TEXTE
134/2021

Abschlussbericht

Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen

Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen

von

Ulrich Petschow, Helen Sharp, Dr. Pauline Riousset
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin

Dr. Klaus Jacob, Anna-Lena Guske, Giulia Kalt
Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU), Berlin

Michael Schipperges
sociodimensions, Heidelberg

Prof. Dr. Hans-Jürgen Arlt
Kommunikation & Arbeit, Berlin

Herausgeber:
Umweltbundesamt

Für Mensch & Umwelt

Umwelt Bundesamt

TEXTE 134/2021

Ressortforschungsplan des Bundesministerium für
Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3717 11 104 0
FB000127

Abschlussbericht

Potenziale, Hemmnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen

Umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitische Akteure im Spannungsfeld unterschiedlicher Kontexte, Logiken und Zukunftsvorstellungen

von

Ulrich Petschow, Helen Sharp, Dr. Pauline Riousset
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin

Dr. Klaus Jacob, Anna-Lena Guske, Giulia Kalt
Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU), Berlin

Michael Schipperges
sociodimensions, Heidelberg

Prof. Dr. Hans-Jürgen Arlt
Kommunikation & Arbeit, Berlin

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber
Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

/umweltbundesamt.de
/umweltbundesamt

Durchführung der Studie:
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin

Abschlussdatum:
April 2021

Redaktion:
Fachgebiet I 1.1 Grundsatzfragen, Nachhaltigkeitsstrategien und -szenarien, Ressourcen-schonung
Dorothee Arenhövel, Daniel Eichhorn, Margarethe Kreuser

Fachgebiet I 1.4 Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Umweltfragen, nachhaltiger Konsum
Dr. Angelika Gellrich

Publikationen als pdf:
http://www.umweltbundesamt.de/publikationen

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Oktober 2021

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen

Kurzbeschreibung: Potenziale, Hemnisse und Perspektiven neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen

Gesellschaftliche Akteure – sowohl staatliche als auch nichtstaatliche – stehen vor großen Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben. Vor dem Hintergrund planetarer Grenzen und damit zusammenhängender politischer Verpflichtungen (z.B. Pariser Klimaabkommen) werden weitreichende sozial-ökologische Transformationsprozesse als erforderlich angesehen, deren konsequente Umsetzung aufgrund vielfältiger gesellschaftlicher Interessenskonflikte schwerfällt und potenziell mit erheblichen sozialen und ökonomischen Verteilungseffekten verbunden sind. Es gilt daher neue Problemlösungsansätze zu identifizieren und gesamtgesellschaftliche Debatten anzustoßen, wie die anstehenden Veränderungsprozesse sowohl ökologisch nachhaltig als auch sozial gerecht ausgestaltet werden können. Dies rückt insbesondere auch die Ebene der organisierten Zivilgesellschaft mit ihren zentralen Akteuren, den Verbänden, in den Blick. Sowohl auf staatlicher als auch auf nichtstaatlicher Ebene scheint es zunehmend erforderlich, dass sozial- und umweltpolitische Akteure bei der Politikformulierung und auch bei der Politikimplementation zusammenarbeiten.

Der vorliegende Abschlussbericht des Vorhabens „Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik“ (FKZ 3717 11 104 0), welches von 2017-2021 im Auftrag des Umweltbundeamts (UBA) und des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) durchgeführt wurde, widmet sich deshalb der Frage nach dem Zustandekommen übergreifender Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren: Welche kooperationshemmenden und -fördernden Strukturen und Faktoren lassen sich identifizieren? Welche Fremd- und Selbstwahrnehmungen sowie Erwartungen lassen sich identifizieren? Welche Schlussfolgerungen lassen sich mit Blick auf Kooperationspotenziale und -strategien ableiten? Bei der Untersuchung dieser Fragen werden insbesondere drei Dimensionen in den Blick genommen, die für das (Nicht-)Zustandekommen von Kooperation als zentral angesehen werden: 1) die politischen und institutionellen Kontexte, 2) die spezifischen Handlungslogiken sowie 3) Zukunftsbilder und -erwartungen. Auf Basis einer umfassenden Analyse von Literatur und Dokumenten, 40 qualitativen leitfadengestützten Interviews, einer umfassenden Befragung der regionalen Organisationszweige der betrachteten Verbände, der Begleitung und Evaluation von drei Modellprojekten, regelmäßiger Diskussionen und Austausch mit einem begleitenden Projektbeirat (insgesamt vier Beiratstreffen und regelmäßiger bilateraler Austausch) sowie begleitender Veranstaltungen (Fachgespräch, Strategiegespräch, Abschlussveranstaltung und Projektabschlussgespräch) mit Akteuren aus der Praxis werden zentrale Handlungsansätze abgeleitet, die sowohl notwendige übergreifende Austauschstrukturen auf bundes-, regionaler und lokaler Ebene, relevante Themen- und Handlungsfelder, als auch die Notwendigkeit und Potenziale einer Neuausrichtung der Akteure und ihrer innerorganisationalen Strukturen skizzieren.

Abstract: Potentials, obstacles and perspectives of new alliances for socio-ecological transformations

Societal actors - both governmental and non-governmental - are facing great challenges of political action. Against the backdrop of planetary boundaries and related political commitments (e.g. Paris Climate Agreement), far-reaching socio-ecological transformation processes are seen as necessary, the consistent implementation of which is difficult due to diverse social conflicts of interest and is potentially associated with considerable social and economic distribution effects. It is therefore necessary to identify new approaches to solving problems and to initiate debates in society as a whole on how the upcoming processes of change can be designed to be both ecologically sustainable and socially just. This is particularly important at the level of organized civil

society and its central actors, the associations. Both at the state and non-state levels, it seems increasingly necessary for social and environmental policy actors to cooperate in policy formulation and also in policy implementation.

This final report of the project "Identification of new socio-political alliance partners and cooperation strategies for environmental policy" (FKZ 3717 11 104 0), which was carried out from 2017-2021 on behalf of the Federal Environment Agency (UBA) and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU), is therefore dedicated to the question of how overarching cooperations between environmental and socio-political actors come about: which structures and factors that inhibit and promote cooperation can be identified? Which external and self-perceptions as well as expectations can be identified? What conclusions can be drawn with regard to cooperation potentials and strategies? In examining these questions, particular attention will be paid to three dimensions that are considered central to the (non-)occurrence of cooperation: 1) the political and institutional contexts, 2) the specific logics of action, and 3) future perceptions and expectations. On the basis of a comprehensive analysis of literature and documents, 40 qualitative guideline-based interviews, a survey among the regional organizational branches of the considered associations, the monitoring and evaluation of three model projects, regular discussions and exchanges with an accompanying project advisory board (a total of four advisory board meetings and regular bilateral exchanges) as well as accompanying events (expert discussion, strategy discussion, closing event and project closing discussion) with practitioners are used to derive central approaches for action that outline both the necessary overarching exchange structures at the national, regional and local levels, relevant topics and fields of action, and the need for and potential of a reorientation of the practitioners and their internal organizational structures.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 7
Abbildungsverzeichnis 14
Tabellenverzeichnis 15
Abkürzungsverzeichnis 16
Zusammenfassung 18
Summary 30
Vorbemerkungen 41
1 Einleitung 44
2 Kooperation und Verbände in Theorie und Empirie 47
2.1 Kooperation in der sozialwissenschaftlichen Theorie 48
2.1.1 Forschungs- und Theoriestränge 48
2.1.2 Handlungs- versus netzwerktheoretische Perspektive 48
2.2 Kooperation kollektiver Akteure 49
2.2.1 Der institutionelle Kontext verbandlicher Kooperation: Neokorporatismus oder Politiknetzwerke? 49
2.2.2 Divergierende Handlungslogiken und verbandliche Kooperation: Erfahrungen der Bewegungsforschung 51
2.2.3 Verbandliche Kooperation und Zukunft: Der Blick auf die soziale Konstruktion von Erwartungen 52
2.3 Zwischenfazit: Relevante Analysedimensionen für die Betrachtung kooperationshemmender und –fördernder Strukturen und Bestimmungsfaktoren 54
3 Die institutionellen und politischen Kontexte 55
3.1 Veränderung von Staatlichkeit und Einflussmöglichkeiten für Verbände 55
3.2 Europäisierung 55
3.3 Globalisierung 56
3.4 Governance: Veränderte Staatlichkeit durch Liberalisierung und Privatisierung 57
3.5 Ökonomischer Strukturwandel 57
3.6 Reform Sozialversicherungssysteme 58
3.7 Zwischenfazit 58
4 Die spezifischen Handlungslogiken 60
4.1 Organisationen als allgegenwärtige Akteure der Moderne 60
4.2 Verbände – demokratisch organisierte Interessen 64
4.2.1 Teilnahme- und Leistungsmotivation 64
4.2.2 Interessen und Werte 66

4.2.3 Intermediäre Organisation 67
4.2.4 Personen- oder/ und Dachverband, Netzwerk 69
4.3 Umwelt-, gewerkschafts-, sozial- und wohlfahrtspolitische Verbände 71
4.3.1 Zwecke und Mittel 71
4.3.1.1 Zum Konflikt der Mittel mit den Zwecken. Ein Exkurs 72
4.3.1.2 Zur Sensibilität der Gewerkschaften 74
4.3.1.3 Die gemeinsame Herausforderung 74
4.3.2 Mitgliedschaft 74
4.3.3 Entscheidungsstrukturen 75
4.3.4 Einfluss- und Mitgliederlogik 76
4.4 Zwischenfazit Handlungslogiken 77
5 Zukunftsbilder 80
5.1 Identifizierung von (Nachhaltigkeits-)Konzepten 80
5.1.1 Green Economy 82
5.1.1.1 Begriffsklärung 82
5.1.1.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 82
5.1.2 Inklusives Wachstum 83
5.1.2.1 Begriffsklärung 83
5.1.2.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 84
5.1.3 Wachstumskritik 85
5.1.3.1 Begriffsklärung 85
5.1.3.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 86
5.1.4 Just Transition 87
5.1.4.1 Begriffsklärung 87
5.1.4.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 88
5.1.5 Zeitwohlstand 89
5.1.5.1 Begriffsklärung 89
5.1.5.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 90
5.1.6 Sozialer Zusammenhalt 91
5.1.6.1 Begriffsklärung 91
5.1.6.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 93
5.1.7 Gute Arbeit 93
5.1.7.1 Begriffsklärung 93
5.1.7.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion 94
5.1.8 Gutes Leben & Lebensqualität 95

5.1.8.1 Begriffsklärung ... 95
5.1.8.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion ... 96
5.2 Geteilte Weltsichten – Anknüpfungspunkte und inhaltliche Gemeinsamkeiten zwischen den Konzepten ... 96
5.2.1 Schwerpunkte in der Diskussion der Akteure ... 96
5.2.2 Gemeinsam genutzte Konzepte ... 98
5.3 Schlussfolgerungen ... 99
6 Zwischenfazit ... 101
7 Die Innensicht – Deutungsmuster und Handlungslogiken ausgewählter Akteure: Ergebnisse der qualitativen Interviews ... 103
7.1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen ... 103
7.1.1 Ziele und Fragestellungen ... 103
7.1.2 Vorgehen, Auswahlkriterien und Erfahrungen bei der Akquisition von Gesprächspartner*innen ... 104
7.1.3 Stichprobe ... 105
7.1.4 Erhebungs- und Auswertungsmethodik ... 105
7.1.5 Das Kategoriensystem ... 106
7.2 Akteursspezifische Ergebnisse ... 107
7.2.1 Gewerkschaften ... 107
7.2.1.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit ... 107
7.2.1.2 Berichtete Kooperationserfahrungen ... 108
7.2.1.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven ... 109
7.2.1.4 Resümee: Gewerkschaften ... 111
7.2.2 Sozial- und Wohlfahrtsverbände ... 113
7.2.2.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit ... 113
7.2.2.2 Berichtete Kooperationserfahrungen ... 114
7.2.2.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven ... 115
7.2.2.4 Resümee: Sozial- und Wohlfahrtsverbände ... 116
7.2.3 Umweltorganisationen ... 118
7.2.3.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit ... 118
7.2.3.2 Berichtete Kooperationserfahrungen ... 119
7.2.3.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven ... 120
7.2.3.4 Resümee: Umweltakteure ... 121
7.3 Ergebnisse zu spezifischen thematischen Schwerpunkten ... 122
7.3.1 Arbeit ... 122

7.3.2 Digitalisierung 124
7.3.3 Sozial-ökologische und ökologisch-technische Innovationen 125
7.3.4 Gerechter Welthandel 125
7.3.5 Bewertung von politischen Gestaltungsansätzen aus Sicht der Befragten 126
7.3.6 Generationswechsel, gesellschaftlicher und Wertewandel 129
7.3.7 Exkurs: Die lokale Ebene 130
7.4 Zusammenfassung der qualitativen Interviews 132
7.4.1 Deutungsmuster von Nachhaltigkeit 132
7.4.2 Deutungsmuster der politischen und institutionellen Kontexte 133
7.4.3 Individuelle Handlungslogiken 134
7.4.4 Individuelle Zukunftsbilder 135
7.4.5 Deutungsmuster der Kontexte, individuelle Handlungslogiken und Zukunftsbilder im Überblick 138
7.4.6 Kooperationsperspektiven aus der Innensicht der Akteure 139
7.5 Zwischenfazit 140
8 „Das Soziale“ – Wahrnehmung, Interpretation und Relevanz des Themas in BMU und UBA 142
8.1 Einleitung 142
8.2 Vorgehen 143
8.3 Befunde: „das Soziale“ in BMU und UBA 144
8.3.1 Die inhaltliche Dimension – welche Facetten des Themas werden wahrgenommen und bearbeitet? 144
8.3.2 Relevanz des Themas in der eigenen Arbeit – welchen Stellenwert hat das Thema „Soziales“? 145
8.3.3 Wahrnehmung von sozialpolitischen Akteuren in der umweltpolitischen Debatte 146
8.3.4 Die Rolle von BMU und UBA in der Förderung von Kooperationen 148
8.4 Zwischenfazit 150
9 Befragung der Verbände auf regionaler und lokaler Ebene 153
9.1 Sinn und Zweck der Befragung 153
9.2 Methodische Herangehensweise 154
9.2.1 Stichprobe 154
9.2.2 Befragung 154
9.2.3 Rücklauf 155
9.3 Kernergebnisse der Befragung 156
9.3.1 Vorhandensein von Kooperationen 156
9.3.2 Art der Kooperationen 157

