

Ausgabe 2026

Zuversichtsbarometer

Zivilgesellschaft als Zukunftsarchitektin

Robert Bosch Stiftung

Resilienz & Zuversicht



Mut zum Aufbruch

Wie Zivilgesellschaft unsere Zukunft gestaltet

Liebe Leserinnen und Leser,

wir leben in stürmischen Zeiten, die uns allen viel abverlangen. Wenn wir morgens die Nachrichten verfolgen, blicken wir auf eine Welt im Dauerkrisenmodus: zunehmende gesellschaftliche Polarisierung, die spürbaren Folgen des Klimawandels, globale Krisen, Kriege und Konflikte und die ungelösten Fragen der digitalen Transformation. Es ist leicht, in diesem dichten Nebel aus Negativschlagzeilen die Zuversicht zu verlieren. Als Robert Bosch Stiftung sind wir überzeugt: Wir brauchen ein neues Narrativ! Wir müssen den Mut aufbringen, die Zukunft aktiv und positiv zu gestalten.

Genau an diesem Anspruch setzt unsere Strategie für das Fördergebiet Globale Fragen der Stiftung an, in der die Stärkung von Resilienz eine zentrale Rolle spielt. Standhaftigkeit in Krisen und die Kraft zum „Wiederaufstehen“ sind dabei die unverzichtbare Grundlage. Für uns geht der Begriff jedoch noch einen entscheidenden Schritt weiter: Wir verstehen Resilienz vor allem als eine aktive, transformative Kraft. Sie vereint die Widerstandsfähigkeit – die Fähigkeit, in Krisen handlungsfähig zu bleiben – mit der mutigen Zukunftsgestaltung. Und das tragende Fundament dieser Zukunftsgestaltung ist eine tiefe, aktive Zuversicht.

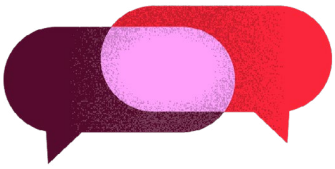


Unsere Vision ist klar definiert:

„Wir stärken die Fähigkeiten von Menschen, Organisationen, Gesellschaften und Systemen, eine gerechte, nachhaltige und friedliche Zukunft zu gestalten sowie mit Unsicherheiten und Krisen umzugehen.“

Um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen, braucht es Akteure, die nicht nur Probleme analysieren, sondern Lösungen leben. Diese Akteure finden wir vor allem in einer starken, vielfältigen und mutigen Zivilgesellschaft. Sie ist eine der tragenden Säulen unserer Demokratie und treibende Kraft für den notwendigen sozialen Wandel. Mit unserem *Zuversichtsbarometer,* einer Umfrage in der organisierten Zivilgesellschaft, rücken wir genau diese Gestalterinnen und Gestalter ins Rampenlicht, um dem verbreiteten Gefühl der Ohnmacht ein kraftvolles Narrativ der Selbstwirksamkeit entgegenzusetzen.

Stimme der Zuversicht: Die Zivilgesellschaft als Fundament und Zukunftsarchitektin



Doch wer ist eigentlich genau diese Zivilgesellschaft, von der wir so oft sprechen? Wir verstehen darunter die Gesamtheit allen selbstorganisierten Handelns, das abseits staatlicher Behörden und des Marktes für das Gemeinwohl eintritt. Dabei kann es sich um Einzelne oder Gruppen handeln.

In dieser Publikation richten wir unseren Blick ganz bewusst auf die organisierte Zivilgesellschaft in Deutschland. Denn sie trägt jeden Tag dazu bei, unsere Gesellschaft widerstandsfähiger und zukunftsfähiger zu machen: sei es durch lokale Demokratieprojekte, die den Zusammenhalt vor Ort fördern, durch die unermüdliche Arbeit von Vermittler:innen in Konflikten, durch Initiativen für eine nachhaltige Landwirtschaft oder durch Programme, die allen Menschen faire Bildungschancen eröffnen.

Warum ist dieses Thema gerade jetzt so essenziell für unsere Stiftung? Weil die Zivilgesellschaft zunehmend unter Druck gerät. Wir erleben ein Erstarken rechtsextremer Propaganda, systematisches Misstrauen gegenüber gemeinnützigen Organisationen und eine Polarisierung, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährdet.

Umso wichtiger ist es, die Zivilgesellschaft in ihrer Handlungs- und Gestaltungskraft zu stärken. Denn sie zeigt, dass Menschen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht machtlos gegenüberstehen, sondern gemeinsam Veränderung bewirken können.

Dabei leiten uns in unserer Arbeit **fünf zentrale Prinzipien:**

1

(Kollektive) Handlungsfähigkeit

Wir schenken Vertrauen und stärken Netzwerke, statt Kontrolle auszuüben. Dazu gehören flexible Budgets, die auch Mittel für Infrastruktur, Organisationsentwicklung oder mentale Gesundheit enthalten.

2

Vielfalt und Teilhabe

Wir schätzen unterschiedliche Perspektiven, Fähigkeiten und Wissensformen. Wir erkennen lokale Expertise und gelebte Erfahrung an, verschaffen bisher zu wenig beachteten Stimmen Gehör und binden sie in Entscheidungen ein.

3

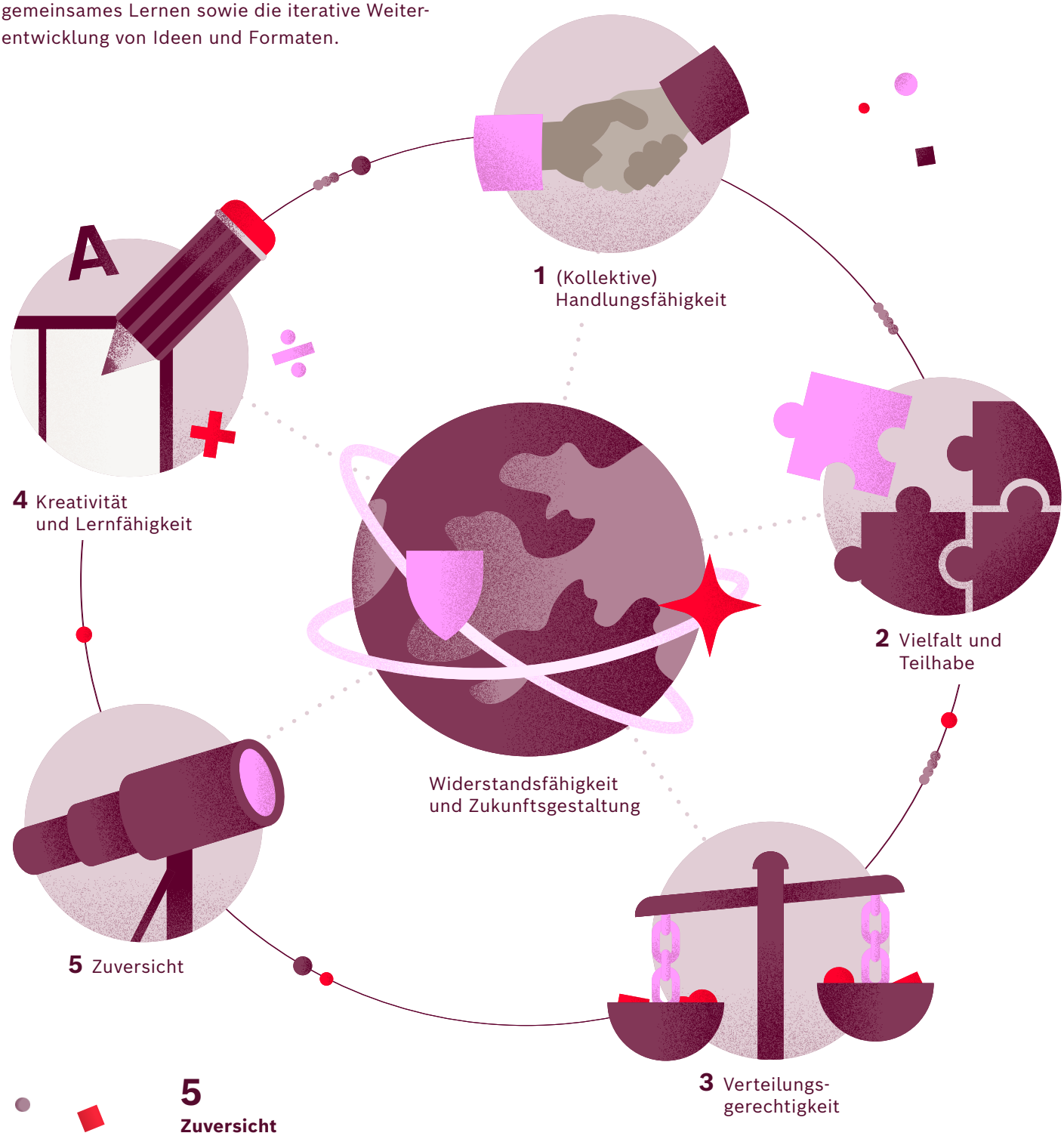
Verteilungsgerechtigkeit

Wir hinterfragen Machtverhältnisse und setzen uns für den Abbau von Ungleichheiten ein. Unsere Arbeit trägt zu einer gerechteren Verteilung von Ressourcen, Risiken, Lasten und Vorteilen bei.

4

Kreativität und Lernfähigkeit

Wir schaffen schützende Räume für neue, mutige Ansätze und lernen gemeinsam. Unsere Arbeit ermöglicht Kreativität, Erprobung, Innovation, gemeinsames Lernen sowie die iterative Weiterentwicklung von Ideen und Formaten.

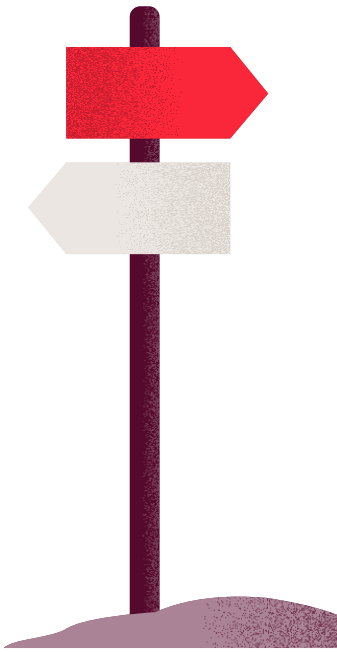


5

Zuversicht

Unsere Arbeit fördert die Vorstellungskraft und den Mut, gemeinsame, positive Zukunftsbilder zu entwickeln, sowie die Fähigkeit, langfristige Risiken und Chancen in Entscheidungen miteinzubeziehen.

Lust auf Zuversicht?
Ein Wegweiser durch diese Ausgabe.



Das *Zuversichtsbarometer* versteht sich als Einladung, den Blickwinkel zu verändern und neue Perspektiven einzunehmen. Diese Ausgabe mit dem Titel **„Zivilgesellschaft als Zukunftsarchitektin“** soll keine einmalige Bestandsaufnahme bleiben. Wir wollen kontinuierlich und systematisch erfassen, wie es um die Zuversicht und Fähigkeit zur Zukunftsgestaltung der zivilgesellschaftlichen Akteure steht: Was gibt ihnen Kraft? Was blockiert sie? Und vor allem: Welche Quellen der Hoffnung und Zuversicht können wir gemeinsam aktivieren? Wir verbinden diese empirischen Befunde mit praxisnahen Einblicken und zeichnen so ein differenziertes und zugleich ermutigendes Bild der Zivilgesellschaft:

- **Zahlen, Daten, Fakten – Die Zuversicht der Zivilgesellschaft**: Den Auftakt machen die Ergebnisse unserer exklusiven Umfrage unter deutschen gemeinnützigen nichtstaatlichen Organisationen. Sie zeigt: Die Zuversicht in der deutschen Zivilgesellschaft ist trotz aller Widrigkeiten bemerkenswert hoch. Diese Zuversicht speist sich vor allem aus der Erfahrung, mit dem eigenen Engagement etwas bewirken zu können. Die größten Hürden liegen dagegen in den äußeren Rahmenbedingungen, etwa in Bürokratie und Finanzierungsfragen. Jede sechste Organisation erfährt außerdem Hass und Hetze. Die Zuversicht kommt also von innen und zeugt von einem starken Gestaltungswillen.
- **Interpretation und Reflexion:** Isabel Gahren und Dr. Josefa Kny von betterplace lab ordnen diese empirischen Daten für uns ein. Basierend auf ihren eigenen Studien zeigen sie auf, wie die Zivilgesellschaft trotz wachsenden Drucks durch Beständigkeit, Innovationskraft und das bewusste Teilen von Erfolgsgeschichten positive Zukünfte sichern kann.
- **Stimmen aus der Praxis:** Darauf aufbauend spiegelt Andreas Willisch, Vorstand des Thünen-Instituts für Regionalentwicklung und von Neuland gewinnen e.V., die Ergebnisse des Zuversichtsbarometers mit seinen praktischen Erfahrungen vor Ort aus dem Programm „Neulandgewinner“.
- **Zwischen Zukunft und Gegenwart:** Den Abschluss bildet eine Reflexion unserer Kollegin Dr. Ellen Ehmke (Senior Expertin im Fördergebiet Globale Fragen). Sie nimmt uns mit auf eine Reise von der Resignation zur Resilienz und zeigt auf, warum Zuversicht der entscheidende Motor für gesellschaftliche Zukunftsvisionen ist.

Wir hoffen, dass diese Lektüre Sie dazu anregt, den Blick auf die Chancen des Wandels zu richten und zugleich sichtbar macht, wie viel Gestaltungskraft bereits heute in unserer Gesellschaft steckt. Es gilt, diese Kraft zu stärken, voneinander zu lernen und gemeinsam neue Handlungsspielräume zu erschließen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende, mutmachende und erkenntnisreiche Lektüre!

