche Grade der Zustimmung geben mag. Grundsätzlich sind jedoch alle dafür! Dieses Modell entspricht am stärksten den Werten von Umwelt-NGOs. Allerdings ist es nicht immer möglich, Konsens zu erreichen, sodass gelegentlich auf andere Methoden zurückgegriffen wird.

Entscheidungsprozesse sind oft implizit, sollten jedoch explizit besprochen werden, um Ausschluss und Konflikte zu vermeiden. Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Entscheidungsansätze – je nach Dringlichkeit, Fachkompetenz, Gruppengröße und Bedeutung der Entscheidung.

Eine angemessene Einbindung von Partnerorganisationen erhöht die Zufriedenheit, Verantwortlichkeit und Zusammenhalt innerhalb der Koalition. Transparenz und klare Verfahren darüber, wer Entscheidungen trifft und wie diese getroffen werden, helfen, Verwirrung und Probleme gemeinsamer Verantwortung zu vermeiden.

Kulturen der Entscheidungsfindung reichen von autokratischen bis zu voll partizipativen und konsensbasierten Methoden, wobei zahlreiche Hybridformen existieren, die an den Kontext und Bedürfnisse der Gruppe angepasst sind.

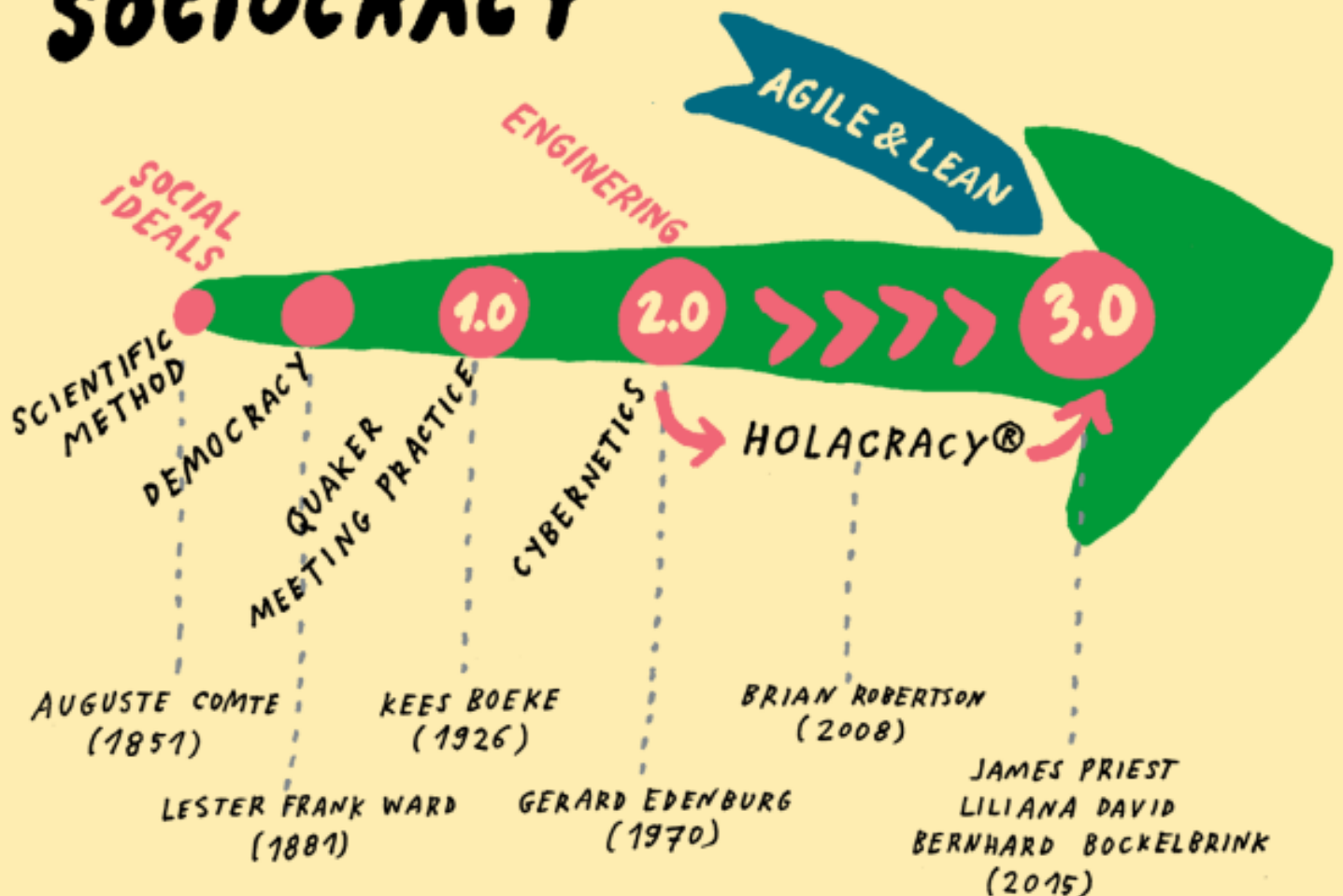
6. TOOL 4: SOZIOKRATIE

Die Soziokratie ist ein Governance-System, das darauf ausgelegt ist, Menschen, Netzwerke und Organisationen dabei zu unterstützen, als Gemeinschaften wirksamer, widerstandsfähiger und kooperativer zu handeln.

Im Kern befähigt die Praxis der Soziokratie Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen oder in einem gemeinsamen Arbeitsprozess stehen, aktiv an den Entscheidungen teilzunehmen, die sie betreffen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Gruppe ihre kollektive Intelligenz zum Wohle des Ganzen nutzt.

Als Theorie und Methodologie hat sich die Soziokratie im Laufe der Zeit weiterentwickelt, und es existieren verschiedene Formen davon.