9.3.3 Themen der Kooperationen ... 159
9.3.4 Typische Kooperationspartner*innen ... 161
9.3.5 Zentrale Hemmnisse ... 164
9.4 Zwischenfazit ... 165
10 Dokumentation und Evaluation der Modellprojekte ... 167
10.1 Einbettung in den Projektkontext ... 167
10.2 Hintergrund zu den Modellprojekten ... 167
10.2.1 Auswahl der Modellprojekte ... 167
10.2.2 Beschreibung der Modellprojekte ... 168
10.2.2.1 KlimaDiskurs.NRW ... 168
10.2.2.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark ... 169
10.2.2.3 Just Transition ... 169
10.3 Methodisches Vorgehen bei der Evaluation der Modellprojekte ... 171
10.3.1 Wirkungsketten der regionalen Modellprojekte „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ und „KlimaDiskurs.NRW“ ... 172
10.3.1.1 Angenommene Wirkungskette des Workshops „KlimaDiskurs.NRW“ ... 172
10.3.1.2 Angenommene Wirkungskette des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ ... 173
10.3.2 Erhebung der Daten ... 174
10.3.3 Wirkungskette und Evaluationsprozess des Modellprojekts „Just Transition“ als Teil der Aktivitäten im Projektbeirat ... 174
10.4 Darstellung der Ergebnisse ... 176
10.4.1 KlimaDiskurs.NRW: Workshop: „Handlungsmöglichkeiten für bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ ... 176
10.4.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark ... 177
10.4.3 Just Transition ... 179
10.5 Diskussion der Ergebnisse für die regionalen Modellprojekte ... 181
10.5.1 Kooperationsthema ... 182
10.5.2 Akteure und Akteurskonstellationen ... 182
10.5.3 Strukturen und Netzwerke ... 183
11 Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Kooperationen für sozial-ökologische Transformationen ... 185
11.1 Transformationen: ökologisch nachhaltig und sozial gerecht ... 185
11.2 Übergreifende Austauschprozesse stärken und institutionell verankern: Forum Umwelt & Soziales und Transformationskommissionen ... 187
11.2.1 Selbstverständigungsprozesse der Zivilgesellschaft ... 189

11.2.2 Integrierte Politikentwicklung ... 190
11.2.3 Die notwendige Verständigung im Wechselspiel zivilgesellschaftlicher und staatlicher Initiative voranbringen ... 191
11.2.4 Die Rolle von Wissen(schaft) ... 192
11.3 Regional und lokal zusammenarbeiten: Kooperationsformate, Handlungsfelder und –potenziale ... 193
11.3.1 Regionale Entwicklungsplattformen ... 194
11.3.2 Kooperationen zwischen den Verbänden als „bottom-up"-Initiativen für das Gemeinwohl ... 196
11.3.3 Kapazitätsaufbau für neue Allianzen und Förderformate ... 198
11.4 Integrierter arbeiten: Neupositionierung der Verbände ... 200
12 Neue Kontexte, neue Dynamiken, neue Allianzen? Dokumentation und Reflektion der Online-Abschlussveranstaltung „sozial.ökologisch.gerecht. Gemeinsam die Krise bewältigen und Transformationen gestalten" am 10.11.2020 ... 204
12.1 Hintergrund und Ziel der Veranstaltung ... 204
12.2 Zusammenfassung ... 205
12.2.1 Paneldiskussion ... 205
12.2.2 Interaktive Diskussion mit Impulsen aus der Praxis: Themen Strategien, Kontexte – Neue Dynamiken für neue Allianzen? ... 209
12.2.2.1 Themenfeld 1: Perspektiven und Themen - Gemeinsame Herausforderungen und geteilte Zukunftserwartungen ... 209
12.2.2.2 Themenfeld 2: Akteure und Strategien – Verbände als (gemeinsam) handelnde Akteure sozial-ökologischer Transformationen? ... 210
12.2.2.3 Themenfeld 3: Veränderte Kontexte als Veränderungsimpulse für die Verbände? ... 212
12.2.3 Ausblick zur Rolle staatlicher Umweltpolitik ... 212
13 Ausblick ... 214
14 Quellenverzeichnis ... 219
A Anhang: Steckbriefe Verbände ... 230
A.1 Gewerkschaften ... 230
A.2 Sozialverbände ... 235
A.3 Wohlfahrtsverbände ... 239
A.4 Umweltverbände ... 244
B Kategoriengerüst für die qualitative Inhaltsanalyse der primär-empirischen Daten ... 259
B.1 Grundlagen der Kategorienentwicklung ... 259
B.2 Theoretisches Kategoriensystem ... 259
B.3 Operationalisierung des Kategoriensystems ... 263

C Institutionelle und politische Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder der Akteure vor dem Hintergrund verschiedener „Post-Corona-Szenarien“ 268

C.1 Szenario 1: „Stärkung staatlicher Autorität und nationaler Autarkie“ 268

C.2 Szenario 2: „Neoliberale Beschleunigung“ 270

C.3 Szenario 3: „Paradigmenwechsel zur sozial-ökologischen Transformation“ 272

C.4 Literatur zu den Szenarien 274

D Vertiefende Hintergrundinformationen zu den durchgeführten Workshops in den Modellprojekten 275

D.1 KlimaDiskurs.NRW 275

D.1.1 Tagesordnung des Workshops zu „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ am 26.8.2019 275

D.1.2 Ergebnisprotokoll des Workshops 275

D.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark 279

D.2.1 Tagesordnung des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20. November 2019 279

D.2.2 Ergebnisdarstellung des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ 280

D.3 Just Transition 287

D.3.1 Tagesordnung des Workshops „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23. Mai 2019 287

D.3.2 Ergebnisdarstellung des Workshops „Just Transition als gemeinsames Leitbild für die sozial-ökologische Wende?“ 288

D.4 Interview- und Kodierleitfäden für die Telefon-Interviews zur Auswertung der Modellprojekte 296

D.4.1 Interviewleit- und Kodierleitfaden zu den regionalen Modellprojekten 296

D.4.2 Interviewleitfaden zum Modellprojekt „Just Transition“ 298

D.5 Auswertung der Interviews 299

D.5.1 Modellprojekt „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ 299

D.6 Modellprojekt „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ 305

E Der Beirat und seine zugehörigen Organisationen sowie weitere Praxispartner 312

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsam genutzte Nachhaltigkeitskonzepte....81
Abbildung 2: Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden 155
Abbildung 3: Regionale Kooperationen zwischen Akteuren 156
Abbildung 4: Art der Kooperation....157
Abbildung 5: Kooperationen zwischen Akteuren nach Themen 160
Abbildung 6: Typische Kooperationen der umweltpolitischen Akteure....162
Abbildung 7: Typische Kooperationen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände 163
Abbildung 8: Erschwerende Faktoren für Kooperation....164
Abbildung 9: Übergreifende institutionelle Architektur für die Organisation notwendiger Austauschprozesse....190

Tabelle 1: Übersicht Nutzung von Nachhaltigkeitskonzepten....97
Tabelle 2: Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder aus der Innensicht der Akteure....138
Tabelle 3: Operationales Katgeoriensystem für die Analyse der Interviews 263
Tabelle 4: Tagesordnung des Workshops zu „Handlungsmöglichkeiten für bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ am 26.08.2019 ..275
Tabelle 5: Tagesordnungdes Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20.11.2019....279
Tabelle 6: Tagesordnung des Workshops zu „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23.05.2019....287
Tabelle 7: Ex-Ante-Reflektion....296
Tabelle 8: Reflektion des Workshops....297
Tabelle 9: Ex-Post-Reflektion 298

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Nutzung von Nachhaltigkeitskonzepten 97
Tabelle 2: Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder aus der Innensicht der Akteure 138
Tabelle 3: Operationales Katgeoriensystem für die Analyse der Interviews 263
Tabelle 4: Tagesordnung des Workshops zu „Handlungsmöglichkeiten für bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ am 26.08.2019 ..275
Tabelle 5: Tagesordnungdes Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20.11.2019.....279
Tabelle 6: Tagesordnung des Workshops zu „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23.05.2019.....287
Tabelle 7: Ex-Ante-Reflektion.....296
Tabelle 8: Reflektion des Workshops.....297
Tabelle 9: Ex-Post-Reflektion 298

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeine Deutsche Automobil-Club e.V.
ASB	Alte Soziale Bewegung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CETA	Umfassendes Wirtschafts- und Handelsabkommen
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DNR	Deutscher Naturschutzring
EE	Erneuerbare Energien
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EU	Europäische Union
IG BAU	IG Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	IG Bergbau, Chemie, Energie
IGM	Industriegewerkschaft Metall
IWF	Internationaler Währungsfonds
JEFTA	Japan-EU Free Trade Agreement
KAB	Katholische Arbeiterbewegung
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NAJU	Naturschutzjugend im NABU
MIV	Motorisierter Individualverkehr
NGO	Nichtregierungsorganisation
NGWH	Netzwerk Gerechter Welthandel
NPO	Non-Profit-Organisation
NRO	Nichtregierungsorganisation
NSB	Neue Soziale Bewegung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SDGs	Sustainable Development Goals
SoVD	Sozialverband Deutschland
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership
UBA	Umweltbundesamt
UN	Vereinte Nationen
UNEP	United Nations Environment Programme
VCI	Verband der Chemischen Industrie
VdK	Verband der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner Deutschlands

ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
VW	Volkswagen
WTO	World Trade Organization

Zusammenfassung

Hintergrund und Zielsetzung:

Gesellschaftliche Akteure, dies gilt für staatliche wie nichtstaatliche Akteure gleichermaßen, stehen vor großen Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben. Vor dem Hintergrund planetarer Grenzen und damit zusammenhängender politischer Verpflichtungen (z.B. Pariser Klimaabkommen, Nationaler Klimaschutzplan) werden weitreichende sozial-ökologische Transformationen etwa im Bereich der Energie- und Mobilitätssysteme als erforderlich angesehen, deren konsequente Umsetzung vor dem Hintergrund vielfältiger gesellschaftlicher Interessenskonflikte schwerfällt. Soziale Systeme geraten zudem aufgrund ausbleibender oder gar rückläufiger wirtschaftlicher Wachstumsraten unter Druck, Fragen nach zukunftsfähigen Reformen dieser Systeme rücken zunehmend in den Blick und stellen staatliche Politikgestaltung vor neue Herausforderungen. Mit den anstehenden Veränderungsprozessen sind potenziell erhebliche soziale und ökonomische Verteilungseffekte verbunden, weswegen neue Problemlösungsansätze identifiziert und gesamtgesellschaftliche Debatten angestoßen werden müssen. Dies rückt insbesondere auch die Ebene der organisierten Zivilgesellschaft mit ihren zentralen Akteuren, den Verbänden, in den Blick. Diese sind in ihrer strategischen Ausrichtung traditionell eng am Ressortprinzip staatlicher Politik orientiert, weshalb die Schnittstellen ökologischer und sozial motivierter Interessen in der praktischen Arbeit häufig außerhalb des Fokus stehen. Auf beiden Ebenen, staatlicher wie nichtstaatlicher, scheint es jedoch zunehmend erforderlich, dass Akteure an der Schnittstelle von umwelt- und sozialpolitischen Belangen sowohl mit Blick auf die Politikformulierung als auch die Politikimplementation stärker zusammenarbeiten.

Das Forschungsvorhaben[1] fragte vor diesem Hintergrund nach den Möglichkeiten und Grenzen „Neuer Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren. Der vorliegende Abschlussbericht knüpft hierfür an die erste Veröffentlichung aus dem Projekt zum Thema „Identifizierung neuer gesellschaftlicher Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik“[2] an und widmet sich den Bedingungen für das Zustandekommen übergreifender Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren mit folgenden Fragen:

- **Welche kooperationshemmenden und -fördernden Strukturen und Faktoren lassen sich identifizieren?**
- **Welche Schlussfolgerungen lassen sich mit Blick auf Kooperationspotenziale und –strategien ableiten?**

[1] Das Vorhaben „Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik“ (FKZ 3717 11 104 0) wurde von Juli 2017 bis März 2021 im Auftrag des Umweltbundesamts (UBA) und des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gemeinsam mit dem Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU) der Freien Universität Berlin, sociodimensions sowie Kommunikation & Arbeit durchgeführt.

[2] Petschow, U., Riousset, P., Sharp, H., Jacob, K., Guske, A., Schipperges, M., Arlt, H. (2019). *Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik: Hypothesen zum Verhältnis von Umwelt- und Sozialpolitik – eine erste Bestandsaufnahme.* UBA-Texte 143/2019. Dessau: Umweltbundesamt. Die Publikation basiert auf einer Dokumentenanalyse, die als erstes Arbeitspaket im Rahmen des Projekts durchgeführt wurde. Es wurde untersucht, inwiefern gemeinsame und/oder widersprüchliche Positionen und Ziele zwischen umwelt- und sozialpolitischen Programmen bestehen. Hierfür wurden öffentlich zugängliche Programme und Dokumente der Akteure anhand folgender Fragen analysiert: Welche sozialpolitischen Themen werden in Umweltprogrammen angesprochen? Welche umweltpolitischen Themen werden von sozialpolitischen Akteuren in ihren Stellungnahmen, Positions- und Strategiepapieren adressiert? Welche widerstreitenden und welche gemeinsamen Interessen gibt es in diesem Zusammenhang? Welche Potentiale für integrierte Ansätze können identifiziert werden? In welchen Themenfeldern wird bereits kooperiert? Welche Themenfelder stellen das größte Potential für zukünftige Kooperationen dar? Welche Themen eignen sich für zukünftige Kooperationen besonders, welche weniger?

In Annäherung an die forschungsleitenden Fragen waren unterschiedliche Projektschritte relevant, die sowohl (1) die Recherche und Aufbereitung einschlägiger Literatur sowie umfangreiche Dokumentenanalysen, (2) die Analyse der mentalen Strukturen und Innensichten der Akteure mithilfe 40 semistrukturierter, leitfadengestützter Interviews, (3) eine umfassende Befragung zu Kooperationserfahrungen und -perspektiven der regionalen Organisationszweige der betrachteten Verbände, (4) die Initiierung, Begleitung und Evaluation von drei Modellprojekten sowie (5) den engen und kontinuierlichen Austausch mit der Praxis über den begleitenden Projektbeirat sowie weitere Projektveranstaltungen (Fachgespräch, Strategiegespräch, Abschlussveranstaltung, Projektabschlussgespräch) umfasste[3]. Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Kooperation als Handlungsmodus in der sozialwissenschaftlichen Literatur: Identifizierung relevanter Analysedimensionen

Unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen kommen Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren (hier im Spezifischen die Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände und Umweltverbände) in nachhaltigkeitspolitischen Kontexten zustande (oder nicht)?