Ottilie Bälz
Bereichsleiterin Globale Fragen, Robert Bosch Stiftung

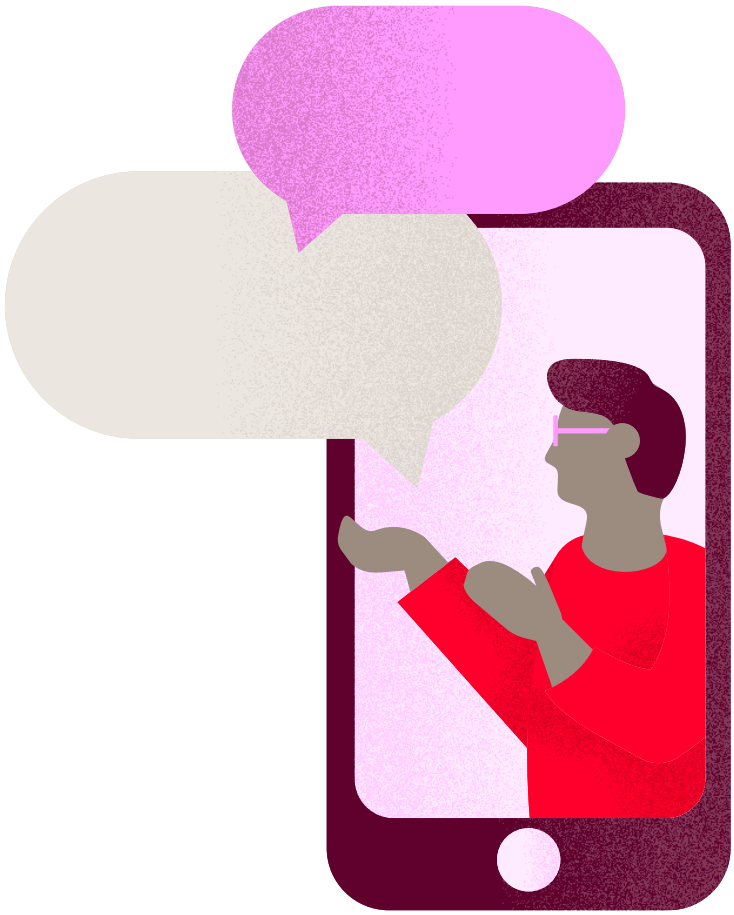


Zahlen, Daten, Fakten

Das Zuversichtsbarometer

Stimmung und Zukunftsperspektiven in der Zivilgesellschaft – Ergebnisse einer Befragung

Wie zuversichtlich blickt die organisierte Zivilgesellschaft in Deutschland in die Zukunft? Was gibt den Menschen in Vereinen, Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen Mut, was belastet sie und wie schätzen sie ihre Möglichkeiten ein, Gesellschaft mitzugestalten? Zu diesen Fragen hat das Meinungsforschungsinstitut forsa im Auftrag der Robert Bosch Stiftung vom 10. August bis zum 4. September 2026 insgesamt 754 Vertreter:innen der Zivilgesellschaft in ganz Deutschland telefonisch befragt. Die Ergebnisse geben einen Einblick in die aktuelle Stimmung und die Zukunftsperspektiven der Zivilgesellschaft.



Zusammenfassung

Die organisierte Zivilgesellschaft blickt bemerkenswert zuversichtlich nach vorn, obwohl viele Organisationen unter schwierigen Rahmenbedingungen arbeiten. Die Befragten bewerten die Zukunft ihrer eigenen Organisation im Durchschnitt mit 7,3 von 10 Punkten. Fast ebenso groß ist ihr Vertrauen in die Gestaltungskraft der Zivilgesellschaft insgesamt: Hier liegt der Durchschnitt bei 7,2. Und auch mit der aktuellen, von Unsicherheiten und Krisen geprägten gesellschaftlichen Situation kommen die Organisationen nach eigener Einschätzung überwiegend gut zurecht.

Hinter dieser Zuversicht steht ein ausgeprägtes Gefühl, etwas bewirken zu können. 82 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass ihre Organisation, auch im Kleinen, einen großen Beitrag dazu leisten kann, Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Besonders viel Kraft ziehen die Befragten aus ihrer unmittelbaren Arbeit: aus dem Engagement von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen, aus positiven Rückmeldungen ihrer Zielgruppen und aus konkreten Erfolgen oder der sichtbaren Wirkung von Projekten. Dort, wo keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren, nennen sie besonders häufig das Gefühl, etwas Sinnvolles oder Notwendiges zu tun.

An Belastungen mangelt es dennoch nicht. Vor allem Bürokratie und Verwaltungsaufwand erschweren den Organisationen die Arbeit. Hinzu kommen unsichere Finanzierung, Personalmangel oder überlastete Mitarbeitende sowie Schwierigkeiten, neue Engagierte oder Mitarbeitende zu gewinnen. Auch das politische und gesellschaftliche Umfeld stellt die Befragten vor Herausforderungen: Rund die Hälfte der Befragten beklagt mangelnde politische Unterstützung und gesellschaftliche Polarisierung. Immerhin jede sechste Organisation berichtet außerdem von Hass und Anfeindungen.

Eine Herausforderung zeigt sich besonders deutlich beim Schritt von der Ideenfindung zur Umsetzung. Drei Viertel der Befragten sagen, dass ihre Organisation konkrete Ideen hat, wie sie zu einer besseren Zukunft beitragen kann. Diese Ideen tatsächlich umzusetzen, fällt ihnen jedoch merklich schwerer: Auf der Skala von 0 für „sehr schwer“ bis 10 für „sehr leicht“ liegt der Durchschnitt nur bei 6,2. Das Gesamtbild ist damit von einem Spannungsverhältnis geprägt: Die Organisationen sehen Gestaltungsmöglichkeiten und blicken zuversichtlich nach vorn, zugleich erleben sie erhebliche Hürden in ihrer täglichen Arbeit und bei der Umsetzung neuer Ideen.

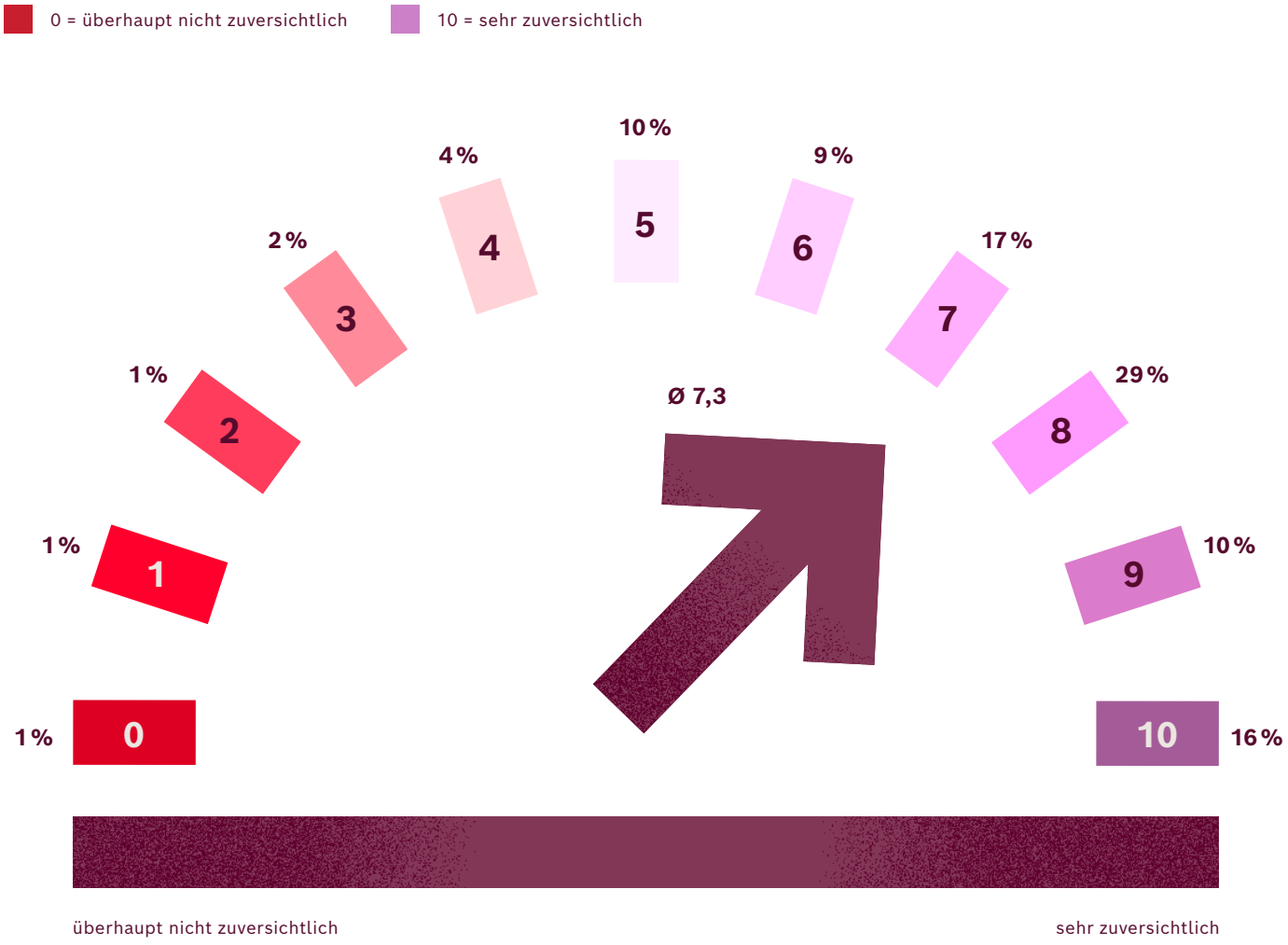


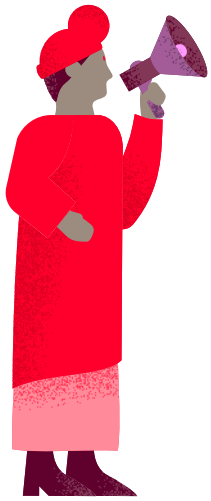
Die Ergebnisse im Einzelnen

Zuversicht für die Zukunft der Organisation

Wir haben die befragten Vertreter:innen der Zivilgesellschaft um eine Einschätzung zur Zukunft ihrer Organisation gebeten. Im Ergebnis blickt die große Mehrheit der Befragten eher zuversichtlich auf die Zukunft der eigenen Organisation. Auf einer Skala von 0 für „überhaupt nicht zuversichtlich“ bis 10 für „sehr zuversichtlich“ liegt der Durchschnitt bei 7,3. Rund drei Viertel (72 Prozent) vergeben einen Wert zwischen 7 und 10. Nur fünf Prozent äußern mit Werten zwischen 0 und 3 geringe Zuversicht; knapp ein Viertel bewegt sich im mittleren Bereich.

Zuversicht für die Zukunft der Organisation
Auf die Zukunft ihrer Organisation blicken derzeit

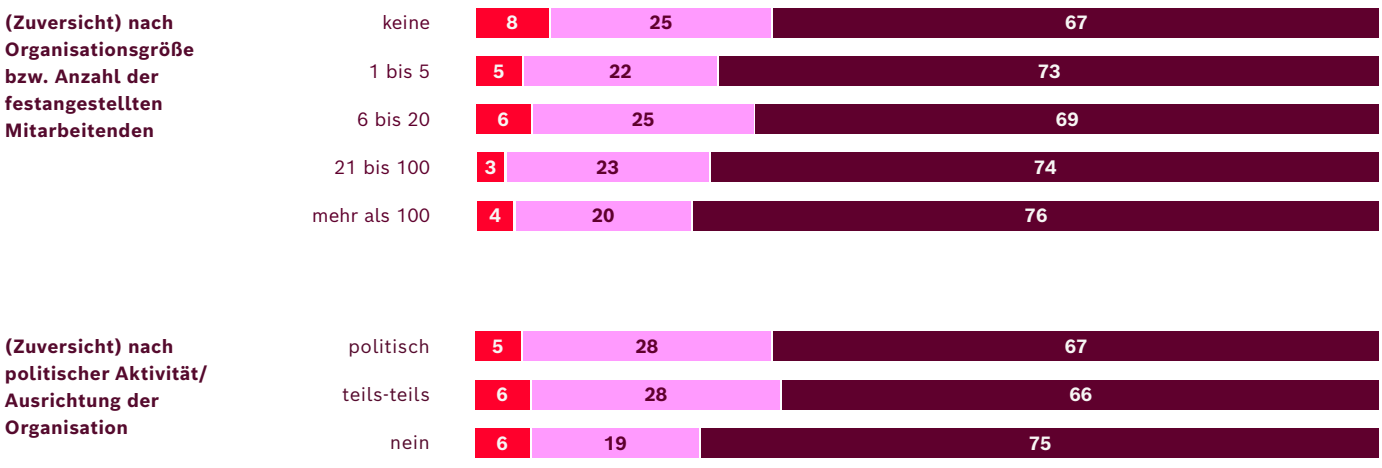




Dabei zeigen sich Unterschiede je nach Größe und politischer Aktivität: Größere Organisationen sind tendenziell etwas zuversichtlicher als kleinere. Auch Organisationen, die sich selbst nicht als politisch aktiv verstehen, blicken etwas zuversichtlicher auf ihre Zukunft als politisch oder teilweise politisch aktive Organisationen.