SOCIOCRACY



„S3 Illustrations“ von Bernhard Bockelbrink, verwendet unter CC BY SA. „Tools for Allyship and Alliances“ ist lizenziert unter CC BY SA von Zelena akcija.

Die Praxis ließ sich von natürlichen Systemen inspirieren, indem sie betrachtete, wie komplexe Organisationen als dezentrale, verschachtelte Systeme funktionieren, die zugleich autonom und wechselseitig abhängig sind. Eine Metapher dafür sind das Atemsystem und das Nervensystem im menschlichen Körper.

Ebenso baut sie auf den Entscheidungsprozessen der Quäker auf, die für ihr starkes Engagement für Inklusion und egalitäre Werte bekannt sind, sowie auf der Kybernetik und den „Feedback-Schleifen“, die uns helfen, die Auswirkungen unseres Handelns zu verstehen.

Es handelt sich nicht um ein starres, vorschreibendes Modell, sondern um eine Sammlung flexibler „Muster“ – erprobte Konzepte, Prinzipien und Praktiken –, die Gruppen und Netzwerke jeder Größe schrittweise übernehmen können, um ihr Engagement, ihre Prozesse und ihr allgemeines Wohlbefinden zu verbessern.

In diesem Toolkit verwenden wir Vorlagen und Prinzipien aus **Sociocracy 3.0**, einer freien und anpassbaren Version der Methode, die zahlreiche kostenlose Tools online in verschiedenen Sprachen unter einer Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License, einer Free-Culture-Lizenz, anbietet.

Dies ist eine kurze und sehr grundlegende Einführung in die Kernelemente der Soziokratie, wie sie in Sociocracy 3.0 dargestellt werden. Für ein vollständiges Eintauchen in das Material und die weiteren Konzepte empfiehlt es sich, die Links am Ende zu studieren oder erfahrene Praktiker:innen und Moderator:innen um Unterstützung zu bitten. Soziokratie versteht man am besten, wenn man sie praktiziert.