Ein Blick auf das Feld der theoretischen und empirischen Vorarbeiten, an die eine weitergehende Analyse anknüpfen könnte, verdeutlichte, dass das Vorhaben sich gewissermaßen zwangsweise vornehmlich explorativ der Thematik annähern muss. Während die Frage der Kooperation zwischen unterschiedlichen Verbänden auch in der Theorie wenig Aufmerksamkeit findet, bleibt auch die Empirie bis auf einzelne, eher schmaler fokussierte Vorarbeiten zu Kooperationsbemühungen zwischen Gewerkschaften und Umwelt-NGOs äußerst begrenzt. Eine nähere Betrachtung von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden in diesem Zusammenhang lässt sich nicht finden.

Dennoch lassen sich aus der bestehenden Literatur drei Analysedimensionen ableiten, deren Einfluss auf die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft kollektiver Akteure als zentral angesehen wird und welche damit auch für die vorliegende Analyse die zentralen Analyseperspektiven bilden:

- Die politischen und institutionellen Kontexte der Akteure
- Die spezifischen Handlungslogiken der Akteure
- Die Zukunftsbilder und -erwartungen der Akteure

In einzelnen Analyseschritten wurden die drei Dimensionen für den spezifischen Untersuchungsgegenstand – die umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitischen Verbände sowie die staatliche Umweltpolitik und -verwaltung auf Bundesebene – näher analysiert und aufbereitet, um die (sich wandelnden) Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder der Akteure zu verstehen und daraus Hinweise auf kooperationsfördernde und –hemmende Strukturen und Faktoren ableiten zu können.

Die Analyse der politischen und institutionellen Kontexte verdeutlicht dabei insbesondere, inwiefern Dynamiken der letzten Jahrzehnte zu einem grundlegenden Wandel von Staatlichkeit und damit zu einer deutlichen Veränderung der politischen Einflussmöglichkeiten der Verbände

[3] Wir danken allen am Forschungsprojekt beteiligten Akteuren für ihre wertvollen Ideen und Beiträge sowie ihr Vertrauen, ihre Perspektiven mitzuteilen. Ein besondere Dank gilt den Mitgliedern unseres Beirats sowie den zugehörigen Organisationen. Für genauere Infos zur Zusammensetzung des Beirats, siehe Angang E.

geführt haben. Dabei ergeben sich durchaus unterschiedliche Betroffenheiten: Während die Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände an vielen Stellen politische Einflussmöglichkeiten verloren haben, konnten sich die Umweltverbände als wichtige Akteure der politischen Interessenvertretung zunehmend etablieren und an Einflussmöglichkeiten hinzugewinnen. Dies liegt sicherlich auch in der Tatsache begründet, dass einzelne umweltpolitische Belange wie bspw. der Klimawandel auch auf der internationalen Agenda einen hohen Stellenwert gewonnen haben. Gleichwohl bedeutet dies noch keineswegs, dass umweltpolitische Ziele damit in der notwendigen politischen und gesellschaftlichen Reichweite handlungsrelevant werden.

Bei den notwendigen Veränderungen handelt es sich um weitreichende wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformationsprozesse, die die Möglichkeiten klassischer politischer Steuerung an ihre Grenzen bringen. Die Entwicklung integrierter Politikansätze für sozial-ökologische Transformationen ist vielmehr eine gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe und erfordert umfassenden Austausch über institutionelle und räumliche Ebenen hinweg. Den zivilgesellschaftlichen Verbänden als wichtigen Mittlern zwischen Staat und Gesellschaft sowie zentralen Stimmen der sozialen (Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände) und ökologischen (Umweltverbände) Interessen kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, stellt sie jedoch auch vor neue Herausforderungen. Um einerseits die notwendigen Transformationsprozesse voranzubringen und andererseits die Zukunftsfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Verbände zu sichern, wird es darum gehen, Kooperationen und Bündnisse mit anderen gesellschaftlichen Akteuren einzugehen: lösungsorientierte Aushandlung dort, wo reale oder vermeintliche Konflikte in bedrohliche Blockaden münden, Gestaltungsallianzen dort, wo die Synergien längst klar sind.

Die Analyse der Handlungslogiken (1) von Organisationen im Allgemeinen und (2) Verbänden im Speziellen verdeutlicht das Zusammenspiel unterschiedlicher Logiken, welches die Verbände zu einem hochkomplexen System werden lässt. Für jeden Verband stellt sich (aufgrund seiner historischen Gewordenheiten, Klientel, strukturell-institutioneller Einbettung, seiner Ressourcenausstattung und Entscheidungsstrukturen) jeweils ein spezifisches Spannungsverhältnis zwischen der Mitgliederlogik (die Interessen der Mitglieder müssen über Strukturen innerverbandlicher Demokratie aggregiert werden),Einflusslogik (die Interessen der Mitglieder müssen in politischen Einfluss umgemünzt werden) und Dienstleistungslogik (Aktivitäten müssen den Kriterien von Wirtschaftlichkeit und Professionalität genügen)dar. Dieses Spannungsverhältnis ermöglicht oder verhindert auf jeweils sehr unterschiedliche Arten und Weisen die Kooperation mit anderen Organisationen. Neben der Vielzahl an Differenzen und damit potentiell kooperationshemmenden Faktoren zeigt sich aber auch als zentrale Gemeinsamkeit die Orientierung an übergeordneten Werten (z.B. Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit). Über diese versuchen die Akteure innerorganisatorisch Konsens zu stiften und jenseits ihrer Mitglieder (nach außen) gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen. Darüber hinaus treten personelle Schnittstellen auf: So sind teilweise nicht nur „einfache“ Mitglieder, sondern auch ehrenamtlich Engagierte und hauptamtlich Beschäftigte sowohl in den Feldern der Umwelt-, als auch der oder Sozialpolitik aktiv. Häufig sind es diese Personen, die auch in entsprechenden Netzwerken „brückenbildend“ aktiv sind. Entscheidend ist es hier, dass diese Bemühungen organisational anerkannt und gestärkt werden, damit nachhaltige Bindungen entstehen können.

Die Analyse der Zukunftsbilder der Akteure hat gezeigt, dass die Akteure unterschiedliche Zielbilder nutzen oder inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte oder Definitionen verwenden. Damit verbunden sind entsprechend häufig unterschiedliche Prioritäten. Andererseits ergeben sich inhaltlich auch viele Anknüpfungspunkte und Überschneidungen. Konzepte, die dafür in Frage kommen, sind zum Beispiel „Zeitwohlstand“ oder Themen, die sowohl unter dem Aspekt „Gute Arbeit“ als auch in wachstumskritischen Diskursen angesprochen (z.B. Arbeitszeitverkürzung) werden.

In der Zusammenschau der Ergebnisse der drei Analyseperspektiven wird deutlich, dass die rein „formale“ Betrachtung der Akteure und ihrer Kontexte zwar wichtige Hinweise zur Frage kooperationsfördernder und -hemmender Strukturen und Faktoren geben kann, aber aufgrund der Komplexität und Unterschiedlichkeit des Untersuchungsgegenstands doch nur vage bleiben kann. Eine stärkere Rückbindung an die spezifischen Innensichten der Akteure, ihrer Wahrnehmung der zentralen Herausforderungen, der Akteurslandschaft sowie ihrer spezifischen Erfahrungen ist zentral, um ein tiefergehendes Verständnis zu entwickeln.

Die Innensichten – Deutungsmuster und Handlungslogiken ausgewählter Akteure: Ergebnisse der qualitativen Interviews

Um die individuellen Sichtweisen einzelner Akteure auf die sozial- wie auch umwelt- und klimapolitischen Herausforderungen besser zu verstehen und nachzuvollziehen, wurden im Rahmen eines qualitativen, primär empirischen Forschungsmoduls insgesamt 40 leitfadengestützte Interviews geführt. Hierdurch wurden die auf Dokumenten- und Literaturanalysen sowie empirischen Sekundärdaten beruhenden Untersuchungen zu Strukturen und Handlungsweisen von Verbänden durch eine Analyse der „Innensichten“ anhand von ausgewählten Einzelfällen ergänzt. Ein besonderes Augenmerk galt der Frage, inwieweit sich zwischen sozialpolitischen und umweltpolitischen Herausforderungen Synergien oder Konflikte zeigen, ob und wo sich in den zugrundeliegenden Werten und Zielsetzungen der Akteure Schnittmengen oder Widersprüche ergeben, und welche kooperationsfördernden beziehungsweise kooperationshemmenden Faktoren auszumachen sind. Ein weiterer wichtiger Aspekt waren die diesen Deutungsmustern und Handlungsabsichten zugrundeliegenden individuellen Werte sowie die darin eingebetteten Verständnisweisen und Interpretationen von Nachhaltigkeit.

Insgesamt zeigt sich aus der Perspektive der qualitativen Interviews: Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände in Deutschland unterscheiden sich nicht nur in ihren internen Strukturen und Funktionsweisen voneinander; vielmehr weisen auch die einzelnen Organisationen der Akteursgruppen eine große Heterogenität auf. Die befragten Vertreter*innen all dieser Akteursgruppen nehmen zwar durchgängig ökologische Herausforderungen sehr ernst und sind bereit, sich für die Lösung der Probleme – persönlich, in und mit ihren Organisationen – zu engagieren. Umwelt- und Klimafragen gehören für alle Akteursgruppen zu den vorrangigen Zukunftsaufgaben. Dennoch bestehen hinsichtlich ihrer beruflichen Arbeit andere Schwerpunkte (s. u.) und (oft auch) andere Prioritäten, die eher in den (wahrgenommenen) Kernaufgaben der jeweiligen Organisation liegen. Jedoch besteht auf der Ebene der persönlichen Werte und Ziele eine große Schnittmenge zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren. Umwelt- und Klimaschutz sind als normative Zielsetzungen grundsätzlich akzeptiert und haben sich auch in den gewerkschaftlichen und sozialpolitischen Programmatiken niedergeschlagen.

Es zeigt sich aber auch, dass die sozioökonomischen Entwicklungen und gesellschaftspolitischen Verwerfungen der letzten zwei Jahrzehnte – trotz vorhandener und wachsender individueller Sympathien für sozial-ökologische Transformationen – erheblich dazu beigetragen haben, dass die handlungsrelevanten Hürden für diesbezügliche Kooperationen ebenfalls größer geworden sind. Die umweltpolitischen Akteure (staatlich wie nicht-staatlich) sehen dabei sozialpolitische Anliegen zwar als grundsätzlich berechtigt, für die konkrete Umsetzung von umwelt- und klimapolitischen Zielen jedoch eher als Hemmnisse an. Gleichzeitig deuten sie die – anerkanntermaßen – bestehenden sozialpolitischen Problemlagen meist aus einer abstrakten, aber wenig handlungsbezogenen generalisierten Systemkritik (gegenüber „Kapitalismus“, „Wachstumsdogma“ etc.) heraus. Gewerkschaften und andere sozialpolitische Akteure dagegen fokussieren – nach eigenem Eingeständnis oft notgedrungen – handlungspraktisch zunächst auf ihre Kernaufgaben. Für Gewerkschaften sind das die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer*innen, für Sozial- und Wohlfahrtsverbände ihrer jeweiligen Klientel. Im Vordergrund bleibt das Anliegen, für die eigenen Mitglieder und die jeweilige Klientel konkrete, unmittelbare Ziele zu erreichen (was

nicht zuletzt auch deswegen notwendig ist, um die Arbeit und Existenz der eigenen Organisationen zu legitimieren). Gleichzeitig existieren jedoch vielfache, auch handlungspraktische Ansätze und Bemühungen, die notwendige Integration ökologischer Herausforderungen dabei nicht aus dem Blick zu verlieren. Insoweit sich aber soziale und wirtschaftliche Krisen sowie existenzielle Unsicherheit (nicht nur) der ökonomisch schlechter gestellten Gesellschaftsschichten als ungelöste und in weiten Teilen politisch unbearbeitete Probleme darstellen, dürfte für Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände bildhaft gesprochen das „sozialpolitische Hemd" weiterhin näher sein als der „umweltpolitische Rock".

Ergänzend zu den Interviews unter Akteuren der Zivilgesellschaft wurden auch im UBA und im BMU Interviews durchgeführt. Das Ziel dieser qualitativen leitfadengestützten Interviews war, eine Bestandsaufnahme zu machen, wie „das Soziale" bisher in BMU und UBA verstanden und in die eigene Arbeit einbezogen wird, in welchen Facetten soziale Aspekte von Umweltpolitik bereits verankert sind, welche Relevanz sie aus Sicht verschiedener Fachabteilungen haben und welcher Austausch mit sozialpolitischen Akteuren gesucht wird. Demnach rücken soziale Wirkungen bei der Gestaltung von Umweltpolitik immer stärker in den Fokus. Zwar sei es in erster Linie die Aufgabe des Umweltressorts, den Schutz der Umwelt voranzutreiben. Die dafür erforderliche Eingriffstiefe, die sich aus aktuellen umweltpolitischen Herausforderungen (z.B. Klimawandel; Biodiversitätsverlust) ergibt, habe aber auch immer häufiger weitreichende ökonomische, soziale und gesellschaftliche Wirkungen. Andererseits ergeben sich aber auch Synergien, wenn zum Beispiel ein höheres Maß an Lebensqualität geschaffen wird (z.B. durch neue Mobilitätskonzepte) oder positive Gesundheitswirkungen erreicht werden können (z.B. durch geringere Schadstoffbelastungen). Synergien können insbesondere dann genutzt werden, wenn Maßnahmen entsprechend geplant und soziale Aspekte frühzeitig einbezogen werden.

Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit Umweltpolitik soziale Wirkungen umweltpolitischen Handelns berücksichtigt und welche Handlungsbedarfe und -optionen gesehen werden, um dieser Herausforderung zukünftig zu begegnen und die Ziele von Umweltpolitik unter Berücksichtigung sozialer Dimensionen zu erreichen.

Damit stellt sich auch die Frage, ob und inwiefern sich Umweltpolitik auch mit nichtstaatlichen Akteuren auseinandersetzen sollte, die soziale Anliegen vertreten.