Zuversicht nach Größe und politischer Aktivität der befragten Organisation
Wie groß ist die Zuversicht der befragten Vertreter:innen hinsichtlich der Zukunft ihrer Organisation?*





*geringe Zuversicht = Werte 0–3, mittlere Zuversicht = Werte 4–6, hohe Zuversicht = Werte 7–10

Alle Angaben in Prozent

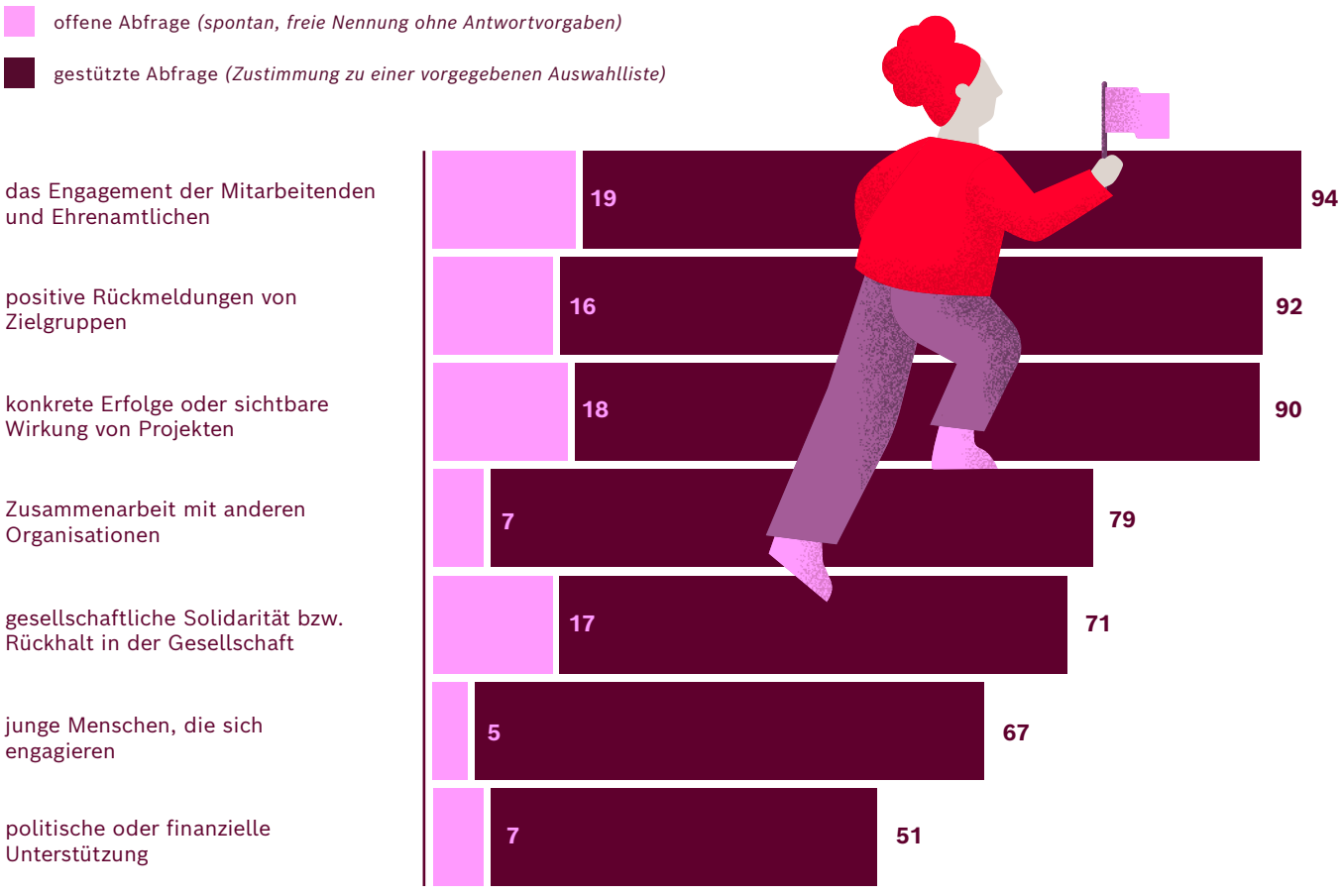
Bestärkende Aspekte

Was gibt den Menschen in der Zivilgesellschaft Mut? Besonders wichtig sind Erfahrungen, die unmittelbar mit der eigenen Arbeit und ihrem Umfeld verbunden sind. Bei der offenen Abfrage (ohne Antwortvorgaben) nannten die Befragten am häufigsten das Gefühl, etwas Sinnvolles oder Notwendiges zu tun, gefolgt von gutem Miteinander innerhalb der Organisation und dem Zusammenhalt im Team.

Bei der anschließenden Abfrage mit vorgegebenen Antworten zeigt sich, wie breit diese bestärkenden Erfahrungen geteilt werden: Das Engagement der Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen macht 94 Prozent der Befragten Mut. Fast ebenso viele nennen positive Rückmeldungen ihrer Zielgruppen sowie konkrete Erfolge oder die sichtbare Wirkung von Projekten.

Auch der Blick über die eigene Organisation hinaus spielt eine Rolle. Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen bestärkt 79 Prozent der Befragten, gesellschaftliche Solidarität und Rückhalt 71 Prozent. Für 67 Prozent sind junge Menschen, die sich engagieren, eine Quelle des Mutes. Politische oder finanzielle Unterstützung wird mit 51 Prozent deutlich seltener genannt.

Bestärkende Aspekte
Folgendes bestärkt die Befragten in ihrer Arbeit bzw. gibt ihnen Mut:

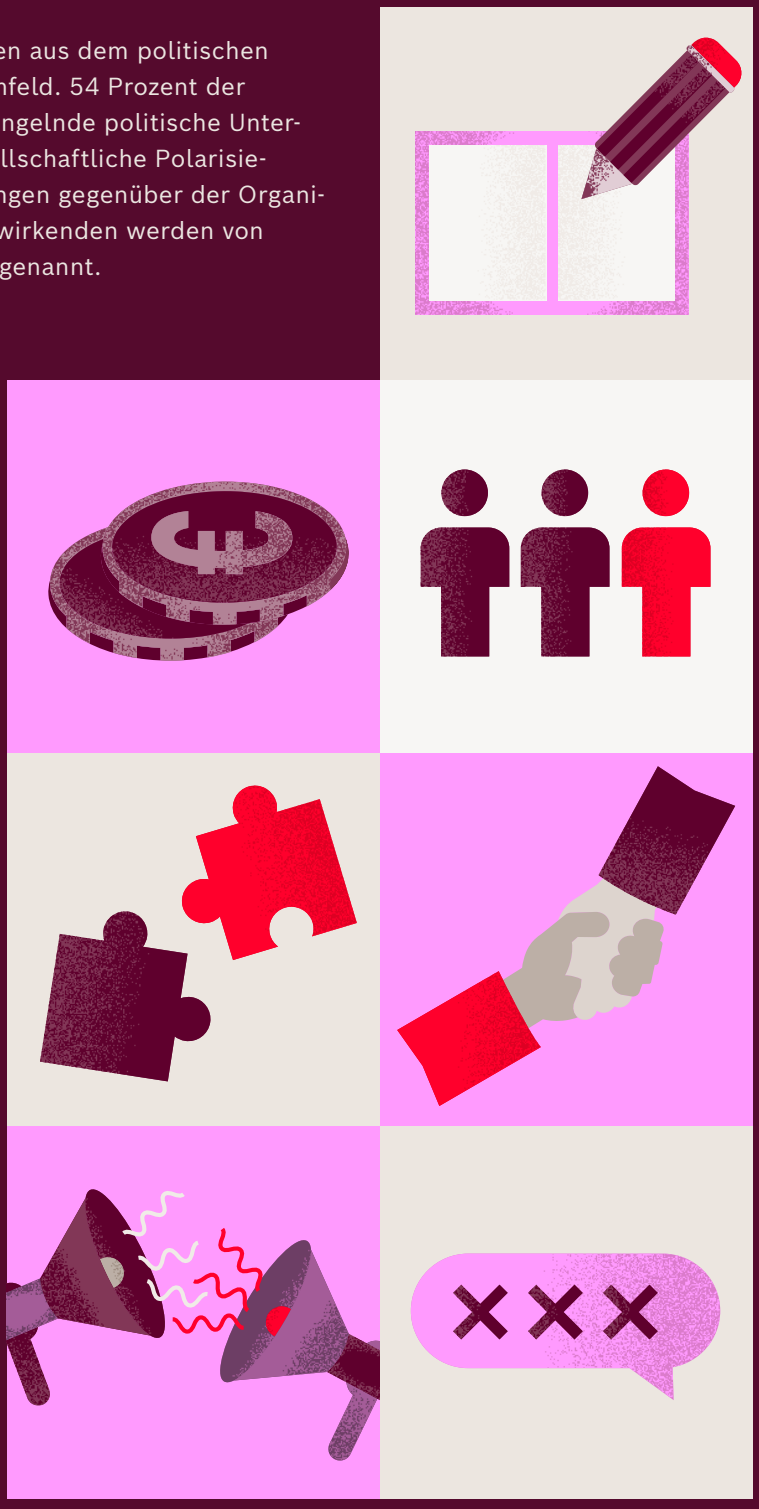


Alle Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Belastende Aspekte

Der Zuversicht stehen zugleich erhebliche Belastungen gegenüber. Besonders häufig nennen die Befragten Herausforderungen, die die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit betreffen. An erster Stelle stehen Bürokratie und Verwaltungsaufwand: Für 73 Prozent stellen sie eine Belastung dar. Fast zwei Drittel nennen eine unsichere Finanzierung. Auch Personalmangel oder die Überlastung der Mitarbeitenden sowie Schwierigkeiten, neue Engagierte oder Mitarbeitende zu finden, beschäftigen jeweils deutlich mehr als die Hälfte der Organisationen.

Hinzu kommen Belastungen aus dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld. 54 Prozent der Befragten nennen hier mangelnde politische Unterstützung, 46 Prozent gesellschaftliche Polarisierung. Hass oder Anfeindungen gegenüber der Organisation oder einzelnen Mitwirkenden werden von 16 Prozent der Befragten genannt.



73 %
Bürokratie und Verwaltungsaufwand

64 %
unsichere Finanzierung

60 %
Personalmangel oder Überlastung der Mitarbeitenden

58 %
Schwierigkeiten, neue Engagierte oder Mitarbeitende zu finden

54 %
mangelnde politische Unterstützung

46 %
gesellschaftliche Polarisierung

16 %
Hass oder Anfeindungen gegenüber der Organisation oder ihrer einzelner Vertreter:innen

Einfluss der Organisation auf die Gestaltung der Gesellschaft

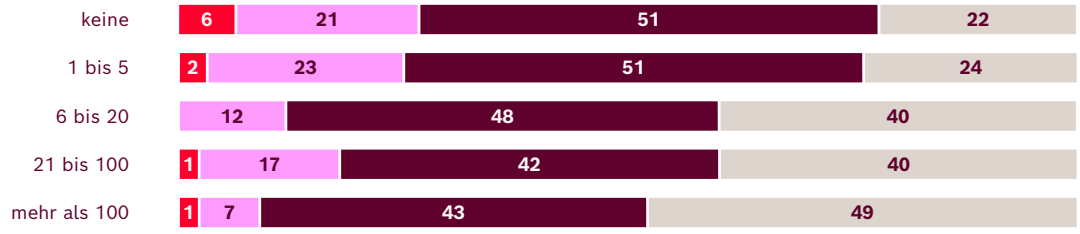
Trotz dieser Belastungen sieht die große Mehrheit der Befragten Möglichkeiten, mit der eigenen Arbeit etwas zu bewirken. 82 Prozent der Befragten schätzen den Beitrag, den ihre Organisation auch im Kleinen zur aktiven Gestaltung der Gesellschaft leisten kann, als sehr oder eher groß ein. Nur 18 Prozent halten ihn für eher klein oder sehr klein.

Dabei spielt die Größe der Organisation eine Rolle: Organisationen ohne oder mit nur wenigen festangestellten Mitarbeitenden schätzen ihren möglichen Beitrag häufiger als eher klein oder sehr klein ein als größere Organisationen.

Einfluss der Organisation auf die Gestaltung der Gesellschaft
Der Beitrag, den die Organisation – auch im Kleinen – dazu leisten kann, die Gesellschaft aktiv mitzugestalten, ist



(Einfluss) nach Organisationsgröße bzw. Zahl der festangestellten Mitarbeitenden

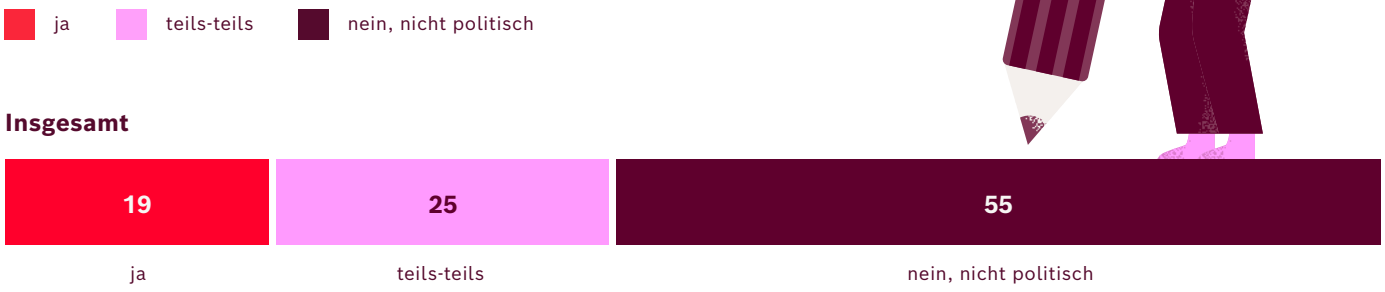


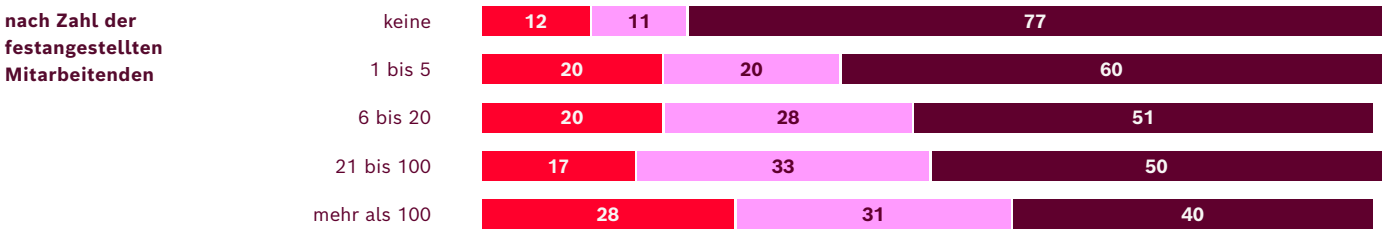
Alle Angaben in Prozent

Nicht alle Organisationen verbinden gesellschaftliche Gestaltung mit politischer Aktivität. Nur knapp ein Fünftel (19 Prozent) bezeichnen ihre Organisation als politisch aktiv, etwa weil sie öffentlich zu gesellschaftlichen Themen Stellung bezieht oder versucht, politische Entscheidungen zu beeinflussen. Die knappe Mehrheit (55 %) der Befragten engagiert sich in einer Organisation, die sich nicht als politisch aktiv versteht. Weitere 25 Prozent geben an, ihre Organisation verstehe sich teilweise als politisch aktiv. Am größten ist der Anteil von Organisationen, die sich als mindestens teilweise politisch aktiv verstehen unter größeren Organisationen mit mehr als 100 festangestellten Mitarbeitenden.