Nach der Soziokratie leiten sieben grundlegende Prinzipien das Verhalten und prägen die Gruppenkultur:

1. Wirksamkeit (Effectiveness): Fokus auf das, was die Gruppe ihren Zielen näherbringt, bei bestmöglicher Nutzung von Zeit, Energie und Ressourcen. Alles, was keinen Wert beiträgt, gilt als Verschwendung.

2. Konsent (Consent): Entscheidungen werden in Abwesenheit von „Gründen dagegen“ getroffen. Dies unterscheidet sich sowohl vom Konsens (bei dem alle zustimmen müssen) als auch von Mehrheitsentscheidungen. Ein Vorschlag wird angenommen, wenn niemand einen begründeten Einwand erhebt, der zeigt, dass er dem Ziel der Organisation schaden würde. Einwände gelten als wertvolles Feedback zur Verbesserung, nicht als Blockade.

3. Empirie (Empiricism): Alle Annahmen werden als Hypothesen betrachtet, die durch Experimente und kontinuierliche Überprüfung getestet werden. Dies fördert eine Kultur des Lernens und der Anpassung, die es Gruppen ermöglicht, Komplexität zu bewältigen, indem sie kontinuierlich auf die Realität reagieren.

4. Kontinuierliche Verbesserung (Continuous improvement): Ergebnisse regelmäßig überprüfen und inkrementelle Veränderungen basierend auf Gelerntem vornehmen. Dieses Prinzip ermutigt zu fortlaufender Verfeinerung von Prozessen und Dienstleistungen, damit die Gruppe langfristig reaktionsfähig und effektiv bleibt.

5. Äquivalenz (Equivalence): Menschen sind in die Gestaltung und Weiterentwicklung von Entscheidungen einbezogen, die sie betreffen. Jede:r hat eine Stimme und die Möglichkeit, Ergebnisse zu beeinflussen. Dieses Prinzip stärkt das Engagement und die Verantwortlichkeit der Einzelnen, während die Gruppe von vielfältigen Perspektiven profitiert.

6. Transparenz (Transparency): Alle für die Gruppe wertvollen Informationen sind für alle zugänglich – außer es gibt einen klaren, gerechtfertigten Grund für Vertraulichkeit. Dieser offene Informationsfluss ermöglicht es allen, fundierte Entscheidungen zu treffen und effektiver beizutragen.

7. Verantwortlichkeit (Accountability): Einzelpersonen und Teams reagieren auf Bedürfnisse, halten Vereinbarungen ein und übernehmen Verantwortung für ihre Beiträge und die Ausrichtung der Gruppe. Das stellt sicher, dass Aufgaben erledigt, Verantwortlichkeiten klar und alle proaktiv zum Zusammenhalt und zur Effektivität der Gruppe beitragen.

Diese Prinzipien sind miteinander verwoben und verstärken sich gegenseitig. Sie schaffen einen kohärenten Rahmen für agile und resiliente Zusammenarbeit. Indem Gruppen diese Prinzipien verinnerlichen und anwenden, können sie eine Kultur fördern, die Selbstorganisation, kontinuierliches Lernen und wirksame Entscheidungsfindung unterstützt.

Soziokratie in der Praxis

Nach Sociocracy 3.0 geht es bei der Umsetzung soziokratischer Methoden nicht um eine plötzliche, radikale Umstellung, sondern um einen iterativen, „pull-basierten“ Ansatz. Gruppen werden ermutigt, ihre dringendsten Bedarfsbereiche zu identifizieren und dann gezielt die spezifischen Muster der Soziokratie zu „ziehen“ (anzuwenden), die diese Bedürfnisse adressieren. Diese flexible Methodik ermöglicht eine schrittweise Transformation, bei der neue Praktiken in einem angenehmen Tempo integriert werden, ohne bestehende Abläufe unnötig zu stören.