Handlungsansätze zur Stärkung von Kooperationen für sozial-ökologische Transformationen

Im Laufe des Projekts wurden drei zentrale Aspekte deutlich, die letztlich den Ausgangspunkt der Überlegungen zu den Handlungsansätzen darstellen.

Geteilte Perspektiven – Klima-, Umweltschutz und Gerechtigkeit: Im Rahmen der Analysen, Interviews und Diskussionen mit den Vertreter*innen unterschiedlicher Verbände zeigte sich, dass keiner der betrachteten Verbände mittlerweile die übergeordneten Ziele von Klima- und Umweltschutz einerseits und sozialer Gerechtigkeit andererseits anzweifelt. Im Gegenteil: Die Ziele werden nicht nur allgemein akzeptiert, sie werden auch öffentlich in die eigene Programmatik integriert. In der öffentlichen Auseinandersetzung werden dennoch immer wieder – meist von der jeweils „anderen" Seite – Zweifel an der Ernsthaftigkeit solcher Äußerungen angebracht und gefordert, dass den „Worten" letztlich „Taten" folgen müssten. Ein genauerer Blick zeigt jedoch, dass die Gründe für dieses als ambivalent empfundene Verhalten komplex und vielschichtig sind, sich aber nicht ohne weiteres auf „fehlende Absichten" herunterbrechen lassen. Vielmehr gibt es vielfältige Hinweise auf ernsthafte Such- und Orientierungsprozesse für die Integration sozialer und ökologischer Ziele in und zwischen Verbänden, die jedoch immer wieder mit komplexen Herausforderungen, gerade auch durch die Kooperation mit neuen, „ungewohnten" Partner*innen, konfrontiert sind.

Spezifische Handlungslogiken und neue Herausforderungen – Die Notwendigkeit von Neuorientierung: Der Sammelbegriff „zivilgesellschaftliche Verbände" verkennt trotz vieler Gemeinsamkeiten, wie grundverschieden die Handlungskontexte der Organisationen sich im Konkreten darstellen können. Während sich übergeordnete Ziele zwar wie beschrieben zunehmend angleichen, sind die Pfade zur Erreichung dieser Ziele teilweise unterschiedlich. Zudem ergeben sich aus einer Kombination anderer Faktoren sehr spezifische Logiken, nach denen die Interessenverbände ihr Handeln ausrichten. Diese unterschiedlichen Handlungslogiken können gemeinsames Handeln erschweren – insbesondere dann, wenn kein wechselseitiges Verständnis über die Handlungslogiken des Gegenübers besteht. Sind die Umweltverbände z.B. eher allgemein auf den Schutz der Umwelt orientiert, so sind die Interessen der Gewerkschaften mehr von den Spezifika ihrer Mitglieder abhängig, was Allianzen zwischen den Akteuren erschweren kann.

Aber auch andere Logiken, etwa im Zusammenhang mit einer spezifischen Kultur politischer Aushandlung, spielen eine Rolle. Die Sozialverbände sind hingegen auf den verschiedenen Organisationsebenen sehr unterschiedlich orientiert. Auf der Bundesebene geht es oft um konkrete sozialpolitische Einflussnahme, während auf den anderen Ebenen der Fokus auf konkreten Bedarfen der Mitglieder liegt. Hier stehen etwa Leistungserbringungen (z. B. Rechtsberatung) im Fokus der Arbeit. Zudem spielt die gesellschaftliche Einbettung dieser Verbände eine wichtige Rolle; sie kann auch für Transformationsprozesse elementar wichtig sein. Dem stehen die Wohlfahrtsverbände gegenüber: Sie sind sowohl Interessenvertretungen für soziale Belange als auch Dienstleistungsanbieter, die mit vielen ganz konkreten Herausforderungen konfrontiert werden wie der Ökologisierung der Liegenschaften und der damit zusammenhängenden Logistik. Insbesondere in Krisenzeiten zeigt sich immer wieder, dass sich die zivilgesellschaftlichen Verbände verstärkt auf ihr „Kerngeschäft" konzentrieren, was nicht mehr und nicht weniger bedeutet, als dass sie all ihre Ressourcen darauf richten, die aufgrund ihrer Handlungslogiken vorgegebenen Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen. Es zeigt sich jedoch, dass die Arbeitsweisen, Strukturen, Kernthemen und Strategien der Verbände zunehmend vor Herausforderungen stehen und teilweise umfassende Neuorientierungen erforderlich sind, um die Zukunftsfähigkeit der Verbände zu sichern: einerseits aufgrund neuer gesellschaftlicher Aufgaben vor dem Hintergrund ökologischer Herausforderungen, aber auch aufgrund anderer aktueller, teils spezifischer Herausforderungen, mit denen sich die Verbände konfrontiert sehen.

Kooperation als Zukunftsstrategie – Aus der Defensive in die Gestaltung: Wichtig wird es sein, die Neuorientierungsprozesse in und zwischen den Verbänden auf den Weg zu bekommen. Der übergreifende Austausch zwischen den sozial- und umweltpolitischen Interessen – sowohl konflikthafte Aushandlung als auch gemeinsame Projekte – kann ein wichtiger Hebel sein, um die notwendigen Neuorientierungsprozesse in den Organisationen anzustoßen und gleichzeitig ein tiefergehendes Verständnis über die Logiken, Handlungsmöglichkeiten, aber auch Zwänge des Gegenübers zu entwickeln.

Dass die Verbände die Potenziale des gemeinsamen Agierens zunehmend anerkennen, lässt sich auch an einer wachsenden Zahl gemeinsamer Aktivitäten über die letzten Jahre ablesen. Während es entsprechende Ansätze zwar bereits früher immer wieder gab, lässt sich doch insbesondere für die jüngere Vergangenheit eine neue Dynamik bei der Bildung von Allianzen feststellen. Diese Kooperationen verdeutlichen, dass die Verbände die Herausforderungen wahrnehmen und durch gesellschaftliche Bündnisse schon im Vorfeld staatlicher Politikformulierung und auch jenseits formaler Einfluss- und Beteiligungsstrukturen gemeinsam über konkrete Aushandlungsprozesse Orientierungen für sozial-ökologische Transformationen entwickeln wollen.

Auf dem Weg zu „Neuen Allianzen" – Handlungsansätze für die Verbände: Die genannten Aspekte zeichnen insgesamt ein Bild, das sich mit Blick auf Kooperationspotenziale sozial- und umweltpolitischer Akteure in etwa so zusammenfassen lässt:

- Die sozialen und ökologischen Verbände nehmen die Ziele des jeweils anderen ernst.
- Es gibt ein Bewusstsein über die Herausforderungen, eine Reflexion über notwendige Veränderungsprozesse sowie eine Suche nach Möglichkeiten der Neuorientierung in den Verbänden.
- Es gibt eine wachsende Anerkennung dafür, dass die Bildung „neuer Allianzen“ eine zentrale Zukunftsstrategie ist, nicht nur für die Gesellschaft als Ganzes, sondern auch für die Verbände selbst.

Ausgehend von diesen Aspekten wurden im Projektteam und insbesondere in Diskussionen mit den Akteuren Handlungsansätze entwickelt, die mögliche Wege aufzeigen sollen, dabei aber eher als grundlegende Leitlinien verstanden werden sollten, die letztlich von den Akteuren der Praxis (Verbände, Politik) aufgegriffen und handlungsorientiert konkretisiert werden müssen. Es wurde bewusst darauf verzichtet, exakte Blaupausen für Strukturen oder Institutionalisierungen zu entwerfen, da weitere Konkretisierungen nur im vertieften Austausch zwischen den Akteuren entwickelt werden können.

Handlungsansatz 1 - Übergreifende Austauschprozesse stärken und institutionell verankern: Forum Umwelt & Soziales und Transformationskommissionen

Die Analyse bestehender Austauschstrukturen zwischen den Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden einerseits und Umweltverbänden andererseits hat unter anderem verdeutlicht, dass Austausch aktuell vor allem punktuell innerhalb einzelner Politikfelder oder Sektoren organisiert ist. Zugleich zeigt sich, dass bestehende Strukturen und Allianzen in ihrer Entwicklung vielfach pfadabhängig und im Sinne zunehmender Spezialisierung und Professionalisierung häufig auch von Schließungsprozessen begleitet sind. Eine Öffnung bestehender Netzwerkstrukturen gegenüber neuen Mitgliedern und damit neuen Themen und Arbeitsweisen scheint dabei vielfach schwierig. Dies zeigt sich letztlich auch dort, wo sich etwa im umwelt- oder klimapolitischen Bereich bereits längerfristige Strukturen etablieren konnten und trotz einiger Bemühungen die Integration sozialpolitischer Verbände weiterhin eine Herausforderung darstellt. Aber auch andersherum fehlen gelungene Beispiele für eine dauerhafte Integration umweltpolitischer Akteure in bestehende Austauschstrukturen der klassischen Sozial- und Wohlfahrtsverbände bzw. Gewerkschaften.

Vor dem Hintergrund der weitreichenden gesellschaftlichen Transformationsaufgaben scheint es jedoch zentral, den gesellschaftlichen Austausch zur Lösung der bestehenden sozial-ökologischen Herausforderungen über die Grenzen von Branchen, Politikfeldern und Interessen hinweg in einem sehr viel umfassenderen Sinne zu verstetigen. Dies stellt die Verbände vor große Herausforderungen: Organisationslogiken, knappe Ressourcen, eine Vielzahl tagespolitischer „Brandherde“ oder auch handfeste Ziel- und Wertekonflikte verdeutlichen, dass die Verstetigung oder gar Institutionalisierung von Austausch und Kooperation vorbedingungsvoll ist. Sie erfordert neben notwendigen Kapazitäten auch ein gemeinsames grundsätzliches Verständnis für die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformationen. Vor den genannten Hintergründen sehen wir es als einen möglichen sinnvollen Handlungsansatz, eine institutionelle Architektur zur Förderung des notwendigen gesellschaftlichen Austauschs zu etablieren, welche die bereits bestehenden Strukturen und Prozesse verstärken und im Sinne eines gemeinsamen Aufbruchs auch um grundlegend neue Formate ergänzen kann. Der entwickelte Ansatz folgt dabei den Leitideen, dass

- die sozialpolitischen und die umweltorientierten Akteure von Beginn an gleichermaßen Teil dieser Strukturen sein müssten,

- sowohl übergreifende Fragestellungen und Themen bearbeitet werden können (z.B. gesamtgesellschaftliche Leitbilder, Gerechtigkeitskonzepte usw.) als auch ihre jeweilige Konkretisierung in den unterschiedlichen Handlungsfeldern,
- eine Rückbindung an unterschiedliche regionale und lokale Kontexte ermöglicht bzw. in den Blick genommen werden und
- diese auf die Entwicklung konkreter integrierter Politikansätze und entsprechender Maßnahmen ausgerichtet sein sollten.

Die grundsätzliche Architektur sollte dabei zwei Struktur-Ebenen umfassen:

1. Austauschstrukturen für Selbstverständigungs- und Lernprozesse zwischen den zivilgesellschaftlichen Verbänden (Forum Umwelt & Soziales)
2. Austauschstrukturen für die konkrete Entscheidungsvorbereitung bzw. Entscheidungsbegleitung im Sinne einer Ko-Kreation transformativer Politikansätze zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (Transformationskommissionen)

Beide Ebenen sollten ineinandergreifen. Weder scheint es sinnvoll und von den Verbänden gewünscht, zusätzliche Austauschprozesse im Sinne einer reinen Diskussionsplattform untereinander zu initiieren, noch scheint ein reiner Fokus auf einen verbesserten Einbezug der Verbände durch staatliche Akteure zielführend. Vielmehr braucht es eine vorgelagerte und begleitende Ebene der zivilgesellschaftlichen Selbstverständigung, um neue Lösungspfade und Handlungsoptionen auszuloten und damit nicht Gefahr zu laufen, in einer Logik des „harten Ringens“ um Einfluss tradierter Interessen innerhalb staatlicher Beteiligungsprozesse zu verharren. Wo hier im Rahmen der Kommission „Wachstum, Beschäftigung und Strukturwandel“ zum Ausstieg aus der Braunkohleverstromung zwar ein Kompromiss verhandelt werden konnte, scheint dies vor dem Hintergrund weit komplexerer Problemkontexte in anderen Handlungsfeldern zunehmend schwieriger. Gleichzeitig scheint es jedoch die klare Perspektive von Entscheidungsnähe zu brauchen, um die Handlungsrelevanz und die Option auf positive Gestaltungsmacht für die zivilgesellschaftlichen Akteure herauszustellen und eine entsprechende Dynamik der Aushandlung und des Austauschs zwischen den Verbänden zu verstärken.

Handlungsansatz 2 - Regional und lokal zusammenarbeiten: Kooperationsformate, Handlungsfelder und -potenziale

Zusätzlich zu den dargestellten übergreifenden Strukturen auf Bundesebene, spielen insbesondere auch die regionalen und lokalen Kontexte eine zentrale Rolle für die notwendigen Transformationsprozesse. Dies unter anderem deshalb, da

1. die Umsetzung der auf Bundesebene verhandelten Strategien letztlich maßgeblich auf der regionalen und lokalen Ebene stattfinden wird, sodass äquivalente **Strukturen zur Übersetzung in die regionalen und lokalen Kontexte** geschaffen werden müssen und
2. sich insbesondere auf diesen Ebenen über gemeinsame Lern- und Suchprozesse **neue Lösungsräume und Handlungsoptionen erproben** lassen.

Beide Aspekte sollten sich idealerweise ergänzen: Während die Umsetzung der auf Bundesebene entwickelten Ansätze unter Einbezug regionaler und lokaler Akteure klare Rahmenbedingungen schaffen sollte, können Lernerfahrungen aus konkreten „bottom-up“-Aktivitäten wiederum a) Umsetzbarkeit bestehender Ansätze ausloten und b) neue Strategien und Handlungsansätze entwickeln und damit Rückschlüsse auf notwendige Anpassungen der Rahmenbedingungen ermöglichen. Diese Erfahrungen sollten wiederum die Diskussion auf Bundesebene informieren und damit auch einen Transfer in andere Kontexte ermöglichen bzw. unterstützen.