Politische Aktivität der Organisation
Die Organisation versteht sich als politisch aktiv





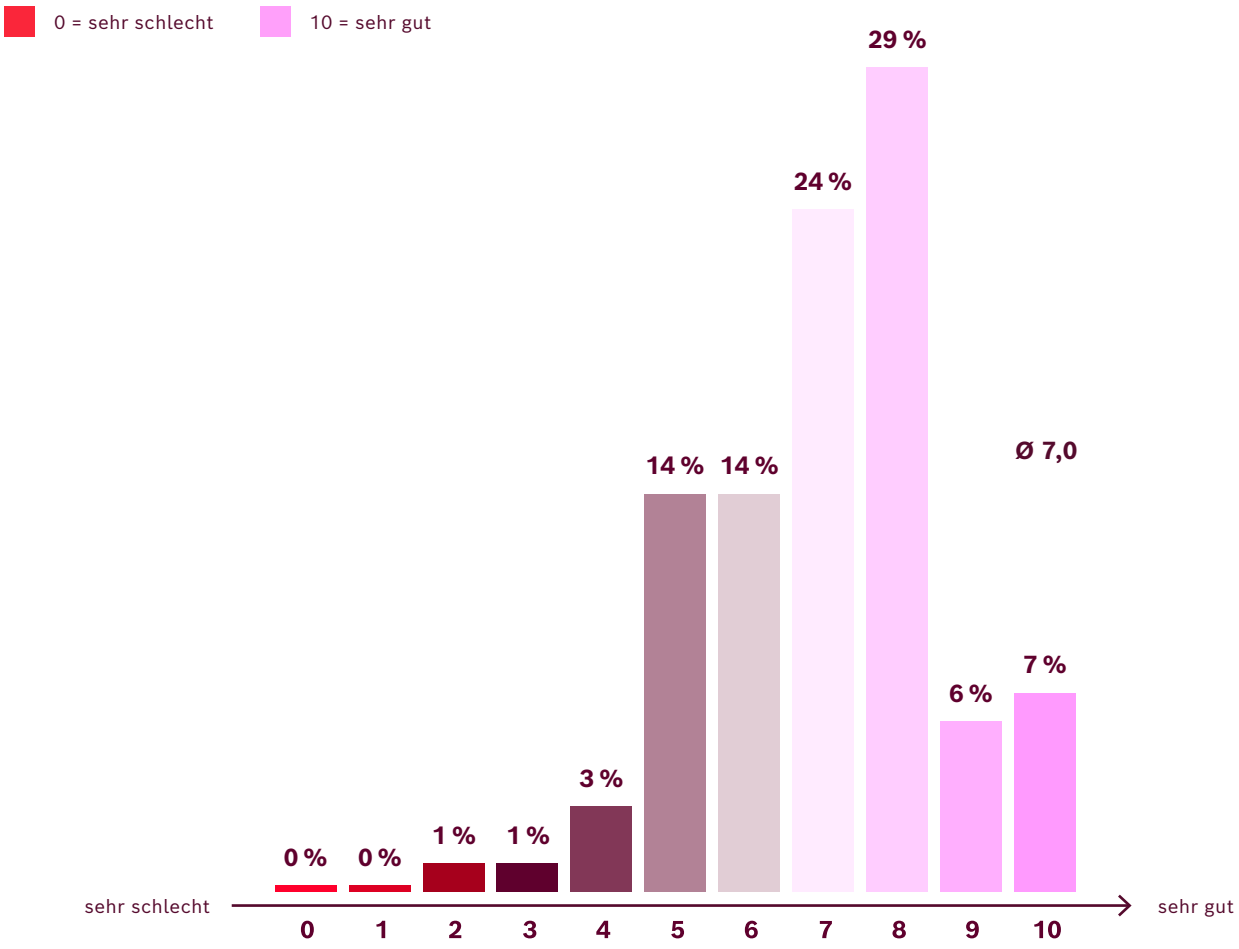
Alle Angaben in Prozent, Abweichungen gegenüber 100 Prozent aufgrund von „weiß nicht“/keine Angabe

Umgang mit der derzeitigen gesellschaftlichen Situation

Wir leben derzeit in einer Gesellschaft, die von Unsicherheiten und Krisen geprägt ist. Die Mehrheit der Befragten geht allerdings davon aus, dass es ihnen in ihrer Organisation eher gut gelingt, mit der aktuellen gesellschaftlichen Situation umzugehen. Das spiegelt sich auch im ermittelten Durchschnittswert von 7,0 wider.

Zwei Drittel der Befragten vergeben einen Wert zwischen 7 und 10, nur zwei Prozent einen Wert zwischen 0 und 3. Anders als bei einigen anderen Fragen zeigen sich dabei zwischen den verschiedenen Organisationen kaum Unterschiede. Weder die Zahl der festangestellten Mitarbeitenden noch die politische Aktivität gehen mit größeren Abweichungen in der Einschätzung einher.

Umgang mit der derzeitigen gesellschaftlichen Situation
Mit der derzeitigen gesellschaftlichen Situation umzugehen, gelingt ihnen in ihrer Organisation



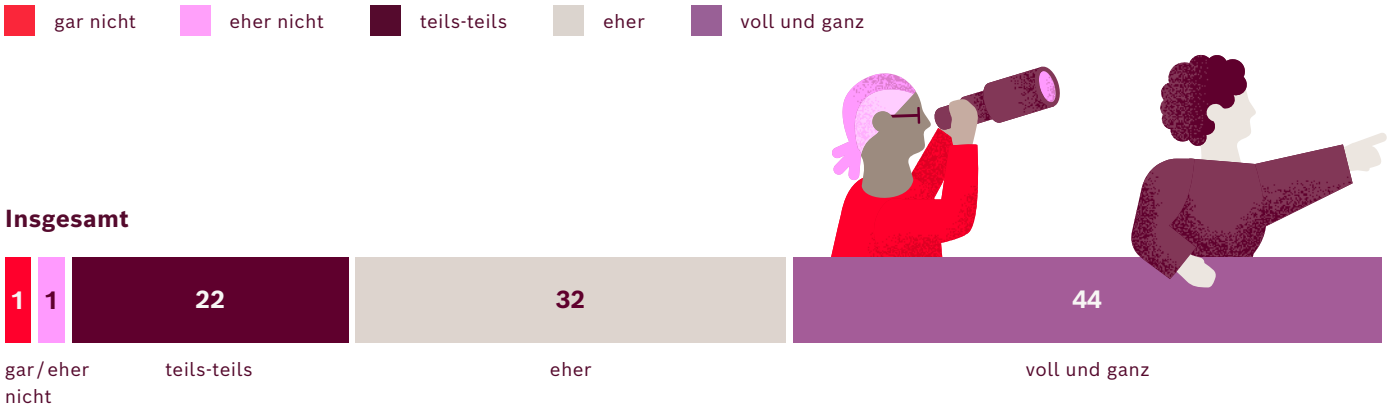
Alle Angaben in Prozent, Abweichungen gegenüber 100 Prozent aufgrund von „weiß nicht“/keine Angabe

Ideen für eine bessere Zukunft

Die meisten Organisationen haben nach eigener Einschätzung klare Vorstellungen davon, welchen Beitrag sie zu einer besseren Zukunft leisten können. 76 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu, 22 Prozent teilweise. Lediglich 2 Prozent stimmen eher nicht oder gar nicht zu.

Bei größeren Organisationen mit mehr als fünf festangestellten Mitarbeitenden ist diese Einschätzung häufiger anzutreffen als bei kleineren. Besonders deutlich ist der Unterschied nach politischer Aktivität: Politisch aktive Organisationen geben überdurchschnittlich häufig an, konkrete Vorstellungen von ihrem Beitrag zu einer besseren Zukunft zu haben.

Ideen für eine bessere Zukunft
Der Aussage stimmen zu: „Unsere Organisation hat konkrete Vorstellungen davon, wie sie zu einer besseren Zukunft beitragen kann."



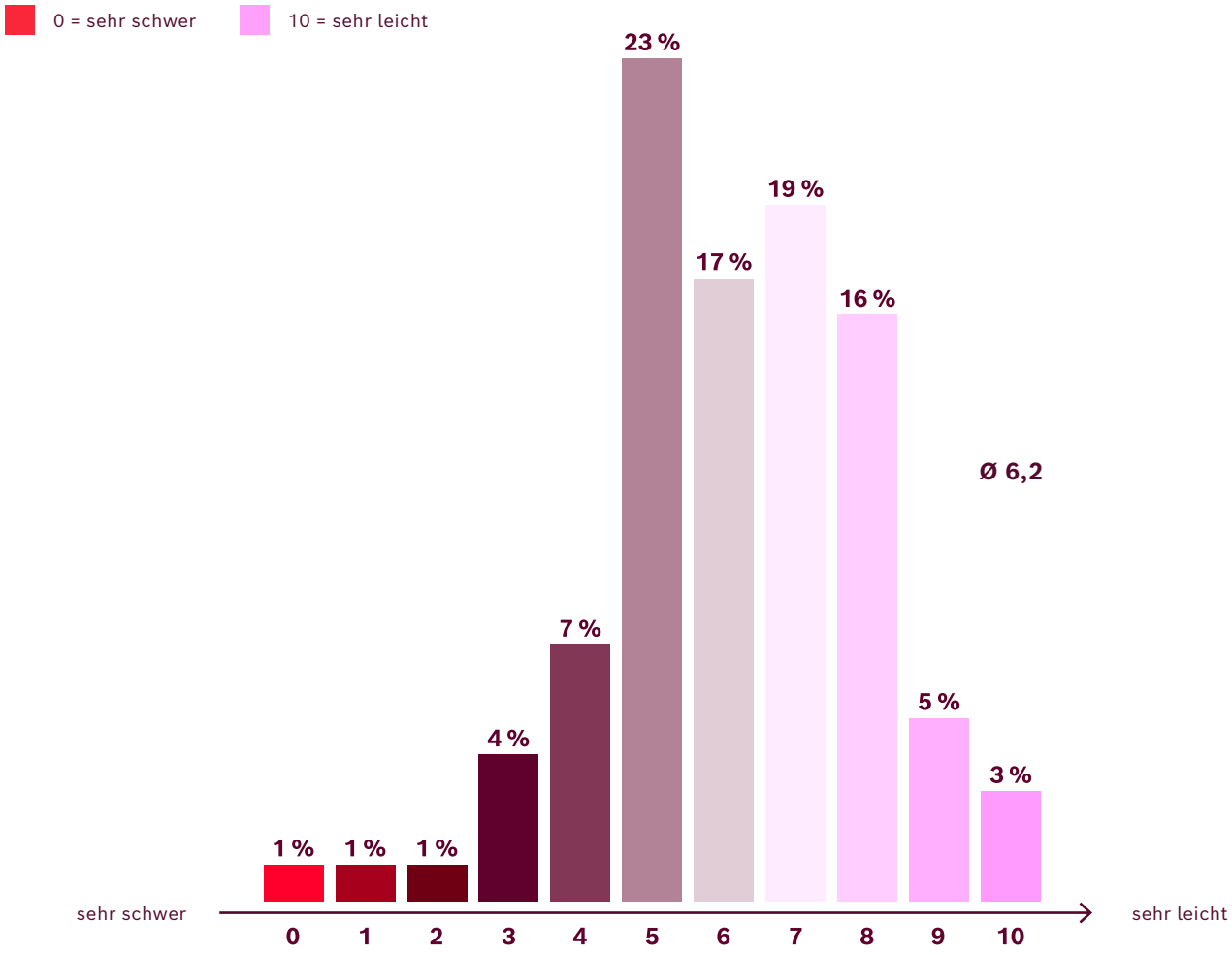
Alle Angaben in Prozent, Abweichungen gegenüber 100 Prozent aufgrund von „weiß nicht" / keine Angabe

Umsetzbarkeit neuer Ideen

Neue Ideen zu haben, bedeutet allerdings nicht automatisch, dass sich diese auch leicht verwirklichen lassen. Bei der Frage nach der Umsetzbarkeit liegt der Durchschnittswert nur bei 6,2 auf einer Skala von 0 für „sehr schwer“ bis 10 für „sehr leicht“. 43 Prozent der Befragten vergeben Werte zwischen 7 und 10. Mit 47 Prozent liegt ein ähnlich großer Anteil im mittleren Bereich. Sieben Prozent empfinden die Umsetzung mit Werten zwischen 0 und 3 als eher schwer. Nur drei Prozent vergeben den Höchstwert 10.