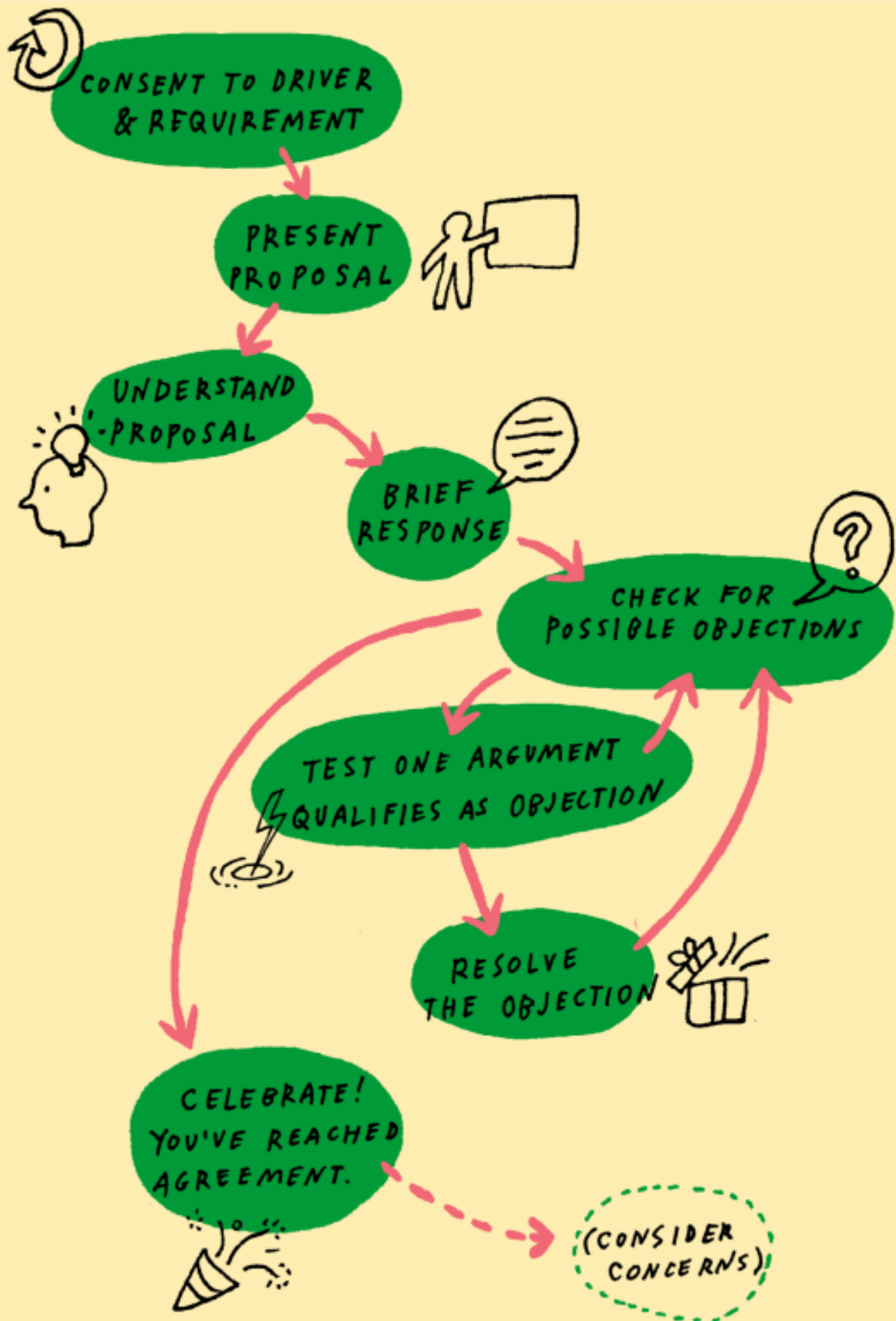
Zentrale praktische Elemente und Muster umfassen:

1. Modulare Einführung: Anstelle einer „Big-Bang“-Umsetzung wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen. Ausgangspunkt ist das Erkennen eines „Treibers“ – also eines aktuellen Bedarfs oder einer Chance – und die Auswahl eines oder mehrerer Muster, die dabei helfen können, diesen zu adressieren. So entsteht Raum für Experimentieren und Lernen, wodurch über die Zeit Fähigkeiten und eine soziokratische Denkweise entwickelt werden können.