Die Umsetzung des Kohlekompromisses als Ergebnis der „Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ steht etwa beispielhaft für einen Prozess, in dem auf Bundesebene verhandelte Eckpunkte nun in konkrete regionale Kontexte übersetzt werden müssen. Hierbei wird jedoch deutlich, dass sich die Bedingungen für erfolgreiche Transformationsprozesse in den unterschiedlichen Regionen teilweise sehr unterschiedlich darstellen. Einerseits sind die Regionen aufgrund struktureller Beschaffenheiten in unterschiedlichem Maße von einem Ausstieg aus der Braunkohleverstromung betroffen und damit unterschiedlich herausgefordert (und damit mehr oder weniger offen für neue Impulse), sich wirtschaftlich neu aufzustellen; andererseits existieren teils recht unterschiedliche Strukturen, die eine Einbindung der zentralen regionalen bzw. lokalen gesellschaftlichen Akteure bei der Gestaltung des Strukturwandels sicherstellen sollen. Erforderlich sind Rahmenbedingungen, die auch auf der regionalen Ebene die Sozial- und Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften sowie Umwelt-, Entwicklungs- und Verbraucherschutzverbände in die Leitbild- und Entscheidungsprozesse einbinden.

Zugleich zeigt sich immer wieder in unterschiedlichsten Kontexten, dass die regionalen und lokalen Strukturen nicht nur Objekte von Transformation sind, in denen notwendige Veränderung „top down“ angestoßen und organisiert werden muss. Sie sind vielmehr auch zentraler Ausgangspunkt für soziale Innovationen und Leuchtturmprojekte, die im Rahmen vielfältiger „bottom-up“-Aktivitäten Transformationsprozesse gestalten können. Gerade bei klaren lokalen Bezügen und Themen erscheint es oft einfacher, verschiedene soziale Milieus mit unterschiedlichen Wertvorstellungen für gemeinsame Ziele zu gewinnen.

Allerdings ist festzustellen, dass die regionale bzw. lokale Ebene nicht nur besonderes Potenzial für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsstrategien besitzt, sie ist dabei mit Blick auf die Verbände auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert: Dies betrifft (1) das Vorhandensein finanzieller und personeller Kapazitäten für die konstruktive Beteiligung an entsprechenden Austauschprozessen, da zwar auf Seiten der sozialpolitischen Akteure professionelle Strukturen bis auf die lokale Ebene vorhanden sind, dies bei den Umweltverbänden dagegen nur ausnahmsweise der Fall ist. Hier müssten entsprechende gemeinsame Aktivitäten durch Ehrenamtliche bzw. freiwillig Engagierte getragen werden. (2) Die Rahmenbedingungen für kommunales Handeln sind mehr noch als auf anderen Ebenen durch übergeordnete Strukturen vorgegeben, sie lassen aber Gestaltungsspielräume für die kommunalen Akteure. Hier könnte die Bundesebene im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die kommunale Ebene noch stärker befähigen und unterstützen. Dies gilt für die föderalen Strukturen der Verbände ebenso wie für die Handlungskapazitäten der unterschiedlichen staatlichen Ebenen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich vier wesentliche Elemente für die Entfaltung regionaler und lokaler Potenziale ableiten: (1) die Entwicklung regionaler Plattformen zur gemeinsamen Gestaltung notwendiger Transformationsprozesse, (2) die Ausweitung gemeinsamer „bottom-up“-Initiativen der Akteure in konkreten lokalen Kontexten oder Handlungsfeldern und (3) der notwendige Kapazitätsaufbau sowie (4) die Entwicklung neuer Förderformate.

Handlungsansatz 3 - Integrierter arbeiten: Neupositionierung der Verbände

Es braucht jedoch nicht nur neue Strukturen und Handlungsansätze zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren der unterschiedlichen Ebenen. Um im Sinne einer aktiven Gestaltung sozial-ökologischer Transformationsprozesse Handlungsfähigkeit herzustellen, braucht es auch entsprechende Veränderungsprozesse innerhalb der Verbände, die alle Ebenen einbeziehen.

Insbesondere die klassischen Verbände sind aktuell konfrontiert mit herausfordernden Dynamiken. Einerseits sehen sie sich durch die weitreichenden (Struktur-)Wandelprozesse, zunehmend

aber auch durch neu entstehende soziale Bewegungen, die Transformationsprozesse vorantreiben wollen, herausgefordert und in Frage gestellt. Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände, insbesondere jedoch die Gewerkschaften haben zum Teil deutliche Mitgliederverluste zu verzeichnen und können zudem nur begrenzte Erfolge bei der Gewinnung neuer Mitglieder verzeichnen. Dies liegt unter anderem daran, dass sie von einem zunehmenden Teil der Gesellschaft nicht mehr als zentrale Interessensvertretung angesehen werden.

Während sich diese Herausforderungen bisher insbesondere auf Seiten der sozialpolitischen Akteure gezeigt haben, wird doch deutlich, dass auch die großen Umweltverbände in nicht allzu ferner Zukunft mit entsprechenden Dynamiken konfrontiert sein könnten. Auch hier zeigt das steigende Durchschnittsalter in den Strukturen des Ehrenamts, dass es bisher nur unzureichend gelungen ist, die jüngeren Generationen für die Arbeit in Verbandsstrukturen zu gewinnen. Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, dass es bisher nicht zu gelingen scheint, die neu entstehenden sozialen Bewegungen, deren Anliegen in der grundsätzlichen Stoßrichtung durchaus große Überschneidungen mit denen der Verbände aufweisen, in die eigene Arbeit zu integrieren. Dies erscheint allerdings nicht nur eine organisatorische oder kommunikative Aufgabe zu sein (etwa die Nutzung sozialer Medien oder verstärkte Einladung zu projektbezogener Mitarbeit), sondern auch die zentralen Positionen der Verbände zu betreffen, die sich vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und der anstehenden Transformationsherausforderungen neu ausrichten müssen. Eine entsprechende Neuaufstellung der Verbände sollte dabei drei Ebenen in den Blick nehmen:

- **Inside in:** Über Organisationsentwicklungsprozesse müssen innerhalb des Verbands neue Themen, Strategien und Handlungsansätze entwickelt werden.
- **Inside out:** Mit Blick auf die eigenen Themen, Strategien und Arbeitsstrukturen sollte Kooperationsfähigkeit für die Arbeit mit anderen Akteuren erhöht werden.
- **Outside in:** Es sollten Formate und Strategien entwickelt werden, die die Adaption von gesellschaftlichen Dynamiken ermöglichen.

Konkrete Ansatzpunkte für entsprechende strategische Prozesse können dabei sein:

- Erschließung neuer Themen, Handlungsfelder und Zukunftsstrategien
- Entwicklung von Formaten für die Übersetzung neu erarbeiteter Ideen und Zukunftsvorstellungen in die konkrete Verbandspolitik
- Capacity Building in Bezug auf inhaltliche Kompetenzen und personelle Ressourcen
- Mobilisierung neuer Mitglieder
- Verstärkte Mobilisierung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements
- Auslotung der Kooperationspotenziale mit anderen Verbänden sowie sozialen Bewegungen

Ausblick – Perspektiven zivilgesellschaftlicher Allianzen und staatlicher Politik

Ein wechselseitiges Verständnis für die Anliegen der jeweils anderen und ein gemeinsames zukunftsorientiertes Vorgehen statt einer Verteidigung des Status Quo erfordern eine gemeinsame Basis: Gegenseitiges Kennenlernen, geteiltes Wissen und Problemverständnisse, gemeinsame Szenarien und Zielbilder und nicht zuletzt auch Vertrauen sind ein Schlüssel für umfassende Kooperationen.

Dies gilt umso mehr, als sozial-ökologische Transformationen im Kontext der Corona-Pandemie und ihrer Folgen in schweren wirtschaftlichen Gewässern vorangebracht werden müssen. Daraus ergeben sich sowohl erhebliche Risiken, aber auch Chancen, die allerdings nur dann realisiert werden können, wenn es gelingt, die ökologische und die soziale Dimension auszubalancieren und den Pfadwechsel, wie er durch das Pariser Klimaabkommen vorgezeichnet ist, zu beschreiten.

Die hier vorgestellten Vorschläge zielen darauf, sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene Plattformen zu schaffen, die einen solchen Pfadwechsel initiieren. Dies scheint eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Mitgestaltung von Nachhaltigkeitstransformationen darzustellen. Transformationen werden aber auch die Organisationen selbst verändern – auch hier erscheint es sinnvoll, dass sich die Akteure vorbereiten und Strategien nicht nur nach außen, sondern auch im Hinblick auf ihre eigenen Kapazitäten und Arbeitsweisen entwickeln.

Zugleich wird es aber auch erforderlich sein, dass die Verbände auf den unterschiedlichen Ebenen sehr viel stärker miteinander in Kooperation kommen. Dazu gehört auch, dass sie sich in den unterschiedlichen räumlichen Kontexten und Handlungsfeldern verständigen und im Idealfall zu gemeinsamen Ideen und Vorschlägen kommen. In vielerlei Hinsicht ist nicht davon auszugehen, dass die notwendigen Entwicklungspfade für Nachhaltigkeitstransformationen bereits bekannt sind. Vielmehr wird es darum gehen, neue Lösungsansätze auch über eine Strategie des „trial and error“ erst zu entwickeln.

Staatliche Politik kann die Voraussetzungen verbessern bzw. Anreize schaffen, dass umwelt- und sozialpolitische Akteure verstärkt miteinander kooperieren. Politikprozesse oder Förderprogramme können so ausgestaltet werden, dass gemeinsame Stellungnahmen, Kooperationen und Vorschläge stärker honoriert werden. Umweltpolitische Instrumente, die wiederum Prozesse zur Erfassung und Abwägung von Umweltaspekten anstoßen (sei es in Gebietskörperschaften oder Unternehmen) könnten um soziale Aspekte ergänzt werden (wie auch umgekehrt das sozialpolitische Instrumentarium um Umweltaspekte ergänzt werden kann).

In diesem Kontext zeigt sich auch, dass ein geteiltes Grundverständnis innerhalb der Bundesregierung über Ressortgrenzen hinweg notwendig scheint, um ökologisch notwendige Veränderungsprozesse anzustoßen und dabei ihre soziale und ökonomische Tragfähigkeit sicherzustellen. Dazu ist es in vielen Fällen notwendig, über die bestehenden Ressortzuschnitte hinaus verstärkt querschnittsorientiert zu arbeiten. Dies wiederum erfordert Institutionen, die dies anreizen oder ermöglichen. Das Klimakabinett oder der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung sind hier erste Ansätze.

Ressortübergreifende Zusammenarbeit ersetzt aber nicht neue Allianzen von sozial- und umweltpolitischen Akteuren – diese bilden sich teilweise auch in Opposition zu staatlichem Handeln, insbesondere wenn in anderen Politikfeldern Handlungserfordernisse gesehen werden (z.B. Handelspolitik). Hier wäre aus der Perspektive staatlicher umweltpolitischer Akteure zu prüfen, ob und inwieweit solche Kooperationen auch zur Verbesserung der Integration von Umweltanliegen in anderen Ressorts genutzt werden können und entsprechend unterstützt werden können. Zwischen der Politikintegration auf staatlicher Ebene und Kooperationen auf zivilgesellschaftlicher Ebene können also positive Rückkopplungen entstehen. Insgesamt scheint die Unterstützung von Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren vielfältige Chancen für die Weiterentwicklung von Umweltpolitik zu bieten. Zugleich unterstreichen die Befunde, dass es nicht nur integrierte staatliche Politik braucht, sondern eine gesellschaftliche Verständigung.

Die Herausforderungen sind groß. Sie bieten allerdings auch vielfältige Chancen. Essenziell wird es sein, dass die Verbände sich einerseits selbst in die Lage versetzen, andererseits aber auch in

die Lage versetzt werden, notwendige Handlungskapazitäten zu entwickeln. Die vielfältigen sozial-ökologischen Transformationsprozesse brauchen handlungsfähige und gestaltungsorientierte gesellschaftliche Akteure.

Summary

Background and objectives

Societal actors, this applies to governmental and non-governmental actors alike, are facing major challenges and design tasks. Against the backdrop of planetary boundaries and related political commitments (e.g. Paris Climate Agreement, National Climate Protection Plan), far-reaching socio-ecological transformations are seen as necessary, for example in the field of energy and mobility systems, whose consistent implementation is difficult against the backdrop of diverse social conflicts of interest. In addition, social systems are coming under pressure due to a lack of or even declining economic growth rates, and questions about sustainable reforms of these systems are increasingly coming into focus and posing new challenges for government policy-making. The impending processes of change are potentially associated with considerable social and economic distribution effects, which is why new problem-solving approaches must be identified and debates initiated at the level of society as a whole. This also focuses attention on the level of organized civil society with its central actors, the associations. In their strategic orientation, these are traditionally closely aligned with the departmental principle of state policy, which is why the interfaces of ecological and socially motivated interests are often out of focus in practical work. However, at both levels, governmental and nongovernmental, there seems to be an increasing need for actors at the interface of environmental and social policy concerns to work more closely together, both in terms of policy formulation and policy implementation.

Against this background, the research project[4] asked about the possibilities and limits of "New Alliances for Sustainability Policy" between environmental and social policy actors. This final report follows on from the first publication from the project on the topic of "Identifying new social alliance partners and cooperation strategies for environmental policy"[5] and addresses the conditions for the emergence of cross-cutting cooperation between environmental and social policy actors with the following questions:

- What structures and factors can be identified that inhibit and promote cooperation?
- What conclusions can be drawn with regard to cooperation potentials and strategies?

In approaching the research guiding questions, different project steps were relevant, which included both (1) the research and preparation of relevant literature as well as extensive document analyses, (2) the analysis of the mental structures and internal views of the actors with the help of 40 semi-structured, guideline-based interviews, (3) a comprehensive survey on cooperation experiences and perspectives of the regional organizational branches of the associations under consideration, (4) the monitoring and evaluation of three model projects, and (5) the close and continuous exchange with practitioners via the accompanying project advisory board as

[4] The project "Identification of new socio-political alliance partners and cooperation strategies for environmental policy" (FKZ 3717 11 104 0) was carried out from July 2017 to March 2021 on behalf of the Federal Environment Agency (UBA) and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU) by the Institute for Ecological Economy Research (IÖW) together with the Environmental Policy Research Centre (FFU) of Freie Universität Berlin, sociodimensions and Kommunikation & Arbeit.