Unterschiede zeigen sich vor allem mit Blick auf die politische Aktivität: Organisationen, die sich als nicht oder nur teilweise politisch aktiv verstehen, geben etwas häufiger als politisch aktive Organisationen an, dass ihnen die Umsetzung neuer Ideen eher leichtfällt.

Umsetzbarkeit neuer Ideen
Neue Ideen umzusetzen, fällt der Organisation



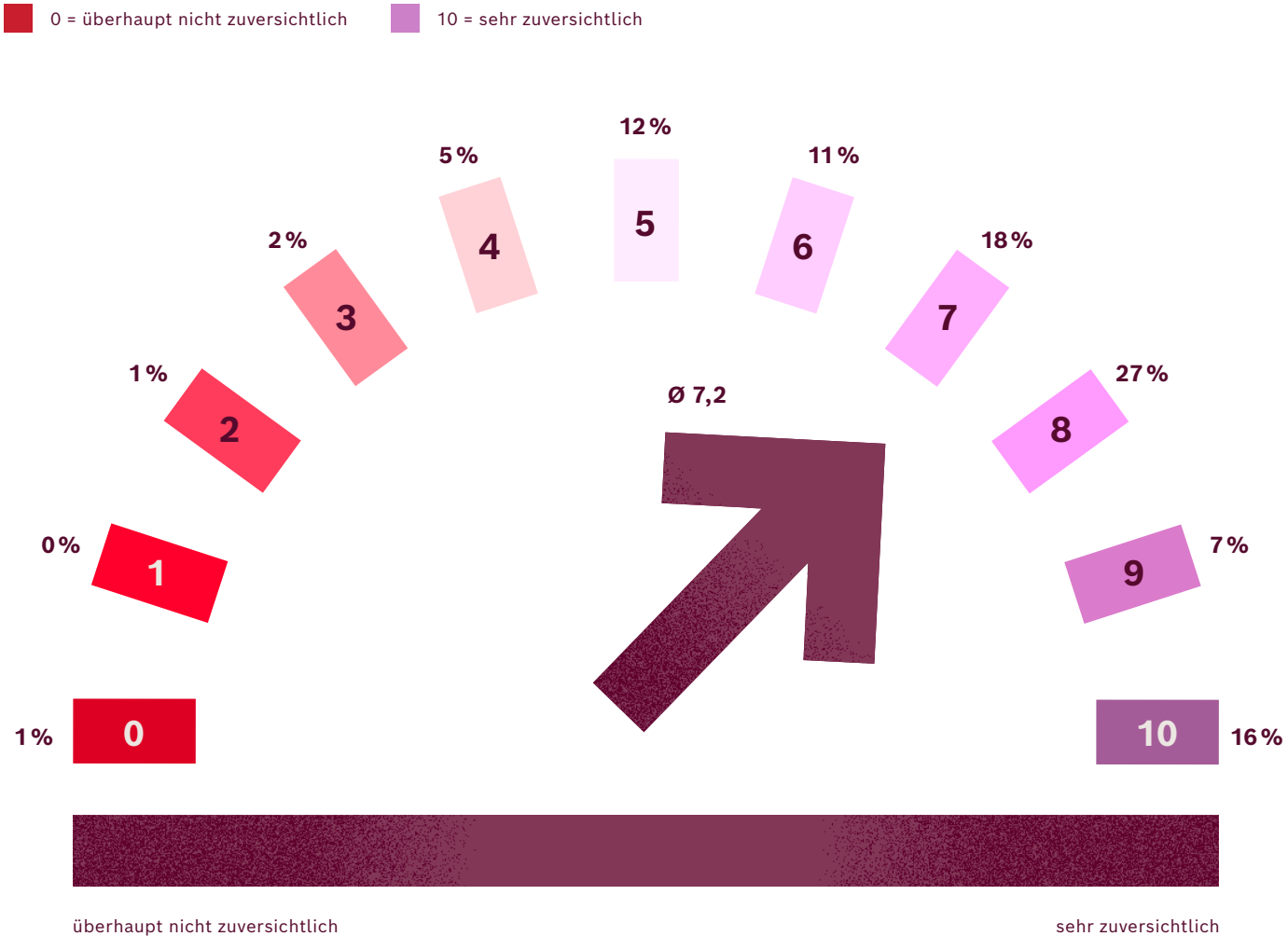
Alle Angaben in Prozent, Abweichungen gegenüber 100 Prozent aufgrund von „weiß nicht“ / keine Angabe

Beitrag der Zivilgesellschaft zur gesellschaftlichen Zukunft

Die Zuversicht der Befragten reicht über die eigene Organisation hinaus: Eine deutliche Mehrheit glaubt daran, dass die Zivilgesellschaft insgesamt zu einer guten Zukunft der Gesellschaft beitragen kann. Auf der Skala von 0 für „überhaupt nicht zuversichtlich“ bis 10 für „sehr zuversichtlich“ liegt der Durchschnitt bei 7,2. Knapp Zwei Drittel der Befragten (68 Prozent) äußern mit Werten zwischen 7 und 10 eine hohe Zuversicht, darunter 16 Prozent mit dem Höchstwert 10. Nur vier Prozent zeigen geringe Zuversicht.

Diese Einschätzung wird über unterschiedliche Organisationsformen hinweg in ähnlicher Weise geteilt. Zwischen größeren und kleineren sowie politisch aktiven und nicht politisch aktiven Organisationen zeigen sich insgesamt nur geringe Unterschiede.

Beitrag der Zivilgesellschaft zur gesellschaftlichen Zukunft
Die Zivilgesellschaft (also alle Vereine, Stiftungen und andere gemeinnützige oder ehrenamtliche Organisationen in Deutschland) trägt insgesamt zu einer guten Zukunft unserer Gesellschaft bei



Informationen zur Befragung

Zeitraum der Befragung
10.08.–04.09.2026

Art der Erhebung
Computergestützte Telefoninterviews (CATI)

Durchgeführt von
forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH
im Auftrag der Robert Bosch Stiftung GmbH

Stichprobe
Bundesweite Befragung von N = 754 nach einem systematischen Zufallsverfahren ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft in Deutschland, darunter:

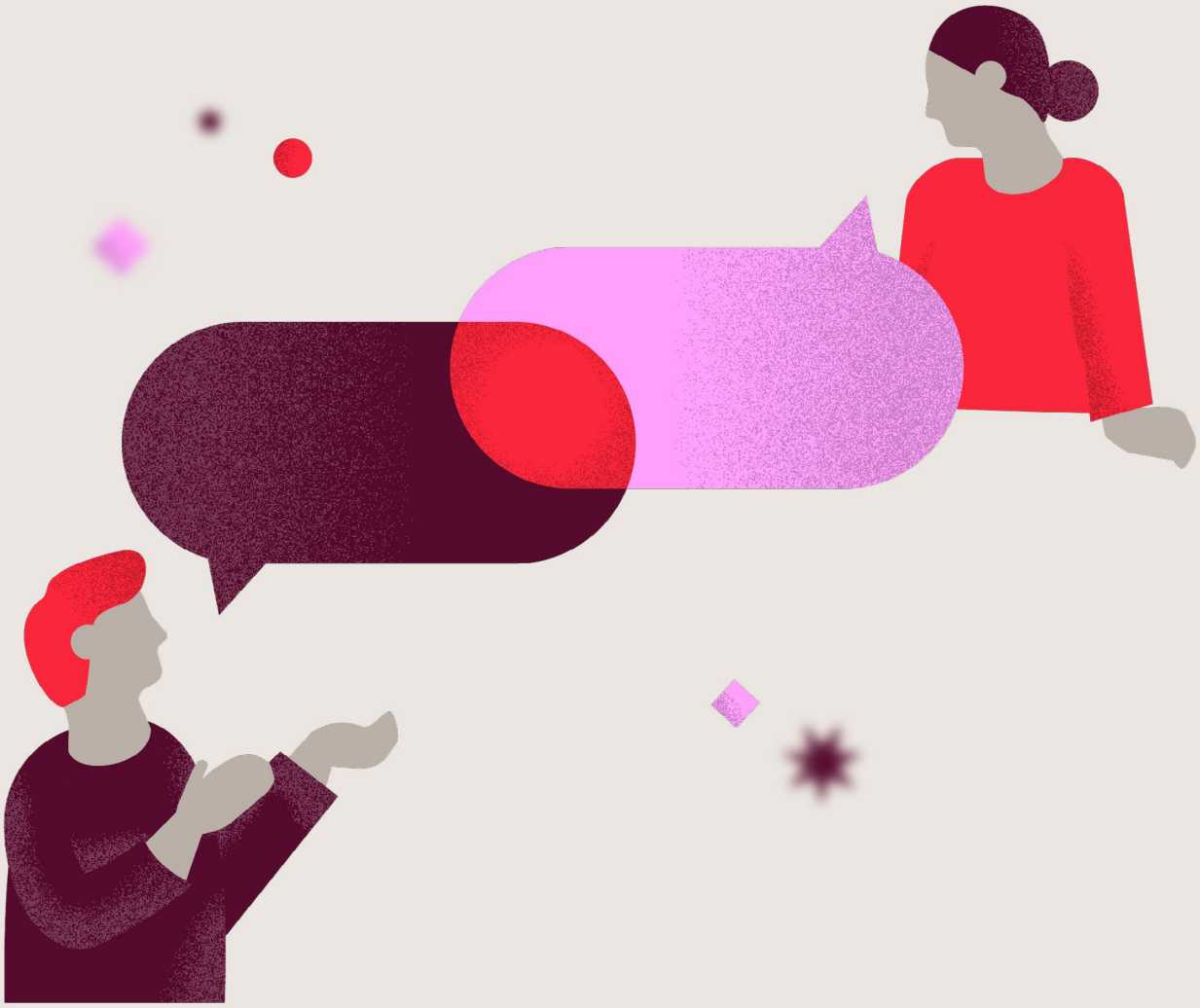
- 81 % aus eingetragenen Vereinen, 11 % aus gemeinnützigen GmbHs und 5 % aus Stiftungen; weitere 2 % aus Körperschaften öffentlichen Rechts und 1 % aus sonstigen Organisationen.
- 73 % von überwiegend lokal tätigen Organisationen, davon jeweils 26 % in einer Großstadt und im ländlichen Raum sowie 21 % in einer kleineren Stadt. Die übrigen 27 % gehören überregional tätigen Organisationen an.
- 62 % von Organisationen mit höchstens 20 festangestellten Mitarbeitenden, 36 % von Organisationen mit mehr als 20.

Die häufigsten Tätigkeitsschwerpunkte sind Wohlfahrt, soziale Dienste und Inklusion (33 %) sowie Bildung und Erziehung (19 %). Jeweils 9 % der Organisationen sind hauptsächlich in Sport und Freizeit beziehungsweise Gesundheit tätig.

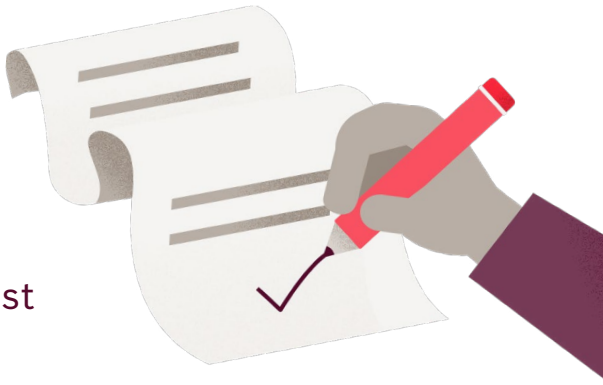
78 % der Befragten haben eine leitende Funktion in ihrer Organisation: 60 % sind in der Geschäftsführung tätig, 18 % im Vorstand oder Vorsitz beziehungsweise in deren Stellvertretung. Weitere 21 % arbeiten in anderen Bereichen der Organisation.

58 % der Organisationen verfügten 2025 über ein Jahresbudget von mindestens 50.000 Euro, 15 % über weniger als 50.000 Euro. 27 % der Befragten konnten oder wollten dazu keine Angabe machen.

Hinweis: An 100 Prozent fehlende Angaben entfallen, sofern nicht anders ausgewiesen, auf „weiß nicht“ beziehungsweise keine Angabe. Bei zusammengefassten Werten können rundungsbedingt Abweichungen gegenüber der Summe der Einzelwerte auftreten.



Interpretation and Reflexion



Kriegen wir hin!

Warum Zuversicht eine strategische Ressource für die Zivilgesellschaft ist

von Isabel Gahren & Dr. Josefa Kny, betterplace lab

Im betterplace lab haben wir uns einer Aufgabe verschrieben: Wir wollen die Zivilgesellschaft dabei unterstützen, gesellschaftlichen Wandel hin zu einem kollaborativen, solidarischen Miteinander voranzutreiben – als Gegenmodell zu Konkurrenz und Spaltung. So wollen wir dazu beitragen, die Wirkmacht der Zivilgesellschaft als tragender Säule kreativer Zukunftsgestaltung, sozialen Friedens und einer lebendigen, vielstimmigen Demokratie zu stärken. Zivilgesellschaftliche Akteure federn gesellschaftliche Krisen ab, sie schützen vulnerable Gruppen, gestalten gesellschaftlichen Wandel und halten unsere Demokratie lebendig – oft selbstorganisiert und im Ehrenamt. Zugleich geraten sie selbst immer mehr unter Druck: durch finanzielle Unsicherheiten, individuelle Überlastung, den Verlust von Mitstreiterinnen und Unterstützern oder gezielte Anfeindungen. Hierin decken sich die Ergebnisse des *Zuversichtsbarometers* und unserer Umfrage *Nicht kleinzukrisen!* zum Stand der Resilienz in der Zivilgesellschaft, die wir im Jahr 2024 veröffentlicht haben.