2. Organisation in Kreisen: Das grundlegende Strukturelement in der Soziokratie ist der „Kreis“. Kreise sind halbautonome, selbstorganisierende Teams mit einem gemeinsamen Ziel oder Verantwortungsbereich (z. B. eine Abteilung, ein Projektteam, eine Arbeitsgruppe).

- **Gemeinsames Ziel:** Jeder Kreis hat einen klar definierten Zweck, der seine Entscheidungen und Aktivitäten leitet.
- **Rollen:** Innerhalb eines Kreises übernehmen Mitglieder verschiedene Rollen, z. B. eine:n operative:n Leiter:in (durch einen übergeordneten Kreis ernannt) und eine:n oder mehrere Delegierte (vom Kreis gewählt).
- **Doppelte Verknüpfung:** Um wirksames Feedback in beiden Richtungen und eine gute Abstimmung innerhalb der Organisation bzw. des Netzwerks sicherzustellen, sind Kreise häufig „doppelt verknüpft“. Das bedeutet: Zwei Personen (z. B. der/die operative Leiter:in und ein gewählter Delegierter) sind vollwertige Mitglieder sowohl des übergeordneten als auch des untergeordneten Kreises. Diese zentrale Verbindung ermöglicht, dass Information und Einfluss sowohl „nach oben“ als auch „nach unten“ durch die Organisationsstruktur fließen – und verhindert isolierte Entscheidungsfindung.

Es gibt unterschiedliche Arten von **Kreis-Organisationen**.



3. Konsens-Entscheidungsprozess

Dieser Prozess ist das Herzstück der Entscheidungsfindung in der Soziokratie. Es handelt sich um ein strukturiertes Besprechungsformat, das darauf abzielt, Lösungen zu finden, die „gut genug für den Moment und sicher genug zum Ausprobieren“ sind, indem aktiv nach Einwänden gesucht und diese ausgeräumt werden.

Die typischen Schritte für einen Konsens-Entscheidungsprozess sind:

Schritt 1: Konsens zu Driver und Requirement

- Formulieren Sie klar den „Driver“ (den Grund oder die Notwendigkeit für einen Vorschlag) und das „Requirement“ (was der Vorschlag erreichen soll).
- Stellen Sie sicher, dass alle verstehen und zustimmen, dass dies ein relevantes Thema ist, mit dem sich der Kreis befassen sollte.
- Der/Die Moderator:in fragt: „Ist die Beschreibung des Drivers und des Requirements klar genug? Handelt es sich hierbei um einen organisatorischen Driver? Ist dieser Driver für euch relevant, um darauf zu reagieren? Und ist dieses Requirement passend?“

Schritt 2: Vorstellung des Vorschlags

- Der/die Verfasser:in des Vorschlags präsentiert/präsentieren ihn klar und deutlich der Gruppe. Dabei werden Details, Verantwortlichkeiten und eventuelle Termine für Überprüfungen oder Bewertungskriterien vorgestellt.
- Eine gute Vorgehensweise ist es, den Vorschlag im Voraus zu teilen, um ein vorheriges Durchlesen und erste Fragen zu ermöglichen.

Schritt 3: Klärende Fragen

- In dieser Runde stellt jede Person Fragen, um den Vorschlag besser zu verstehen. Dies ist keine Debatte oder eine Gelegenheit, Meinungen zu äußern, sondern dient ausschließlich der Klärung.
- Der/Die Moderator:in fragt: „Was müsst ihr wissen, um den Vorschlag zu verstehen?“

Schritt 4: Spontane Reaktionen

- In dieser Runde teilt jede Person kurz ihre ersten Gedanken oder Gefühle zum Vorschlag mit (z. B. „Das gefällt mir“, „Ich habe Bedenken“, „Ich werde wahrscheinlich Einspruch erheben“). Dies ist ein Raum für schnelles, nicht diskursives Feedback.
- Der/Die Moderator:in stellt sicher, dass die Reaktionen prägnant sind und nicht zu Diskussionen ausarten.