[5] Petschow, U., Riousset, P., Sharp, H., Jacob, K., Guske, A., Schipperges, M., Arlt, H. (2019). Identifying new socio-political allies and cooperation strategies for environmental policy: hypotheses on the relationship between environmental and social policy - a first review. UBA-Texte 143/2019. Dessau: Federal Environment Agency. The publication is based on a document analysis conducted as the first work package within the project. The extent to which common and/or contradictory positions and goals exist between environmental and social policy programs was investigated. For this purpose, publicly available programs and documents of the actors were analyzed based on the following questions: What social policy issues are addressed in environmental programs? Which environmental policy issues are addressed by social policy actors in their statements, position papers and policy documents? Which conflicting and which common interests exist in this context? Which potentials for integrated approaches can be identified? In which topic areas is cooperation already taking place? Which topics represent the greatest potential for future cooperation? Which topics are particularly suitable for future cooperation, which less so?

well as further project events (expert discussion, strategy discussion, final event, project closing discussion). The following is a summary of the results.

Cooperation as a mode of action in the social science literature: Identifying relevant dimensions of analysis.

Under which conditions and preconditions do cooperations between environmental and socio-political actors (here specifically the trade unions, social and welfare associations and environmental associations) come about (or not) in sustainability policy contexts?

A look at the field of theoretical and empirical preliminary work, to which a further analysis could be linked, made it clear that the project must, to a certain extent, approach the topic primarily in an exploratory manner. While the question of cooperation between different associations also receives little attention in theory, the empirical evidence also remains extremely limited except for individual, rather narrowly focused preliminary works on cooperation efforts between trade unions and environmental NGOs. A closer look at social and welfare organizations in this context cannot be found.

Nevertheless, three analytical dimensions can be derived from the existing literature whose influence on the ability and willingness of collective actors to cooperate is considered central and which thus also form the central analytical perspectives for the present analysis:

- The political and institutional contexts of the actors
- The specific logics of action of the actors
- The actors' images and expectations of the future

In individual analysis steps, the three dimensions were analyzed and processed in more detail for the specific object of study - the environmental, trade union and social policy associations as well as state environmental policy and administration at the federal level - in order to understand the (changing) contexts, logics of action and images of the future of the actors and to be able to derive indications of structures and factors that promote and inhibit cooperation.

The analysis of the political and institutional contexts illustrates in particular the extent to which the dynamics of recent decades have led to a fundamental change in statehood and thus to a significant change in the associations' opportunities for exerting political influence. In this context, there are certainly different ways in which they have been affected: While the trade unions, social and welfare associations have lost political influence in many places, the environmental associations have been able to increasingly establish themselves as important actors in the representation of political interests and have gained in influence. This is certainly also due to the fact that individual environmental policy issues, such as climate change, have also gained high priority on the international agenda. At the same time, this does not mean that environmental policy goals will become relevant for action with the necessary political and social scope.

The necessary changes involve far-reaching economic and social transformation processes that push the possibilities of classic political control to their limits. The development of integrated policy approaches for socio-ecological transformations is rather a joint task for society and requires comprehensive exchange across institutional and spatial levels. Civil society associations, as important mediators between state and society and central voices of social (trade unions, social and welfare associations) and ecological (environmental associations) interests, have a special role to play here, but they also face new challenges. In order to advance the necessary transformation processes on the one hand and to secure the future viability of civil society associations on the other, it will be a matter of entering into cooperative ventures and alliances with

other social actors: solution-oriented negotiation where real or perceived conflicts lead to threatening blockades, design alliances where synergies have long been clear.

The analysis of the logics of action of (1) organizations in general and (2) associations in particular illustrates the interplay of different logics that makes associations a highly complex system. For each association (due to its historical development, clientele, structural-institutional embedding, resource endowment and decision-making structures), there is a specific tension between the member logic (the interests of the members must be aggregated via structures of inner-association democracy), influence logic (the interests of the members must be converted into political influence) and service logic (activities must satisfy the criteria of economic efficiency and professionalism). This in particular enables or hinders cooperation with other organizations in very different ways. In addition to the large number of differences and thus potentially inhibiting factors for cooperation, however, a central common feature is the orientation toward overriding values (e.g., sustainability, justice). Through these values, the actors attempt to create consensus within the organization and to gain social recognition beyond their members (externally). In addition, there are personnel interfaces: In some cases, not only "simple" members, but also volunteers and full-time employees are active in the fields of environmental as well as social policy. Often, it is these people who are also active in "building bridges" in corresponding networks. It is crucial here that these efforts are recognized and strengthened organizationally so that sustainable ties can develop.

The analysis of the actors' images of the future has shown that the actors use different images of goals or use different focal points or definitions in terms of content. This is often associated with different priorities. On the other hand, there are also many points of contact and overlaps in terms of content. Concepts that come into question here are, for example, "time prosperity" or topics that are addressed both under the aspect of "good work" and in discourses critical of growth (e.g., reduction of working hours).

In the synopsis of the results of the three analysis perspectives, it becomes clear that the purely "formal" consideration of the actors and their contexts can provide important clues to the question of structures and factors that promote and inhibit cooperation, but can nevertheless remain only vague due to the complexity and diversity of the object of investigation. A stronger linkage back to the specific internal views of the actors, their perception of the central challenges, the landscape of actors, and their specific experiences is central to developing a deeper understanding.

The inner views - patterns of interpretation and logics of action of selected actors: results of the qualitative interviews

In order to better understand and comprehend the individual perspectives of individual actors on the social as well as environmental and climate policy challenges, a total of 40 guided interviews were conducted as part of a qualitative, primarily empirical research module. In this way, the investigations into the structures and actions of associations, which were based on document and literature analyses as well as empirical secondary data, were supplemented by an analysis of "internal views" based on selected individual cases. Particular attention was paid to the question of the extent to which synergies or conflicts emerge between sociopolitical and environmental challenges, whether and where there are overlaps or contradictions in the underlying values and objectives of the actors, and what factors can be identified that promote or inhibit cooperation. Another important aspect was the individual values underlying these patterns of interpretation and intentions to act, as well as the ways of understanding and interpreting sustainability embedded in them.

Overall, the perspective of the qualitative interviews shows: Trade unions as well as social and welfare associations in Germany do not only differ from each other in their internal structures

and ways of functioning; rather, the individual organizations of each actor group also show a great heterogeneity. The interviewed representatives of all these groups of actors take ecological challenges very seriously and are willing to get involved in solving the problems - personally, in and with their organizations. Environmental and climate issues are among the priority tasks for the future for all stakeholder groups. Nevertheless, with regard to their professional work, there are other focal points (see below) and (often also) other priorities, which lie more in the (perceived) core tasks of the respective organization. However, at the level of personal values and goals, there is a great deal of overlap between social and environmental policy actors. Environmental and climate protection are fundamentally accepted as normative objectives and have also been reflected in trade union and social policy programs.

However, it is also apparent that the socioeconomic developments and sociopolitical upheavals of the last two decades have - despite existing and growing individual sympathies for socioecological transformations - contributed significantly to the fact that the action-relevant hurdles for cooperation in this regard have also become greater. Environmental policy actors (both governmental and non-governmental) see sociopolitical concerns as fundamentally justified, but rather as obstacles to the concrete implementation of environmental and climate policy goals. At the same time, they usually interpret the - acknowledged - existing sociopolitical problems from an abstract, but little action-related generalized system criticism (of "capitalism," "growth dogma," etc.). Trade unions and other sociopolitical actors, on the other hand, focus - by their own admission, often by necessity - on their core tasks. For trade unions, this means representing the interests of employees; for social and welfare organizations, it means representing their respective clientele. In the foreground remains the concern to achieve concrete, immediate goals for their own members and the respective clientele (which is not least necessary in order to legitimize the work and existence of their own organizations). At the same time, however, there are many approaches and efforts, including practical ones, to ensure that the necessary integration of ecological challenges is not lost sight of. However, to the extent that social and economic crises as well as existential insecurity (not only) of the economically worse off social strata present themselves as unsolved and largely politically unaddressed problems, trade unions as well as social and welfare organizations will probably continue to be closer to the "social policy shirt" than the "environmental policy skirt," metaphorically speaking.

In addition to the interviews among civil society actors, interviews were also conducted at the Federal Environment Agency and the Ministry of the Environment. The aim of these qualitative, guideline-based interviews was to take stock of how "the social" has so far been understood in the BMU and UBA and incorporated into their own work, in which facets social aspects of environmental policy are already anchored, what relevance they have from the point of view of various specialist departments and what exchange is sought with social policy actors. Accordingly, social effects are increasingly coming into focus in the design of environmental policy. It is primarily the task of the Federal Environment Ministry to promote environmental protection. However, the depth of intervention required for this, which results from current environmental policy challenges (e.g., climate change; loss of biodiversity), also increasingly has far-reaching economic, social and societal effects. On the other hand, synergies also arise when, for example, a higher level of quality of life is created (e.g., through new mobility concepts) or positive health effects can be achieved (e.g., through lower pollution levels). Synergies can be exploited in particular if measures are planned accordingly and social aspects are included at an early stage.

This raises the question of the extent to which environmental policy takes into account social effects of environmental policy action and what action needs and options are seen to meet this challenge in the future and to achieve the goals of environmental policy while taking social dimensions into account.

This also raises the question of whether and to what extent environmental policy should also engage with non-state actors who represent social concerns.

Approaches for strengthening cooperation for socio-ecological transformations

In the course of the project, three central aspects became clear, which ultimately represent the starting point for the considerations on approaches for action.

Shared perspectives - climate protection, environmental protection and justice: In the course of the analyses, interviews and discussions with the representatives of different associations, it became apparent that none of the associations considered now doubts the overriding goals of climate protection and environmental protection on the one hand and social justice on the other. On the contrary, the goals are not only generally accepted, they are also publicly integrated into their own programs. In the public debate, however, doubts are repeatedly raised - mostly by the "other" side - about the sincerity of such statements and demands that "words" must ultimately be followed by "deeds. However, a closer look shows that the reasons for this behavior, which is perceived as ambivalent, are complex and multi-layered, but cannot simply be reduced to a "lack of intentions. Rather, there are manifold indications of serious search and orientation processes for the integration of social and ecological goals in and between associations, which, however, are repeatedly confronted with complex challenges, especially through cooperation with new, "unfamiliar" partners.

Specific logics of action and new challenges - The need for reorientation: Despite many commonalities, the collective term "civil society associations" fails to recognize how fundamentally different the contexts of action of the organizations can be in concrete terms. While overarching goals are increasingly converging, as described, the paths to achieving these goals are sometimes different. In addition, a combination of other factors results in very specific logics according to which the interest groups orient their actions. These different logics of action can make joint action difficult - especially if there is no mutual understanding of the other party's logics of action. For example, if the environmental associations are more generally oriented toward protecting the environment, the interests of the trade unions are more dependent on the specifics of their members, which can make alliances between the actors more difficult.

But other logics, such as those related to a specific culture of political negotiation, also play a role. The social associations, on the other hand, have very different orientations at the various organizational levels. At the federal level, the focus is often on concrete sociopolitical influence, while at the other levels the focus is on concrete needs of the members. Here, for example, the focus is on the provision of services (e.g., legal advice). In addition, the social embedding of these associations plays an important role; it can also be elementarily important for transformation processes. This is contrasted with the welfare associations: They are both advocacy organizations for social issues and service providers that are confronted with many very concrete challenges, such as the greening of properties and related logistics. Particularly in times of crisis, it becomes apparent time and again that civil society associations are increasingly focusing on their "core business," which means no more and no less than directing all their resources toward fulfilling the tasks specified by their logics of action as efficiently as possible. However, it is becoming apparent that the working methods, structures, core issues and strategies of the associations are increasingly facing challenges, and in some cases comprehensive reorientations are necessary in order to ensure the future viability of the associations: on the one hand, due to new social tasks against the background of ecological challenges, but also due to other current challenges, some of them specific, with which the associations are confronted.

Cooperation as a strategy for the future - From the defensive to the creative: It will be important to get the reorientation processes within and between the associations off the ground.

The overarching exchange between social and environmental interests - both conflictual negotiation and joint projects - can be an important lever for triggering the necessary reorientation processes in the organizations and at the same time developing a deeper understanding of the logics, possibilities for action, but also constraints of the counterpart.

The fact that the associations are increasingly recognizing the potential of joint action can also be seen from a growing number of joint activities over the past few years. While there have always been approaches of this kind in the past, a new dynamic in the formation of alliances can be observed, particularly in the more recent past. These collaborations show that the associations are aware of the challenges and want to develop joint orientations for socio-ecological transformations through societal alliances even in the run-up to state policy formulation and also beyond formal influence and participation structures via concrete negotiation processes.

Towards "New Alliances"- approaches for action by associations: Overall, the aspects mentioned above paint a hopeful picture that can be summarized roughly as follows with regard to cooperation potentials of social and environmental policy actors:

- The social and environmental associations take each other's goals seriously
- There is an awareness of the challenges, a reflection on necessary change processes, and a search for possibilities of reorientation in the associations
- There is a growing recognition that the formation of "new alliances" is a central strategy for the future, not only for society as a whole, but also for the associations themselves

Based on these aspects, approaches for action were developed in the project team and, in particular, in discussions with the stakeholders. These approaches are intended to show possible ways forward but should rather be understood as basic guidelines that ultimately have to be taken up by those involved in practice (associations, politics) and concretized in an action-oriented manner. A conscious decision was made not to draw up exact blueprints for structures or institutionalization, since further concretization can only be developed in an in-depth exchange between the actors.

Action approach 1 - Strengthen and institutionally anchor overarching exchange processes: Environment & Social Forum and Transformation Commissions.

The analysis of existing exchange structures between trade unions, social and welfare organizations on the one hand and environmental associations on the other has made it clear, among other things, that exchange is currently organized primarily on an ad hoc basis within individual policy fields or sectors. At the same time, it is clear that the development of existing structures and alliances is often path-dependent and, in the sense of increasing specialization and professionalization, frequently accompanied by closure processes. It often seems difficult to open up existing network structures to new members and thus to new topics and ways of working. This is ultimately also evident where, for example, longer-term structures have already been established in the environmental or climate policy field and, despite some efforts, the integration of socio-political associations continues to pose a challenge. But the other way around, too, there is a lack of successful examples of the lasting integration of environmental policy actors into existing exchange structures of the classic social and welfare associations or trade unions.

Against the background of the far-reaching societal transformation tasks, however, it seems central to perpetuate the societal exchange for solving the existing socio-ecological challenges across the boundaries of sectors, policy fields and interests in a much more comprehensive sense. This poses major challenges for associations: Organizational logics, scarce resources, a

multitude of daily political "flashpoints" or even tangible conflicts of goals and values make it clear that the perpetuation or even institutionalization of exchange and cooperation is preconditional. In addition to the necessary capacities, it also requires a common fundamental understanding of the challenges of socio-ecological transformations. Against the background of the above, we see it as a possible sensible approach to action to establish an institutional architecture to promote the necessary social exchange, which can strengthen the already existing structures and processes and also supplement them with fundamentally new formats in the sense of a joint departure. The approach developed follows the guiding ideas that.