Zwischen Verteidigen und Gestalten

Resilienz – diese erlernbare Fähigkeit ist in den letzten Jahren in der Zivilgesellschaft stärker in den Fokus gerückt. In vielen Gesprächen merken wir: Das Transformative, die Zukunftsgestaltung, gerät dabei zunehmend unter die Räder. Wir sprechen seltener darüber, wie wir unser Zusammenleben besser, gerechter, nachhaltiger gestalten sollten und öfter darüber, wie wir errungene gesellschaftliche Freiheiten überhaupt noch verteidigen können. Dieser Blick wirkt sich auch auf die Organisationen und die einzelnen Engagierten aus. Auf Sicht fahren, Angriffe abwehren, als Organisation oder diskriminierte Gruppe ums Überleben kämpfen – das alles kostet enorm Kraft und Nerven und kann über kurz oder lang zu Resignation führen.





Gegen etwas zu sein macht stark, aber FÜR etwas zu sein, erfüllt
Wie kann die Zivilgesellschaft also, die wesentlich auf freiwilligem Engagement basiert, in schwierigen Zeiten dennoch für Erfüllung und Zukunftsmut sorgen? Resilienz greift auf unterschiedliche Ressourcen zurück. Zuversicht ist dabei eine wichtige Zutat. Sie ist eine Grundhaltung, die auf die positive Entwicklung in der Zukunft und den eigenen aktiven Beitrag dazu vertraut. Gemeint ist kein naiver Optimismus, der Probleme ausblendet. Zuversicht ist eine kollektive, mutige und zugleich kritische Praxis, die an Bewältigung durch Gemeinschaft und solidarische Beziehungen glaubt. Sie hilft dabei, Polarisierungen zu widerstehen und Neugier auf Unbekanntes zu wecken.

Aus soziologischer Sicht beinhaltet Zuversicht, auf eine gute Zukunft zu vertrauen, selbst wenn sie ungewiss ist. Sie speist sich aus bereits durchgestandenen Krisen, einem zuversichtlich gestimmten Umfeld oder auch der positiven Einschätzung von Menschen, denen man vertraut. Das *Zuversichtsbarometer* zeigt: Hier steht die Zivilgesellschaft trotz aller Herausforderungen gut da. Immerhin sind fast drei Viertel der Befragten sogar eher bis sehr zuversichtlich mit Blick auf die Zukunft ihrer eigenen Organisation und auf die Wirkmacht des Sektors. Allein diese geteilte Tendenz zu kennen, hat einen positiven Effekt. Wie bei Demonstrationen, wo wir allein durch die Energie der Vielen Hoffnung tanken, wirkt sich gegenseitig zu bestärken intensiver, als nur sich selbst Mut zuzusprechen.



Aus psychologischer Sicht schafft Zuversicht die Bereitschaft, trotz Ungewissheiten aktiv und zukunftsgewandt zu bleiben und das Bewusstsein für das Positive zu stärken. Zuversicht entsteht dort, wo Menschen Sinn erkennen, einen positiven Einfluss erleben, Fortschritte wahrnehmen und darauf vertrauen, dass Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können. Die Zivilgesellschaft ist der Ort dafür! Über 90 Prozent der Befragten des *Zuversichtsbarometers* bestätigen, dass die positiven Rückmeldungen ihrer Zielgruppen und sichtbaren Wirkungen ihrer Arbeit sie in ihrem Tun bestärken.

Wo Zivilgesellschaft schon heute Zukunft gestaltet
Der größte Hebel liegt dort, wo Engagement Selbstwirksamkeitserfahrung ermöglicht. Wer dies erlebt, empfindet Mut statt Ohnmacht, übt Konfliktfähigkeit statt Polarisierung und stärkt das Vertrauen in die eigene Urteilskraft gegenüber Verschwörungserzählungen. Zivilgesellschaft schafft Zugang, Dialog und Begegnung und vermittelt demokratische Orientierung. Diese Fähigkeiten zahlen ebenso auf gesellschaftliche Resilienz ein wie auf Zuversicht. Denn beides entsteht in Beziehungen.

All diese Prozesse wirken auf der individuellen Ebene ebenso wie in Organisationen oder Bewegungen. Bündnisse, Netzwerke und Allianzen der Zivilgesellschaft sind auch Orte kollektiver Zuversicht. Unsere Erfahrung zeigt: Zuversicht ist, wie Resilienz, dort stärker verankert, wo Organisationen sich solidarisieren, wertebasiert zusammenarbeiten, Ressourcen bündeln und Sinn aus ihrem Engagement ziehen.

Was es für echte Zuversicht braucht

Resilienz und Zuversicht sind erlernbar, und dafür gilt es, Bedingungen zu schaffen, damit Organisationen nicht ausbrennen, sondern mutig nach vorne blicken können. So können sich zivilgesellschaftliche Organisationen ganz bewusst Erfahrungen vergegenwärtigen, in denen sich Situationen konkret verbessert haben. Bewusste Routinen und Räume, um die eigenen Ressourcen in der Organisation zu reflektieren, helfen dabei: Worin sind wir gut? Wo brauchen wir Unterstützung? Mit wem können wir dafür zusammenarbeiten? Mindestens ebenso wichtig ist die Wertschätzung von außen. Neben der expliziten Anerkennung zivilgesellschaftlichen Engagements macht eine verlässliche, finanzielle und strukturelle Unterstützung der vielfältigen Arbeit klar: Eure Arbeit ist unersetzlich und ermöglicht eine bessere Zukunft für uns alle.



„Zuversicht schöpfen wir aus den vielen engagierten Menschen, die vor Ort weitermachen, auch wenn der Druck auf sie wächst. Sie beraten, bilden, erinnern und bringen Nachbarschaften zusammen, oft seit Jahren. Ihr Gestaltungswille, ihr Mut und ihre Kreativität sind da. Unsere Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass sie nicht ausgebremst werden und sie ihre Arbeit fortsetzen können.“

Deutscher Fonds für Demokratie, Projektpartner

Unsere Studie und das *Zuversichtsbarometer* zeigen, dass es zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht immer leichtfällt, neue Ideen umzusetzen. Dazu braucht es Know-how sowie die Kapazitäten, sich neue Möglichkeiten zu erschließen. Und doch wissen wir aus der Forschung, dass resiliente Organisationen eine Offenheit gegenüber Neuerungen aufweisen, etwa in Bezug auf die Digitalisierung. Digitale Tools helfen, die Kommunikation und sogar Teile der Aktivitäten kostengünstig ins Virtuelle zu verlagern und potenziell mehr Menschen zu erreichen. Weltweit entwickelt die digitale Zivilgesellschaft Open-Source-Angebote jenseits der Tech-Giganten, die vom Mitgliedermanagement bis zur initiativenübergreifenden Kollaboration vieles erleichtern und zugleich die Angreifbarkeit senken. Digitaler Veränderungsmut kann sich also doppelt lohnen!

Bounce forward

In Zeiten multipler Krisen sollte die Zivilgesellschaft nicht auf ein bloßes „Zurückfedern“ nach schwierigen Phasen (bounce back) setzen, sondern vielmehr auf zukunftsgerichtete Lern- und Entwicklungsschritte, die neue Perspektiven und Lösungen ermöglichen (bounce forward). Die Ebenen Individuum, Team, Organisation oder Community und Sektor sind dabei zusammenzudenken, denn sie wirken aufeinander, positiv wie negativ. Gerade die kollektiven Ebenen können viel Kraft geben und Energie freisetzen. Dazu braucht es eine umfassende Auseinandersetzung mit Resilienzthemen. Bewusst innezuhalten mag sich kontraintuitiv anfühlen, wenn der Engagementalltag so dicht ist, doch darin liegt echtes, langfristiges Veränderungspotenzial. Und das stimmt uns zuversichtlich.



Stimmen aus der Praxis



Zuversicht und Lösungslust

von Andreas Willisch, Neuland gewinnen e.V.

Im Buch *Sanfte Radikalität* von Jagoda Marinić findet sich kurz vor Schluss der schöne (hier stark verkürzte) Satz: „... ich wünsche mir jedoch, dass wir ... eine Lösungslust wiederentdecken, die es möglich macht, wie Tüftler über dem Problem zu sitzen im Vertrauen darauf, dass es eine Lösung gibt, die nur gefunden werden will." (S. 153)

Damit wäre eigentlich schon alles gesagt. „Im Vertrauen darauf, dass es eine Lösung gibt, die gefunden werden will", heißt: Es gibt die Lösung schon. Es ist an uns, sie zu entdecken. Das ist ein radikal zuversichtlicher Blick auf unsere Gesellschaft, der sich nicht am Problem verhakt, sondern auf die Lösung fokussiert. Was es braucht, sind offenbar die Tüftler:innen mit Vertrauen in Lösungen.

Vom Problemland ins Neuland der Lösungen

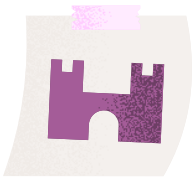
Mit unserem Programm „Neulandgewinner. Zukunft erfinden vor Ort" haben wir uns auf die Suche nach diesen Tüftler:innen und Lösungslustigen gemacht. Und tatsächlich haben wir überall in Deutschland kreative, experimentierfreudige und lösungsorientierte Menschen getroffen. Oft werden wir gefragt, worin dieses „Neuland" besteht. Dieses „Neuland" ist das Land hinter dem „Problemland". Dieses Neuland, das sind die Lösungen, die vor Ort neu entdeckt werden können und aus denen gesellschaftliche Veränderungsprozesse entstehen.

Neulandgewinner

Mehr erfahren unter www.neulandgewinnen.de. Das Programm „Neulandgewinner. Zukunft erfinden vor Ort" wurde von 2012 bis 2022 gemeinsam von der Robert Bosch Stiftung und dem Thünen-Institut für Regionalentwicklung durchgeführt. Seit 2020 führen der Verein Neuland gewinnen und das Thünen-Institut für Regionalentwicklung das Programm in Eigenregie weiter und werden durch eine Reihe von Partnern, darunter die Robert Bosch Stiftung, unterstützt.



Neuland gewinnen heißt, sich auf den Weg zu machen, Gesellschaft dort zu entdecken, wo Menschen vor Ort die Gesellschaft anderer Menschen suchen und Lösungen für Probleme finden. Diese Reise hat uns quer durch Deutschland geführt. Sie war anstrengend, aber auch ein großes Geschenk. Geht sie doch ins Land der Optimistischen und Zuversichtlichen. Das ist kein Märchenland, das man sich wünscht, weil gerade alle Welt nur Untergang sieht. Wir haben keine Riesinnen und keine Zauberer getroffen. Wir waren in der Welt – um mit Rutger Bregman zu sprechen – der utopischen Realisten.

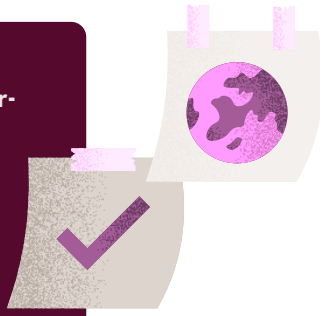


Realistisch, weil niemand von denen, die wir getroffen haben, die Augen davor verschließt, dass Respekt und Vertrauen verloren gegangen sind, dass die Erde viel zu heiß geworden und die Demokratie in Gefahr ist.

Sie sind utopische Realistinnen und Realisten, weil es verrückt scheint, sich allein oder in einem kleinen Kollektiv gegen all diese Krisen zu stemmen, einer Utopie zu folgen, die gar nicht utopisch, sondern sehr naheliegend ist, eben ziemlich realistisch: für mehr Respekt, mehr Vertrauen, mehr Gemeinsamkeit. Die gute Nachricht: Die Wenigen vor Ort können unglaublich viel bewegen.

„In der Zivilgesellschaft ist eine große Gestaltungskraft. Überall im Land – in allen 11.000 Kommunen – gibt es Menschen, die anpacken und sich kümmern. Diese kümmernde Tatkraft ist der größte Schatz, den Deutschland hat."

ProjectTogether, Projektpartner





Was wäre, wenn? Das ungenutzte Potenzial für unsere Gesellschaft
Für die 8. Programmrunde haben sich 254 Menschen beworben. Wie jedes Jahr können wir 20 von ihnen ins Programm aufnehmen. 234 Bewerber:innen müssen wir absagen. Das sind 234 Menschen, Projekte und Teams, die wir nicht fördern und nicht in unser Netzwerk aufnehmen können. Und das ist nur eine Programmrunde: Seit dem Start von „Neulandgewinner" im Jahr 2012 haben wir etwa 1.700 Bewerbungen bekommen.

Daher erlauben wir uns einmal den Traum, was wäre, wenn wir alle diese 1.700 Bewerbungen hätten berücksichtigen können. Rein statistisch gäbe es dann in jeder sechsten der rund 11.000 deutschen Gemeinden ein Neulandgewinner-Team. Das wären mehr als eintausend „Dritte Orte" für Zusammenhalt und Begegnung, unzählige selbst geschaffene Kino- und Theaterabende, unendlich viele Diskussionen über gute Lösungen vor Ort. Das sind – ohne Übertreibung – Tausende neue Vereine für Gesellschaftsgestaltung und Millionen Euro, die diese regionalen Gestalter:innen zusätzlich in ihre Regionen holen würden. Das wäre ein riesiger Gewinn für unsere Gesellschaft und manches, was wir heute beklagen oder gar befürchten, wäre anders, weniger bedrohlich. Diese Menschen gibt es tatsächlich, und das ist doch ein Umstand, der uns zuversichtlich stimmen darf. Vielleicht wäre der Optimismus, den wir an so vielen Orten spüren konnten, viel selbstverständlicher. Vielleicht lebten wir in einer zuversichtlicheren Gesellschaft.