Schritt 5: Konsens-Runde (und Einwände)

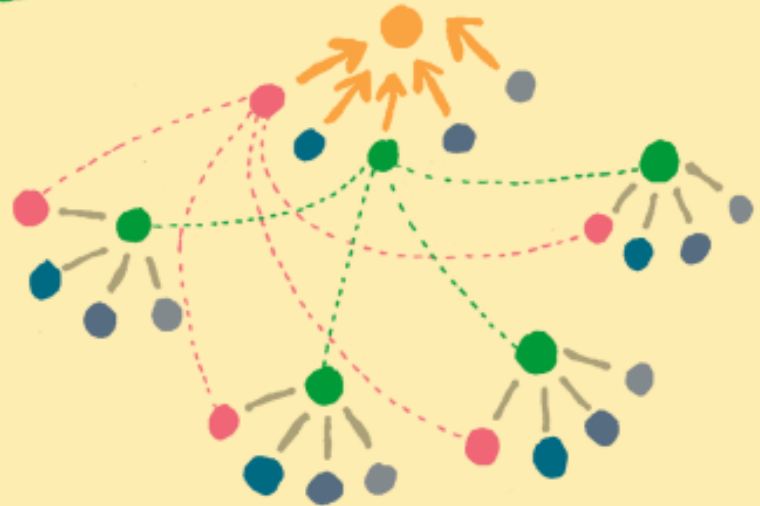
- Dies ist der entscheidende Schritt, bei dem der Vorschlag auf Einwände geprüft wird. Jede Person wird gefragt, ob sie einen Einwand hat.
- Ein Einwand ist ein begründetes Argument, das aufzeigt, wie sich der Vorschlag, wenn er umgesetzt würde, negativ auf das Ziel der Gruppe oder die Arbeit des Kreises auswirken würde. Es handelt sich nicht um eine persönliche Präferenz.
- Wenn ein Einwand erhoben wird, arbeitet die Gruppe gemeinsam daran, ihn zu verstehen und den Vorschlag so zu ändern oder zu erweitern, dass der Einwand aufgelöst wird. Dieser iterative Prozess wird fortgesetzt, bis keine Einwände mehr bestehen.

- Der/Die Moderator:in fragt: „Habt ihr Einwände dagegen, dass dieser Vorschlag angenommen wird?“ Wenn ein Einwand erhoben wird: „Bitte erklärt euren Einwand und wie der Vorschlag das Ziel der Gruppe schädigen würde.“