- the socio-political and the environmentally oriented actors would have to be equally part of these structures from the very beginning,
- both overarching issues and topics can be dealt with (e.g., overall social models, concepts of justice etc.) and their respective concretization in the various fields of action,
- a connection back to different regional and local contexts is made possible or taken into consideration, and
- these should be geared to the development of concrete integrated policy approaches and corresponding measures.

The basic architecture should comprise two structural levels:

1. exchange structures for self-understanding and learning processes between civil society associations (Environment & Social Forum)
2. exchange structures for concrete decision preparation or decision support in the sense of co-creation of transformative policy approaches between state and civil society actors (transformation commissions)

Both levels should be intertwined. Neither does it seem sensible nor desired by the associations to initiate additional exchange processes in the sense of a pure discussion platform among themselves, nor does a pure focus on improved involvement of the associations by state actors seem to be purposeful. Rather, there is a need for an upstream and accompanying level of civil society self-understanding in order to sound out new solution paths and options for action and thus not run the risk of remaining in a logic of "hard struggle" for the influence of traditional interests within state participation processes. While it was possible to negotiate a compromise within the framework of the "Growth, Employment and Structural Change" Commission on the phase-out of lignite-fired power generation, this seems increasingly difficult against the backdrop of far more complex problem contexts in other fields of action. At the same time, however, the clear perspective of decision-making proximity seems to be needed in order to highlight the relevance of action and the option of positive shaping power for civil society actors and to strengthen a corresponding dynamic of negotiation and exchange between the associations.

Action approach 2 - Regional and local cooperation: Cooperation formats, fields of action and potential.

In addition to the overarching structures described at the federal level, regional and local contexts in particular also play a central role in the necessary transformation processes. One of the reasons for this is that

1. the implementation of strategies negotiated at the federal level will ultimately take place to a large extent at the regional and local level, so that equivalent structures must be created for translation into the regional and local contexts, and

2. new solution spaces and options for action can be tested in particular at these levels through joint learning and search processes.

Ideally, both aspects should complement each other: While the implementation of approaches developed at the federal level should create clear framework conditions with the involvement of regional and local actors, learning experiences from concrete "bottom-up" activities can in turn a) sound out the feasibility of existing approaches and b) develop new strategies and approaches to action, thus enabling conclusions to be drawn about necessary adjustments to the framework conditions. These experiences should in turn inform the discussion at the federal level and thus also enable or support transfer to other contexts.

The implementation of the coal compromise as a result of the "Commission on Growth, Structural Change and Employment" is an example of a process in which key points negotiated at the federal level must now be translated into concrete regional contexts. However, it is becoming clear that the conditions for successful transformation processes in the various regions are very different in some cases. On the one hand, the regions are affected to different degrees by an exit from lignite-based power generation due to their structural characteristics and are thus challenged in different ways (and thus more or less open to new impulses) to reposition themselves economically; on the other hand, there are in some cases quite different structures that are intended to ensure the involvement of the central regional or local social actors in shaping structural change. What is needed is a framework that also integrates social and welfare organizations, trade unions and environmental, development and consumer protection associations into the guiding and decision-making processes at the regional level.

At the same time, it has been shown time and again in a wide variety of contexts that regional and local structures are not merely objects of transformation in which necessary change must be initiated and organized "top down." Rather, they are also the central starting point for social innovations and lighthouse projects that can shape transformation processes within the framework of diverse "bottom-up" activities. Particularly in the case of clear local references and topics, it often seems easier to win over different social milieus with different value concepts for common goals.

However, it should be noted that the regional or local level not only has special potential for the successful implementation of transformation strategies, it is also confronted with special challenges with regard to the associations: This concerns (1) the availability of financial and personnel capacities for constructive participation in corresponding exchange processes, since while professional structures exist down to the local level on the part of sociopolitical actors, this is only exceptionally the case with environmental associations. Here, corresponding joint activities would have to be carried out by volunteers. (2) Even more than at other levels, the framework conditions for local action are dictated by higher-level structures, but they leave scope for local actors to shape their own actions. Here, the federal level could empower and support the municipal level even more in line with the principle of subsidiarity. This applies to the federal structures of the associations as well as to the capacities for action of the different levels of government.

Four essential elements for the development of regional and local potential can be derived from these considerations: (1) the development of regional platforms for jointly shaping necessary transformation processes, (2) the expansion of joint "bottom-up" initiatives by actors in concrete local contexts or fields of action, and (3) the necessary capacity building and (4) the development of new funding formats.

Action approach 3 - Working in a more integrated way: Repositioning the associations

However, it is not only new structures and approaches to action between the various social actors at different levels that are needed. In order to establish the ability to act in the sense of actively shaping socio-ecological transformation processes, there is also a need for corresponding change processes within the associations that involve all levels.

The traditional associations in particular are currently confronted with challenging dynamics. On the one hand, they see themselves challenged and questioned by the far-reaching (structural) change processes, but increasingly also by newly emerging social movements that want to drive transformation processes forward. The social and welfare associations, but especially the trade unions, have suffered significant membership losses in some cases and have also had only limited success in attracting new members. One of the reasons for this is that they are no longer seen as the central representation of interests by an increasing section of society.

While these challenges have so far been particularly evident on the part of sociopolitical actors, it is nevertheless becoming clear that the major environmental associations could also be confronted with corresponding dynamics in the not too distant future. Here, too, the rising average age in the structures of voluntary work shows that it has so far been insufficiently successful in winning over the younger generations to work in association structures. This impression is reinforced by the fact that it does not seem to have been possible to date to integrate the newly emerging social movements, whose concerns overlap in principle with those of the associations, into their own work. However, this does not only appear to be an organizational or communicative task (for example, the use of social media or increased invitations for project-related cooperation), but also to affect the central positions of the associations, which must realign themselves against the backdrop of social change and the upcoming transformation challenges. A corresponding repositioning of the associations should focus on three levels:

- Inside in: New topics, strategies and approaches must be developed within the association through organizational development processes
- Inside out: With a view to the association's own topics, strategies, and work structures, the ability to cooperate with other actors should be increased
- Outside in: Formats and strategies should be developed that enable the adaptation of social dynamics

Concrete starting points for corresponding strategic processes can include:

- Development of new topics, fields of action, and strategies for the future
- Developing formats for translating newly developed ideas and visions of the future into concrete association policies
- Capacity building in terms of content-related competencies and human resources
- Mobilization of new members
- Increased mobilization of voluntary and honorary commitment
- Exploring the potential for cooperation with other associations and social movements

Outlook - Prospects for civil society alliances and state policies

A mutual understanding of each other's concerns and a joint future-oriented approach rather than a defense of the status quo require a common basis: mutual acquaintance, shared knowledge and understanding of problems, common scenarios and visions of goals and, not least, trust are key to comprehensive cooperation.

This is all the more true as socio-ecological transformations must be advanced in the context of the Corona pandemic and its aftermath in difficult economic waters. This poses both significant risks and opportunities, but these can only be realized if the environmental and social dimensions can be balanced and the path change prescribed by the Paris Climate Agreement can be pursued.

The proposals presented here aim to create platforms at both the national and regional levels to initiate such a path change. This appears to be an important prerequisite for effective co-creation of sustainability transformations. However, transformations will also change the organizations themselves - again, it seems useful for actors to prepare and develop strategies not only externally, but also in terms of their own capacities and ways of working.

At the same time, however, it will also be necessary for the associations to cooperate much more closely with each other at the various levels. This will also involve them communicating with each other in the different spatial contexts and fields of action and, ideally, coming up with joint ideas and proposals. In many respects, it cannot be assumed that the necessary development paths for sustainability transformations are already known. Rather, it will be a matter of first developing new approaches to solutions through a strategy of trial and error.

Government policy can improve the conditions or create incentives for environmental and social policy actors to cooperate more closely with each other. Policy processes or funding programs can be designed in such a way that joint statements, cooperation and proposals are more strongly rewarded. Environmental policy instruments, which in turn trigger processes for recording and weighing environmental aspects (whether in local authorities or companies), could be supplemented by social aspects (just as, conversely, social policy instruments can be supplemented by environmental aspects).

In this context, it is also apparent that a shared basic understanding within the federal government across departmental boundaries seems necessary to initiate ecologically necessary change processes while ensuring their social and economic sustainability. To this end, it is often necessary to work in a more cross-cutting manner beyond the existing departmental structures. This in turn requires institutions that encourage or enable this. The Climate Cabinet or the State Secretaries' Committee for Sustainable Development are initial approaches in this regard.

However, interdepartmental cooperation is no substitute for new alliances of social and environmental policy actors - these are sometimes formed in opposition to government action, especially when action is seen to be needed in other policy areas (e.g., trade policy). From the perspective of state environmental policy actors, it should be examined whether and to what extent such cooperation can also be used to improve the integration of environmental concerns in other departments and can be supported accordingly. Thus, positive feedback can occur between policy integration at the state level and cooperation at the civil society level. Overall, supporting cooperation between environmental and social policy actors seems to offer a variety of opportunities for the further development of environmental policy. At the same time, the findings underscore the need not only for integrated state policies, but also for societal understanding.

The challenges are great. However, they also offer many opportunities. It will be essential for associations to empower themselves on the one hand, but also to develop the necessary capacities

for action on the other. The manifold socio-ecological transformation processes need social actors who are capable of action and who are oriented toward shaping the future.

Vorbemerkungen

April 2021

Die empirischen Erhebungen im Rahmen des Forschungsvorhabens „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden“ sind überwiegend im Jahr 2019 abgeschlossen worden. Die durchgeführten Interviews und Dokumentenanalysen beziehen sich damit auf die Realität einer „Vor-Corona-Welt“. Die Handlungsempfehlungen, die eben auf diesen empirischen Erhebungen beruhen, wurden ebenfalls im Jahr 2019 entworfen, wurden jedoch im Juni 2020 noch einmal im Rahmen eines Strategiegesprächs mit Vertreter*innen aus Wissenschaft, Gewerkschaften, Wohlfahrts-, Sozial- und Umweltverbänden, aber auch im Rahmen der Abschlusskonferenz im November 2020 reflektiert und finalisiert. Die Diskussionen im Rahmen dieser Veranstaltungen haben deutlich gemacht, dass zu den Zeitpunkten insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung des deutschen Konjunkturpakets und den Green New Deal-Aktivitäten der Europäischen Union (EU) vor allem folgende Aspekte wahrgenommen wurden: Zum einen wurde deutlich, dass sich anfängliche Befürchtungen, die Aktivitäten zur Unterstützung des Klimaschutzes würden nun in Frage gestellt und Abstriche von umweltpolitischen Zielen vorgenommen werden, überwiegend nicht bestätigt haben. Zum anderen wurde aber auch deutlich, dass sich zwischen den Verbänden teilweise auch gewisse Spannungsverhältnisse (wieder-) aufgebaut haben, etwa mit Blick auf die diskutierte Abwrackprämie. Schließlich wurde auch darauf verwiesen, dass sich der Austausch bzw. der Zugang der Verbände zur Politik in der Zeit der Verhandlungen um das Konjunkturpaket offenbar nicht so einfach ausgestalten ließ, wie es zuletzt in der „Vor-Corona-Zeit“ der Fall war.

In der Summe zeigte das Strategiegespräch, wie auch die Diskussionen im Rahmen der Abschlussveranstaltung, dass die Notwendigkeit der Bildung neuer Allianzen für sozial-ökologische Transformationen weiterhin (oder sogar mehr denn je) als wichtig angesehen wird. Von den unterschiedlichen Verbandsakteuren wurden vertiefte Austauschprozesse insbesondere zur Vertrauensbildung angemahnt, bei gleichzeitigem Verweis auf begrenzte Handlungskapazitäten.

Nun ist allerdings anzumerken, dass auch in den ersten Monaten des Jahres 2021 die Konturen einer „Post-Corona-Welt“ noch nicht wirklich sichtbar waren, Hoffnungen auf ein schnelles Ende der Pandemie mit Jahresbeginn 2021 mit der zweiten und nun dritten Welle gar zerstoben sind. Zudem bestehen viele offene Fragen mit Blick auf die weitere Entwicklung der Pandemie, Stichwort: Mutationen.

Gleichwohl ist auch deutlich geworden, dass die Pandemie dazu beigetragen hat, dass Schleier mit Blick auf existierende soziale Strukturen und Schieflagen gelüftet worden sind. Die Pandemie hat sich vor diesem Hintergrund nicht zu einem großen „Gleichmacher“ entwickelt, vielmehr vertiefen sich die gesellschaftlichen Bruchlinien und damit auch die Notwendigkeit, die sozialen Dimensionen neu zu gewichten.

Vereinfacht ausgedrückt: Die Ergebnisse der empirischen Analysen im Rahmen des zu Grunde liegenden Forschungsvorhabens haben vielfach auf bestehende Konflikte und Krisen verwiesen, die sich bereits vor Corona angedeutet haben und nun vor allem deutlicher, teilweise aber auch mit neuer Dramatik in den Vordergrund rücken. Die Ergebnisse des vorliegenden Berichts geben damit weiterhin einen relevanten Einblick in die Strukturen, Hemmnisse und Potenziale neuer gesellschaftlicher Allianzen. Die Herausforderungen sozial-ökologischer Transformationen haben sich nicht grundsätzlich verändert, aber sie haben sich dahingehend verschärft, dass soziale Verteilungskonflikte (Stichworte: Demographischer Wandel, Einnahmen und Schulden des Staates) potenziell zunehmen können. Allerdings ist auch anzumerken, dass auch nach einem Jahr der Pandemie weiterhin höchst unklar ist, welche Auswirkungen die Pandemie, aber auch das

Krisenmanagement (u.a. der v.a. in den USA diskutierte Green New Deal) auf die Gesellschaft haben werden.[6]

Die bestehenden Strukturen von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft stehen vor einem erheblichen Veränderungsdruck. Zum einen ist mit den Digitalisierungsprozessen ein erheblicher Strukturwandelsprozess zu beobachten, der gerade auch für die deutsche Wirtschaft elementar ist, zum anderen ist mit den Pariser Klimazielen die Relevanz der Bekämpfung des Klimawandels bei allen wesentlichen Akteuren angekommen. Die Notwendigkeit des Umbaus von Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen ist anerkannt und wird immer mehr angegangen. Sowohl auf Ebene der EU, aber auch auf internationaler Ebene, wie in den USA, werden umfassende Finanzierungsprogramme in einer ungekannten Dimension aufgelegt, die u.a. auf die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ausgelegt sind. Klima- und zu Teilen auch Biodiversitätsschutz werden in den Programmen zu zentralen Orientierungen für die weitere wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und damit nicht mehr vorrangig zu einem „Add-on". Klimaziele werden zunehmend als ein Ziel der Geldmarktpolitik anerkannt und auch gegen Bedenken und Widerstände durchgesetzt. In der Kombination mit den hohen Verschuldungen, die für die Bekämpfung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Corona-Pandemie eingegangen werden, entsteht hier ein maßgeblicher Hebel für Investitionen in Klimaschutz.