Dritte Orte

Dritte Orte sind offene, soziale und kulturelle Treffpunkte, die das private Zuhause und funktionale Orte wie den Arbeitsplatz ergänzen. Sie sind ein zentrales Element der Infrastruktur für gesellschaftlichen Zusammenhalt.

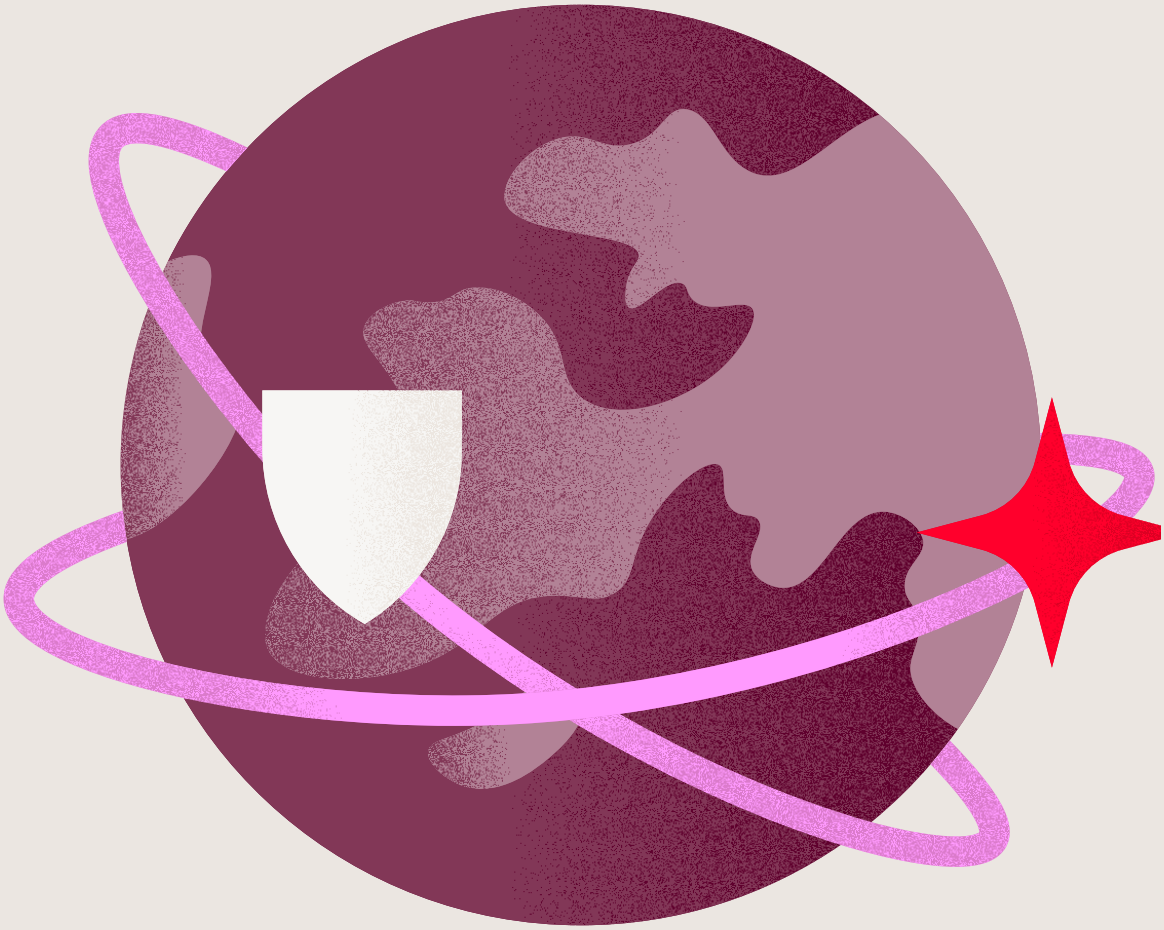
Was es für eine resiliente Zivilgesellschaft braucht

Und was kostet das Ganze? Die 254 Neulandgewinner-Projekte der 8. Förderrunde würden für zwei Jahre etwa 23 Millionen Euro kosten. Für jede:n von uns sehr viel Geld, für eine Gesellschaft, die in ihre Verteidigung gerade 100 Milliarden investiert, eher wenig. 23 Millionen Euro für die Verteidigung einer resilienten Bürgergesellschaft.

Was braucht es noch, außer finanzieller Unterstützung? Zunächst braucht es eine unbürokratische, wertschätzende und auf Dauer angelegte Partnerschaft, die die Ressourcen bereitstellt, die für öffentliche Aufmerksamkeit sorgt und die einen Teil der Verantwortung für die Neulandgewinner:innen trägt. Die zivilgesellschaftlichen Gestalter:innen sind noch viel zu häufig in der Rolle der Bittsteller bei Verwaltungen, Unternehmen oder Stiftungen, viel zu häufig müssen sie sich nach strategischen Entscheidungen richten, die ohne sie getroffen werden, viel zu häufig werden sie schlicht übersehen. Dabei können wir uns eine resiliente demokratische Gesellschaft ohne sie vielerorts überhaupt nicht mehr denken. Wichtig ist zudem, dass die vielen, über die gesamte Republik verstreut agierenden Kollektive voneinander wissen, voneinander lernen und sich gegenseitig Halt geben können. Was nötig ist, ist eine Art Kompetenzverstärkungsnetzwerk, in dem lokale Gestalter:innen die Werkzeuge vorfinden, die es ihnen erlauben, jeweils eigene Lösungen für die spezifischen Herausforderungen vor Ort zu finden und dabei die Sackgassen der Vorgängerprojekte zu umschiffen.

Wie wäre es, wenn die Neulandgewinner:innen, Changemaker, Raumpioniere oder zivilgesellschaftlichen Gestalter:innen angesehen würden wie die Freiwilligen Feuerwehren in den Gemeinden? Das hieße, dass wir uns nicht nur einen Katastrophenschutz für Brände, Überschwemmungen und umgekippte Bäume leisteten, sondern einen zum Erhalt unserer demokratischen Basis. Dazu gehörte, die Gemeinschaftsorte (wie die Feuerwehrhäuser) und die Infrastruktur zu garantieren, wenn sich drei oder fünf von ihnen vor Ort zusammenfinden. Die demokratische Gesellschaft hat sich in den Gemeinden und Regionen schon so stark verändert, dass die anstehende Staatsmodernisierung auch dort beginnen muss. Ohne die Menschen, die diese Umordnung zu ihrer Sache machen, wird es nicht gehen. Denn Neuland gewinnen geht dann am besten, wenn wir alle ein bisschen mehr wie utopische Realist:innen sind.





Zwischen Zukunft und Gegenwart

Zurück aus der Zukunft in die

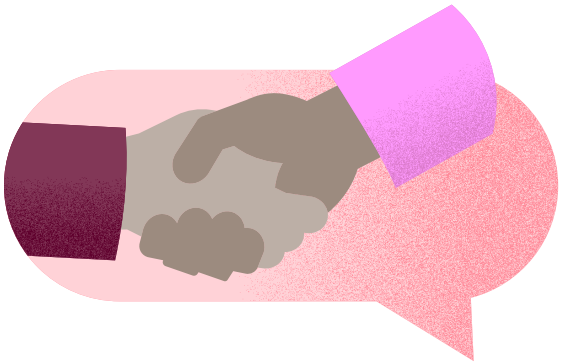
von Dr. Ellen Ehmke, Senior Expertin, Robert Bosch Stiftung

Tiefe Dunkelheit. Ich fühle sie mehr, als dass ich sie sehe. Plötzlich nehme ich meine Umgebung wahr. Sie ist vertraut und dennoch irgendwie anders. Das Zimmer ist warm und abgedunkelt. Als ich das Fenster öffne, strömt heiße Luft herein. Draußen flirrt die vertraute Berliner Silhouette in der Hitze. Trotz der großen Straße unter mir, höre ich kaum Verkehrslärm. „Wo sind all die Autos hin?“, fragt mein müdes Hirn. Aus der anderen Richtung vernehme ich gedämpft ein Gespräch. Die Tür am Ende eines langen Flurs ist angelehnt. Ich strenge mich an, um das Gespräch zu verstehen.



Die Stimme der Zuversicht

„... Ich bin mir sicher, was den Durchbruch gebracht hat, war unsere Zuversicht. Vor 15 Jahren waren so viele öffentliche Diskussionen festgefahren in einer negativen Sicht. Damals, in den späten 2020er-Jahren, nahmen Hitze, Dürre, Überschwemmungen und andere Katastrophen in Deutschland und Europa merklich zu. Die massiven Umstrukturierungen in Teilen der Wirtschaft verhießen Jobverluste, Statusangst und materielle Unsicherheit. Die Auswirkungen kriegerischer Auseinandersetzungen trafen Europa zunächst in Form höherer Preise, und die Ausweitung von Kampfhandlungen auf Regionen Europas, die lange an Frieden gewöhnt waren, schien möglich. Der sogenannten künstlichen Intelligenz wurde zugetraut, die Menschheit zu vernichten. Angesichts der Vielzahl von Umbrüchen und Katastrophen waren viele Menschen tiefgreifend verunsichert. Ich kann das nachvollziehen. So viele scheinbare Gewissheiten bröckelten gleichzeitig. Vielen politischen Akteur:innen ist es nicht gelungen, angemessene Antworten zu finden. Ihre Erzählungen handelten von einem Zurück in eine vermeintlich bessere Vergangenheit. Das hat die Wenigsten und vor allem die Jungen nicht überzeugt. Wir haben stattdessen Geschichten von gelingenden und gelungenen Veränderungen erzählt, von kühler werdenden Städten, in deren Nischen auch die Biodiversität wieder gewachsen ist, davon, wie Zuwanderung unsere Sozial- und Gesundheitssysteme stabilisiert und Dörfer und Kleinstädte wieder belebt hat. Uns ist es gelungen, Vertrauen aufzubauen, dass eine Zukunft möglich ist, in der wir füreinander da sind und solidarisch miteinander die vorhandenen Ressourcen teilen. Das ist letztlich Zuversicht: eine positive Zukunftserwartung.“



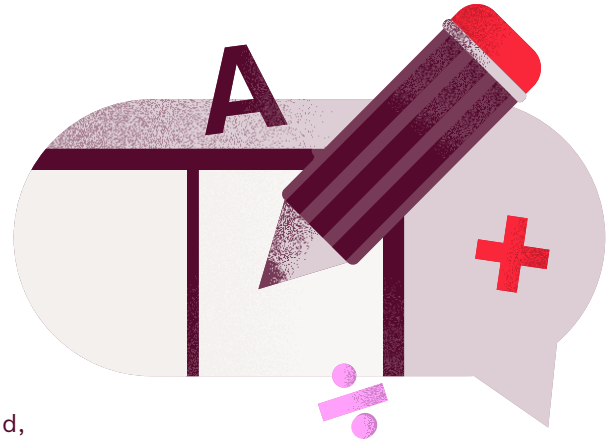
Die Stimme des gemeinsamen Handelns

„… Ich stimme dir zu und möchte einen weiteren Aspekt betonen. Büchermenschen wie dir hilft es vielleicht, eine schöne Geschichte oder eine gelungene kleine Utopie zu lesen oder zu hören, aber viele Menschen – wie ich – sind eher praktisch veranlagt. Mein Eindruck ist: Es war vor allem das Tun und das praktische Erleben, das Menschen überzeugt hat. Es waren die neuen Alltagshandlungen, in denen ich gespürt habe, wie Gemeinschaft und Solidarität entstehen. Und ich habe erfahren, dass daraus Veränderungen erwachsen. Ich erinnere mich, wie ich das erste Mal nach der Arbeit eine Treppe weiter hochgestiegen bin, um meiner älteren Nachbarin zu erklären, wie sie sich vor Hitze schützt, und ihr meine regelmäßige Hilfe anzubieten. Mein Besuch bei ihr ist für uns beide zu einem Ritual geworden, das uns einander nähergebracht hat. Und es war die Saat für die Initiative im gesamten Haus, den Beton im Hof aufzubrechen, um diesen zu begrünen. Dieses Miteinander, das wir im Kleinen erlebt haben, hat mich motiviert, auch über meine Hausgemeinschaft hinaus aktiv zu werden und mich in weitere Netzwerke der gegenseitigen Unterstützung einzubringen. Manche haben ihr Geld eingebracht – das war eine wichtige Ressource, klar –, aber die wichtigste, das haben wir immer wieder gemerkt, war unsere Zeit und Aufmerksamkeit füreinander und für das gemeinsame Suchen nach Lösungen. Deine Zuversicht war wichtig, aber noch wichtiger scheint mir, dass immer mehr Menschen verstanden haben, dass die Veränderung, die sie sich wünschen, nur dann entsteht, wenn sie selbst aktiv werden und gemeinsam handeln.“