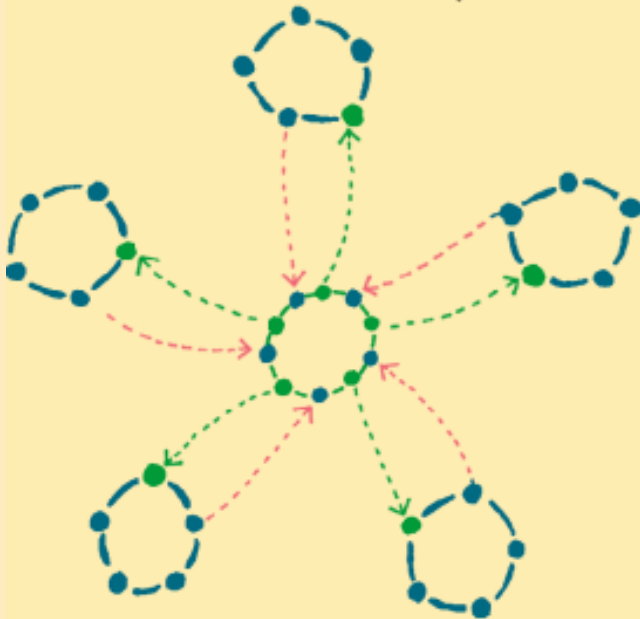
SERVICE ORGANIZATION



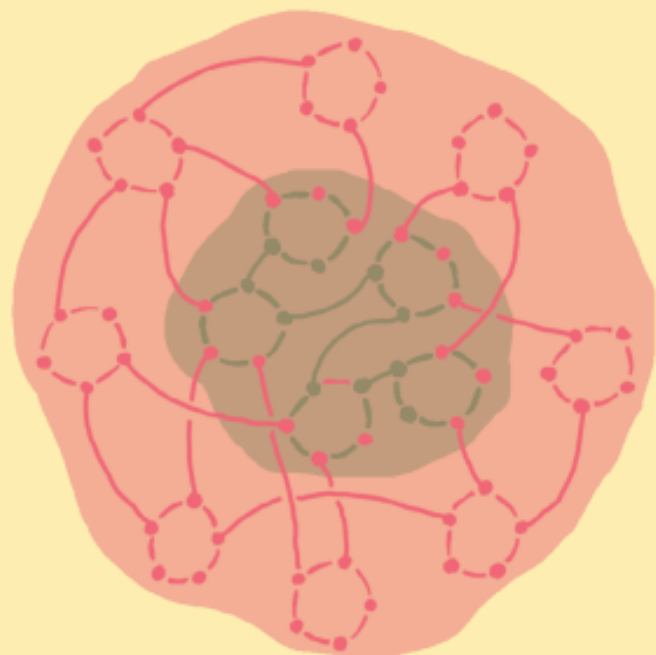
FRACTAL ORGANIZATION



DOUBLE-LINKED HIERARCHY



PEACH ORGANIZATION



4. Effiziente Besprechungsmethoden: Soziokratische Besprechungen folgen oft einem strukturierten Ablauf, um Effizienz und Inklusivität zu gewährleisten:

- **Moderation (Facilitation):** Eine erfahrene Moderation leitet den Prozess. Sie sorgt dafür, dass alle Stimmen gehört werden und die Gruppe sich an die gewählten Muster hält.
- **Check-in:** Eine kurze Eröffnungsrunde, in der jede Person ihren aktuellen Zustand oder einen relevanten Gedanken teilt, um den Fokus auf die Sitzung zu lenken.
- **Zustimmung zur Agenda (Consent to Agenda):** Die Gruppe überprüft und bestätigt die Tagesordnung, sodass Einigkeit über die relevanten Themen besteht.
- **Agendapunkte (Agenda Items):** Jeder Punkt wird mithilfe geeigneter Muster bearbeitet (z.B. Konsent-Entscheidungen für Richtlinien, Auswahlprozesse für Rollen).
- **Überprüfung/Evaluation (Review/Evaluation):** Am Ende werden die Sitzung selbst und die Ergebnisse kurz überprüft, um daraus zu lernen und sich zu verbessern.
- **Check-out:** Eine Abschlussrunde für Reflexionen oder kurze Verabschiedungen.

5. Kontinuierliche Verbesserung in der Praxis

Über den Entscheidungsprozess hinaus fördert die Soziokratie kontinuierliche Verbesserung durch:

- **Regelmäßige Überprüfungen:** Die Wirksamkeit von Richtlinien, Rollen und Prozessen regelmäßig evaluieren.
- **Feedback-Schleifen:** Eine Kultur regelmäßigen und konstruktiven Feedbacks unter Kolleg:innen fördern.
- **Experimentieren:** Vorschläge als „Experimente“ betrachten und bereit sein, basierend auf empirischen Erkenntnissen zu iterieren und sich anzupassen.

6. Transparenz und Verantwortlichkeit in der Praxis

- **Informationszugänglichkeit:** Klare Aufzeichnungen über Entscheidungen, Richtlinien und Vereinbarungen führen und allen relevanten Mitgliedern leicht zugänglich machen.
- **Klare Verantwortlichkeiten:** Rollen und Zuständigkeiten eindeutig definieren, damit alle wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie von anderen erwarten können.
- **Verbindlichkeit (Follow-Through):** Die Bedeutung betonen, Vereinbarungen einzuhalten und Verantwortung für Zusagen zu übernehmen.

Indem Organisationen diese praktischen Muster und die zugrunde liegenden Prinzipien verinnerlichen, können sie zu einer reaktionsfähigeren, gerechteren und effektiveren Arbeitsweise gelangen. Dies fördert ein dynamisches Umfeld, in dem kollektive Intelligenz gedeihen kann.

7. SCHLUSSFOLGERUNG

Dieses Toolkit stellt einen entscheidenden Beitrag zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Zivilgesellschaft in Zeiten der Einschränkung zivilgesellschaftlicher Handlungsspielräume dar. Die Belege zeigen klar: Während einzelne Organisationen erheblichen Hürden in ihrer Advocacy-Arbeit begegnen, können strategische Allianzen selbsttragende Koalitionen schaffen, die stark genug sind, externen Herausforderungen standzuhalten.

Der Übergang von fragmentierter Advocacy hin zu koordinierter Koalitionsbildung erfordert gezielten Kapazitätsaufbau, Vertrauensbildung und gemeinsame strategische Planung. Organisationen sollten davon abkommen, potenzielle Partner als Konkurrenten zu betrachten, und stattdessen kollaborative Rahmenwerke annehmen, die kollektive Stärken nutzen und individuelle Schwächen abfedern. Dieser Wandel ist besonders entscheidend für Umweltorganisationen, die komplexe, miteinander verflochtene Herausforderungen angehen, die vielfältige Expertise und koordinierte Maßnahmen über mehrere Sektoren hinweg erfordern.

Eine erfolgreiche Anwendung dieser Werkzeuge erfordert das Engagement für den Aufbau langfristiger Beziehungen, die Entwicklung anpassungsfähiger Strategien und kontinuierliches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen. Effektive Koalitionen müssen unmittelbare taktische Bedürfnisse mit einer breiteren strategischen Vision in Einklang bringen und sicherstellen, dass gemeinsame Anstrengungen zu systemischem Wandel beitragen, anstatt nur reaktive Antworten zu liefern.

Dieses Toolkit konzentriert sich auf das Allyship (Verbündet-Sein), da es eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Interessenvertretung spielen kann und in den bestehenden Aktivisten-Handbüchern nicht ausreichend behandelt wird. Das Allyship ist jedoch Teil eines breiteren aktivistischen Ansatzes, daher ist es nützlich, auch die andere Literatur zurate zu ziehen, die weitere Elemente von Umweltkampagnen abdeckt und ein breiteres Narrativ liefert, das für das Verständnis des Kontextes wichtig ist, z. B.:

- **Tools for resilience, Experiences in building resilience of environmental initiatives** (Werkzeuge für Resilienz, Erfahrungen im Aufbau der Widerstandsfähigkeit von Umweltinitiativen)

https://zelena-akcija.hr/system/document/1365/doc_files/original/ZA_Tools_FIN3.pdf

- **Activist cookbook** (Aktivisten-Kochbuch, nur auf Kroatisch)

https://zelena-akcija.hr/system/document/1309/doc_files/original/AktivistickaKuharica_Desktop.pdf

- **Repression against environmental initiatives and civil society organizations in Croatia** (Repressionen gegen Umweltinitiativen und zivilgesellschaftliche Organisationen in Kroatien, nur auf Kroatisch)

https://zelena-akcija.hr/system/document/1355/doc_files/original/ZA_AnalizaFIN-3.pdf

- **Analysis of the situation of Austrian civil society actors in the environmental sector**

(Analyse der Situation österreichischer zivilgesellschaftlicher Akteure im Umweltsektor)

<https://www.global2000.at/publikationen/cpr-projektbericht>

Zum Weiterlesen:

<https://sociocracy30.org/>

https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf

https://sociocracy30.org/_res/posters/S3-Intro-Course Posters.pdf

<https://learn.sociocracyforall.org/welcome-to-the-new-learning-plaftorm/>