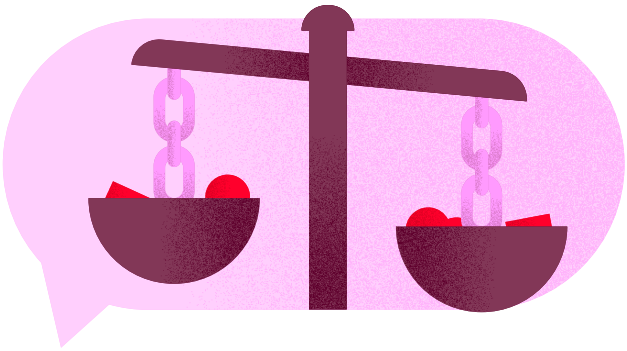
Die Stimme der Vielfalt

„… Ich teile, was ihr gesagt habt und will doch ein bisschen Wasser in den Wein gießen: Es gab und gibt auch andere Stimmen, die sehr erfolgreich Zuversicht und Gemeinschaft stiften. Gemeinschaftsgefühle können auch dort entstehen, wo gehetzt wird gegen Geflüchtete, migrantisierte und queere Menschen, Menschen mit Behinderung und Andersdenkende. Manchen gibt es Zuversicht, wenn sie denken, dass sie sich exklusiv wichtige Ressourcen sichern und andere davon ausschließen können. Dass sie selbst irgendwann von Ausschluss betroffen sein könnten, dass auch sie ihre Heimat verlieren könnten, haben viele erst spät oder noch immer nicht verstanden. Die erfolgreichen Gemeinschaften von rechts waren Fluch und Segen zugleich. Wenn Menschen Selbstwirksamkeit erfahren, wenn sie sich über andere erheben, ist das eine Katastrophe für alle, deren Ziel die Anerkennung als Gleiche ist. Doch die Mobilisierung von rechts hat auch uns, ihrem demokratischen, vielfältigen Gegenüber, eine neue Bedeutung gegeben. Es wurde wichtiger, sich zu engagieren und dabei ganz bewusst unsere Vielfalt zu unserer Stärke zu machen. Wir haben gesehen: Nur wenn wir unsere gemeinsamen Werte erkennen und uns trotz aller Unterschiede aufeinander einlassen, können wir die Erzählung von rechts entkräften. Wir sind die Vielen. Doch das bleiben wir nur, wenn wir konsequent weiter Brücken bauen, Menschen einladen und aufsuchen. Gerade das direkte Zugehen hat viele in Kontakt gebracht mit Menschen, die andere Bedarfe und Interessen haben – und mit denen man zugleich Gemeinsamkeiten entdeckt, so wie du mit deiner Nachbarin!“



Die Stimme des Lernens und der Kreativität

„… Ich gebe euch allen recht. Ich bin so froh über unser gemeinsames Engagement. Ich habe so viel von euch und den vielen anderen Aktiven gelernt. Dass wir Räume für Kreativität geschaffen haben und bereit waren, Neues auszuprobieren – mutig und mit offenem Ausgang –, das zeichnet uns aus. Wenn uns gesagt wurde: ‚Das hat noch niemand versucht', war es ein Grund, es erst recht zu machen! Ich bin mir sicher, wir wären nicht da, wo wir heute sind, wenn wir nicht so viel Energie auf das Experimentieren und Lernen gelegt hätten. So viel ging schief und doch haben wir gerade deshalb immer wieder nach neuen Wegen gesucht. Neue Wege zu beschreiten, heißt auch, weniger Sicherheit darüber zu haben, ob unsere Ideen funktionieren werden. Aber wir hatten den Mut, es auszuprobieren. So wie es war, konnte es nicht bleiben, und zurück war noch weniger eine Option. Mal hat es geklappt und mal nicht. Die Offenheit für lustvolles Scheitern, das ist meine Lieblingskompetenz, die ich in den letzten Jahren ausgiebig trainiert habe. Der solidarische Umgang miteinander, wenn etwas nicht klappt, ist für mich dafür die wichtigste Voraussetzung."



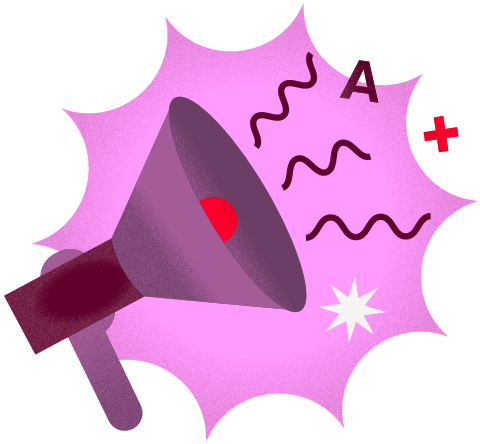
Die Stimme des Teilens

„… Auch ich finde es wunderbar, euch zuzuhören. Ich erinnere mich an die vielen Verbesserungen im Alltäglichen, im eigenen Lebensumfeld. Und das alles waren zentrale Schritte, um mehr Menschen einzubeziehen und Veränderungen erlebbar zu machen. Ich bin zugleich überzeugt, dass wir nur weiter kommen, wenn wir die bestehenden Machtverhältnisse im Großen hinterfragen und den Abbau von Ungleichheiten zum Bestandteil des notwendigen Wandels machen. Die Wut über die exorbitanten fossilen Gewinne für Wenige, während die Heimat so vieler Menschen – auch in Europa – verbrennt und verdorrt, wird irgendwann nicht mehr ignoriert werden können. Die Wut auf KI-Milliardäre, deren Erfolg offensichtlich auf der Aneignung des Wissens von so vielen anderen basiert. Wir sind noch nicht weit genug damit, den gesellschaftsschädigenden wirtschaftlichen und politischen Einfluss von Wenigen zu begrenzen. Die bestehenden Ungleichheiten sind weiterhin enorm und heizen die Klimakatastrophe weiter an. Ich dachte, die Welt hätte schon in den Jahren der Covid-Pandemie gelernt, dass Gesellschaften als Ganzes durch Ungleichheiten viel verletzlicher werden. Der Schlüssel zu mehr Sicherheit liegt nicht in individueller Absicherung, Sicherheit für alle wird es nur geben, wenn wir umfassender bereit sind, lebenswichtige Ressourcen zu teilen, jetzt und in Zukunft. Ich bin überzeugt, dass das gelingen kann, wenn wir jetzt …"

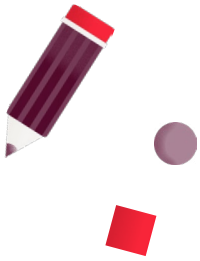
Zurück aus der Zukunft

Das Piepsen eines Baustellenfahrzeugs weckt mich unsanft. Ich spüre meine Matratze, erkenne mein Schlafzimmer, fühle den kalten Luftzug vor meinem schlecht gedämmten Fenster. Das muss wohl Berlin im Jahr 2026 sein. Mist. Ich hätte meinem Traum gern länger gelauscht. Was wäre da als Nächstes gekommen? Welche weiteren Wege hätten sich von dieser Zukunft aus als hilfreich erwiesen? Gab es noch andere Stimmen, die ich nicht gehört habe? Welche möglichen Zukünfte, in denen gerechte, friedliche und nachhaltige Gesellschaften Realität sind, habe ich nicht geträumt?

Während ich langsam wach werde, denke ich über die verschiedenen Stimmen nach. Sie haben mein Bewusstsein dafür geschärft, dass es eine Vielzahl von Strategien neben- und miteinander braucht, um Menschen mit verschiedenen Problemlagen und Erwartungen einzubeziehen. Manche motiviert ein Leitbild, das aus der Zukunft heraus eine Strahlkraft bis in die Gegenwart hat. Andere brauchen eher das konkrete Erleben, dass gemeinsames Handeln wirkt. Ob größere anvisierte Veränderungen erreicht werden, kann man im Voraus nie mit Sicherheit sagen. Sie auch dann anzugehen, wenn die Option des „Scheiterns“ besteht und dies als Lernen zu begreifen – und als Chance auf zwischenmenschliche Verbindungen zu sehen – klingt gut. Mich hat es auch hoffnungsvoll gestimmt, dass die Stimme der Vielfalt erzählte, dass es gelungen sei, besser mit Differenz und Vielfalt umzugehen. Was hätte sie noch geraten, wenn ich hätte nachfragen können? Und die Sache mit der Ungleichheit, dass ich ausgerechnet bei dieser harten Nuss wach werden musste!

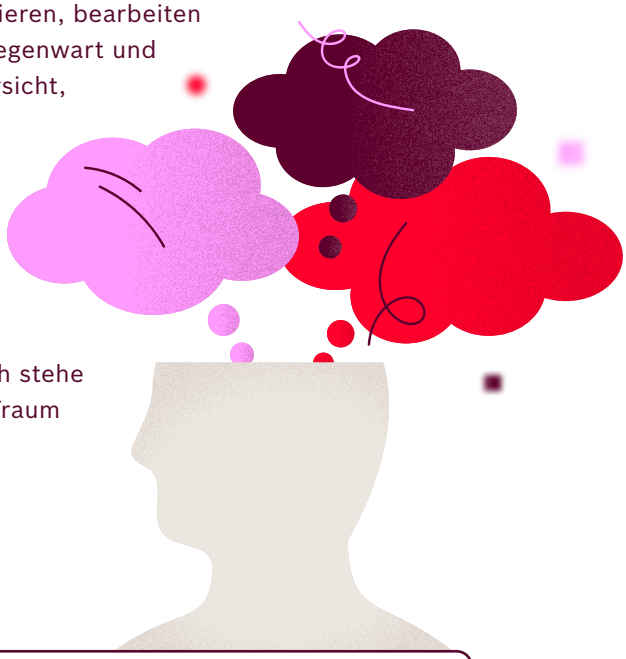


Ich nehme mir vor – der Stimme des Lernens und der Kreativität folgend, offen zu bleiben für Neues und die anderen Strategien anzuwenden in meinem Tun: Zuversicht, Vielfalt, gemeinsames Handeln und Abbau von Ungleichheiten. Jede für sich ist ein Baustein einer gerechteren Zukunft. Zusammen bilden sie so etwas wie eine sich gegenseitig verstärkende positive Aufwärtsspirale.



Von Traum und Zukunft richtet sich meine morgendliche Aufmerksamkeit langsam auf die Gegenwart. Oder ist es eher die Vergangenheit? Ich erinnere mich daran, mit dem Gefühl der Resignation konfrontiert zu sein. Dem Gefühl, dass es nichts nützt, sich einzusetzen. Resignation bedeutet, die Hoffnung darauf aufzugeben, dass Handeln eine Veränderung bringen kann. Doch Nichthandeln ist auch eine Form des Handelns und sie festigt den Status quo. Sich im Status quo einzurichten und ihn dauerhaft festzuschreiben, mag für manche Menschen als eine Option erscheinen. Es ist aber keine. Der Status quo ist gesamtgesellschaftlich weder gegenwarts- noch zukunftstauglich, weder in Deutschland noch global.

Im Traum dagegen war keine Spur von Resignation. Die Stimmen berichteten davon, wie scheinbar aus dem Nichts, aus einem Besuch, einer Freundschaft, einer Idee etwas Neues entstanden ist. Ihre Sprecher:innen haben mit Zuversicht gehandelt. Zuversicht selbst erschien mehr wie eine Handlung als eine Haltung. Dieses Gefühl gibt es auch 2026. Es begegnet mir dort, wo Menschen sich zusammenschließen und sich gemeinsam für eine gerechtere Gegenwart und Zukunft einsetzen. Dazu gehören Menschen in Nachbarschaften, die sich einfach und ohne formelle Organisationen gegenseitig unterstützen. Dazu zählt auch die große organisierte Zivilgesellschaft, die Verbände, Vereine und Initiativen. Diejenigen, die sich heute in der demokratischen Zivilgesellschaft engagieren, bearbeiten mit ihrem konkreten Handeln Probleme der Gegenwart und der Zukunft. Zugleich schaffen sie damit Zuversicht, denn „Machen macht Mut!“. Machen ist das Gegenteil von Resignation und das Rückgrat der Resilienz, die wir brauchen, um in der Gegenwart zu bestehen und die Zukunft zu schaffen, die wir uns wünschen.



Die Sonne hinter dem Vorhang erinnert mich daran, dass draußen der Tag begonnen hat. Ich stehe auf und mache mich an die Arbeit, damit der Traum Wirklichkeit wird, gehe weitere Schritte auf meiner Reise zurück in die geträumte Zukunft.

Danksagung an Wegweiser:innen

Ich bedanke mich bei den zahlreichen Partner:innen der Robert Bosch Stiftung, deren Arbeit und Analysen mich auf diese Traumreise geschickt haben. Danke für eure Sicht auf Resilienz und eure Zeit. Weitere Inspirationen und Grundlagen für diesen Text stammen aus den Resilience Science Must-Knows, den Romanen von Ursula K. Le Guin, Ece Temelkurans *Nation of Strangers,* Cesy Leonards *Machen macht Mut*, der Musik von Ton Steine Scherben, um nur einige wenige der engagierten Wissenschaftler:innen, Aktivist:innen und Künstler:innen zu nennen, deren Arbeit Zuversicht stiftet.

Impressum

Herausgegeben von der
Robert Bosch Stiftung GmbH
© 2026

Autorengruppe
Ottilie Bälz
Isabel Gahren
Dr. Josefa Kny
Andreas Willisch
Dr. Ellen Ehmke

Verantwortlich
Kolja Kukuk

Konzeption und Redaktion
Ottilie Bälz
Katharina Adem Labem
Claudia Hagen
Julia Wittich (Design Direction)

Gestaltung
Yellow Tree GmbH & Co. KG
Sarah Kammel (Projektmanagement)
Sarah Strunk (Design)
Celina Schütz (Illustrationen)
www.yellowtree.de

Lektorat und Schlussredaktion
Julia Kühn
Elisabeth van Gelder

Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten

Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart
Telefon + 49 711 46084-0
www.bosch-stiftung.de

Postfach 10 06 28 70005 Stuttgart

Zitiervorschlag
Robert Bosch Stiftung (2026).
Zuversichtsbarometer: Zivilgesellschaft als Zukunftsarchitektin.
Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.



Resilienz &
Zuversicht

bosch-stiftung.de

Robert Bosch
Stiftung