Mit der Rückkehr der USA zu den Verpflichtungen des Pariser Abkommens in Verbindung mit Initiativen der Biden-Administration, den multilateralen Ansätzen der Klimapolitik neue Impulse zu geben („Summit on Climate" am 22. und 23. April 2021), sind die Chancen des wirtschaftlichen Umbaus im Sinne des Klimaschutzes ebenso wie der Resilienz hoch. Der Summit on Climate war eine wichtige Landmarke vor der UN-Klimakonferenz, die Anfang November 2021 in Glasgow stattfinden wird (COP 26). Hier entfaltet auch der in Paris vereinbarte Mechanismus einer kontinuierlichen Zielverschärfung seine Wirkung: die EU, China, Großbritannien und nun auch die USA legen neue, anspruchsvollere Ziele vor.

Entscheidend wird es sein, dass der Umbau als ein sozial-ökologischer Wandel angelegt wird. Die Verwerfungen der bestehenden Strukturen und damit verbunden die potenziellen wirtschaftlichen Effekte müssen aufgefangen und in neue, klimaneutrale und resiliente Wirtschaftsstrukturen überführt werden, welche Antworten auf die neu aufgeworfenen sozialen Fragen bieten. Entscheidend ist weiterhin, dass die Anliegen nicht gegeneinander ausgespielt werden und in der Umsetzung weder zu einer Verwässerung sozialer noch umweltpolitischer Ziele führen.

Mit den erforderlichen Umbauprogrammen ist auch verbunden, dass die Rolle des Staates neu definiert wird. Einerseits übernimmt der Staat eine leitende und lenkende Rolle.[7] Aber auch jenseits großskaliger Umbauprogramme sind die vielfältigen „bottom-up"-Prozesse insbesondere in den Städten wie Pop-up-Radwege oder Initiativen und Vorstellungen für lebenswerte Städte wesentliche Treiber für die Transformation. Der Staat kann hier als ein Ermöglicher für soziale und kommunale Innovation tätig werden.

In der Summe der dargestellten Aspekte bleibt im Kern festzuhalten, dass es durchaus widersprüchliche Entwicklungen gibt und es letztlich auch heute nur schwer absehbar ist, wie sich die Kontextbedingungen für neue Allianzen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Verbänden in den nächsten Jahren entwickeln werden.

[6] Im Rahmen eines Kurzpapiers der Auftragnehmenden vor der Abschlusskonferenz wurden verschiedene Szenarien der Konturen eine Post-Covid-19-Welt ausgelotet (siehe Anhang C). Im Ergebnis muss heute konzediert werden, dass bereits die Vorstellung einer Post-Covid-19-Welt offenbar verfehlt war. Insofern sind wir an dieser Stelle zurückhaltend, da sich die Situationen und die Einschätzungen eher schnell ändern.

[7] In den USA wird von der Rückkehr von „Big Government" gesprochen, ein Ansatz der in den letzten 50 Jahren „verpönt" war und der bereits vor der Krise, aber vor allem in der Krise deutlich an Relevanz und Unterstützung gewonnen hat. Diese Prozesse sind dabei keineswegs ohne Risiken, aber je nach Ausgestaltung kann es gelingen, die Transformation sowohl sozial als auch ökologisch zu bewältigen.

In jedem Fall stellt sich die Frage, inwieweit die in diesem Bericht herausgearbeiteten institutionellen und politischen Kontexte, Handlungslogiken sowie Zukunftsbilder sozial- und umweltpolitischer Verbände und Akteure auch für die Zeit nach der Pandemie Bestand haben. Diese Frage kann selbstverständlich nicht abschließend – und im Rahmen des vorliegenden Projekts auch nicht (mehr) empirisch – beantwortet werden.

Der Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens war, dass das Erreichen von Umweltzielen im Bereich Klima und Biodiversität sozial-ökologische Transformationen, also weitreichende Veränderungen der Produktions- und Konsumstrukturen erfordert. Damit geht einher, dass es im wirtschaftlichen Strukturwandel Verlierer- und Gewinnerpositionen geben wird. Die Transformationsprozesse müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen, die ökologische und die soziale Dimension gleichermaßen berücksichtigen. Die sozial und ökologisch orientierten zivilgesellschaftlichen Verbände werden in diesem Prozess eine elementare Rolle spielen. Diese Grundannahme hat sich nach unserer Ansicht im Verlauf des Projekts bestätigt und, was deutlich bedeutsamer ist, wird auch von den unterschiedlichen Verbänden zunehmend so gesehen. Darüber hinausgehend wird auch deutlich, dass die gegenwärtigen Produktions- und Konsumsysteme nicht nur in ökologischer Sicht, sondern auch aus sozialer Perspektive Veränderungsbedarfe haben – es geht also nicht allein um die soziale Abfederung ökologisch motivierten Wandels, sondern auch um einen Wandel, der soziale Herausforderungen und Dysfunktionalitäten adressiert. In dem Sinne sind auch die aktuellen Dynamiken des Austausches und der neuen Allianzen zwischen den unterschiedlichen Verbänden zu interpretieren.

Die Handlungsansätze dieses Abschlussberichts (Kapitel 11) sind daher darauf orientiert, eben diese Austauschprozesse zwischen den Verbänden, aber auch zwischen Verbänden und Staat zu befördern und wenn möglich stärker zu institutionalisieren.

In jedem Fall ist davon auszugehen, dass das wirtschaftliche und damit das gesellschaftliche Klima rauer werden wird, u.a. weil auf absehbare Zeit die Verteilungsspielräume abnehmen werden und weitere Herausforderungen, wie der demographische Wandel, gelöst werden müssen. Es ist, so unsere Auffassung, allerdings dennoch nicht davon auszugehen, dass es wie bspw. während der Rezession in den siebziger Jahren zu einem „Roll-Back“ der Umweltpolitik kommen wird. Die Klimaproblematik ist einerseits zu drängend und andererseits zunehmend elementar für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung. Die Notwendigkeit des Pfadwechsels ist mittlerweile gesellschaftlich tief verankert, ein Zurück zu fossilen wirtschaftlichen Strukturen kann in keiner Weise mehr ein Erfolgsmodell sein.

Dementsprechend gehen wir davon aus, dass die Anliegen des Vorhabens „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ unter den neuen Kontexten der globalen Corona-Pandemie noch elementarer und entsprechende Austausch- und Aushandlungsprozesse zwischen den Verbänden und mit staatlichen Akteuren dringlicher denn je erforderlich sind.

Die Verständigungsprozesse zwischen den Verbänden können wesentlich dazu beitragen, dass die Pfade sozial-ökologischer Transformationen auch und gerade vor dem Hintergrund der Pandemie und ihrer Folgen weiterentwickelt und vertieft werden.

1 Einleitung

Gesellschaftliche Akteure, dies gilt für staatliche wie nichtstaatliche Akteure gleichermaßen, stehen vor großen Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben. Die laufenden Dynamiken der digitalen Transformation, des demographischen Wandels und insbesondere auch die erforderlichen Prozesse der ökologischen Transformation verweisen auf einen erheblichen gesellschaftlichen Handlungs- und Gestaltungsbedarf. Die Leitidee der Nachhaltigkeit, welche vor dem Hintergrund der vielfältigen Wandelsdynamiken in integrierter Weise soziale und ökologische Belange sowohl im „Hier und Jetzt" als auch im „Dort und Später" (Weidner, 2002) berücksichtigen soll, stellt dabei besondere Anforderungen sowohl an traditionell sozialpolitische als auch umweltpolitische Akteure. Bestehende Systeme, wie beispielsweise die Sozialsysteme, müssen entsprechend reformiert werden, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. In der Sozialpolitik zeugen die Diskussionen um bspw. Konzepte einer „vorbeugenden Sozialpolitik" (Schroeder, 2014) zwar einerseits von den Bemühungen um entsprechende Lösungsstrategien, verdeutlichen aber auch deren Schwierigkeiten. Auch aus umweltpolitischer Perspektive werden vor dem Hintergrund planetarer Grenzen und damit zusammenhängender politischer Verpflichtungen (z.B. Pariser Klimaabkommen, Nationaler Klimaschutzplan) weitreichende Maßnahmen etwa im Bereich der Energie- und Mobilitätssysteme als erforderlich angesehen, deren konsequente Umsetzung jedoch immer wieder vor dem Hintergrund vielfältiger gesellschaftlicher Interessenskonflikte schwerfällt. Staatliche Politikgestaltung gerät hier zunehmend an ihre Grenzen. Hier zeigt sich, dass die tradierte Trennung sozial- und umweltpolitischer Herausforderungen zu einem Hemmnis integrierter Lösungspotenziale wird. Mit den anstehenden Veränderungsprozessen werden potenziell erhebliche Verteilungseffekte verbunden sein, neue Problemlösungsansätze müssen identifiziert und gesamtgesellschaftliche Debatten angestoßen werden. Dies rückt insbesondere auch die Ebene der organisierten Zivilgesellschaft mit ihren Akteuren, den Verbänden, in den Blick, welche in ihrer strategischen Ausrichtung traditionell eng am Ressortprinzip staatlicher Politik orientiert sind. Auf beiden Ebenen, staatlicher wie nichtstaatlicher, scheint es jedoch wie bereits beschrieben zunehmend erforderlich, dass die relevanten gesellschaftlichen Akteure sowohl mit Blick auf die Politikformulierung als auch die Politikimplementation zusammenarbeiten.

Das Projekt „Identifizierung neuer gesellschaftlicher Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik" fragt vor diesem Hintergrund nach den Möglichkeiten und Grenzen „Neuer Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik". In einer gesonderten Veröffentlichung zu den Ergebnissen des ersten Arbeitspakets (Petschow et al., 2019) wurde bereits gezeigt, dass – zumindest in der programmatischen Ausrichtung – bereits vielfältige thematische Anknüpfungspunkte zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren bestehen, die im strategischen Handeln der Akteure bisher aber nur sehr punktuell und zeitlich begrenzt eine Rolle spielen. Auf Ebene der nichtstaatlichen Akteure scheint dabei noch immer häufig der Eindruck zu entstehen, die Beziehungen der Akteure seien überwiegend von Interessenkonflikten geprägt oder aber würden einen generellen Mangel an gegenseitiger Bezugnahme aufweisen (etwa Wohlfahrts-/Sozialverbände und Umweltverbände). Gleichzeitig verweist die vorliegende Empirie bereits existierender Kooperationsbemühungen zwischen den Akteuren aber auch darauf, dass sozial-ökologische Allianzen bereits durchaus zum Handlungsrepertoire gehören.

Der vorliegende Abschlussbericht widmet sich anknüpfend an die Ergebnisse des Arbeitspakets 1 sowie in Bezugnahme auf das skizzierte Problemverständnis deshalb der Frage nach dem Zustandekommen übergreifender Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren:

- **Welche kooperationshemmenden und -fördernden Strukturen und Bestimmungsfaktoren lassen sich identifizieren?**
- **Welche Schlussfolgerungen lassen sich mit Blick auf Kooperationspotenziale und –strategien ableiten?**

Der konkrete Untersuchungsgegenstand leitet sich in Anlehnung an das grundlegende Interesse des Vorhabens sowie aus den Vorarbeiten des ersten Arbeitspakets ab und umfasst die sozial- und umweltpolitische Verbändelandschaft in Deutschland sowie ihre Einbettung in strukturelle sowie diskursive Strukturen.

In Annäherung an die forschungsleitenden Fragen wird ein mehrschrittiges Vorgehen angewendet, das sowohl (1) die Recherche und Aufbereitung einschlägiger Literatur sowie umfangreiche Dokumentenanalysen, als auch (2) die Analyse der Innensichten und Perspektiven der Akteure mithilfe 40 semistrukturierter, leitfadengestützter Interviews, (3) eine umfassende Befragung zu Kooperationserfahrungen und -perspektiven der regionalen Organisationszweige der betrachteten Verbände, (4) die Initiierung, Begleitung und Evaluation von drei Modellprojekten sowie (5) den engen und kontinuierlichen Austausch mit der Praxis über den begleitenden Projektbeirat sowie weitere Projektveranstaltungen (Fachgespräch, Strategiegespräch, Abschlussveranstaltung, Projektabschlussgespräch) umfasst.

Um die Analyse sinnvoll zu strukturieren wird in einem ersten Schritt (Kapitel 2) dargestellt, welche im Bereich der Kooperations- und Verbändeforschung einschlägigen Theorieperspektiven und Forschungsstränge zu der Frage nach den kooperationshemmenden und -fördernden Strukturen und Bestimmungsfaktoren geeignete Analysekategorien liefern können. Dabei werden einzelne Zugänge näher dargestellt. Herausgearbeitet werden drei zentrale Analysedimensionen – institutionelle und politische Kontexte, spezifische Handlungslogiken, Zukunftsbilder – welche in den Kapiteln 3, 4 und 5 jeweils vertieft untersucht und beschrieben werden. Die Ergebnisse der theoretischen Vorüberlegungen sowie Literatur- und Dokumentenanalyse werden in Kapitel 6 in Form eines Zwischenfazits zusammengefasst. Um die individuellen Sichtweisen einzelner Akteure auf die sozial- wie umwelt- und klimapolitischen Herausforderungen besser zu verstehen und damit auch die Ergebnisse der Literatur und Dokumentenanalyse kritisch einzuordnen und zu ergänzen, wurden im Rahmen eines qualitativen, primär-empirischen Forschungsmoduls insgesamt 40 leitfadengestützte Interviews geführt, deren Ergebnisse in Kapitel 7 (Verbandsakteure) und Kapitel 8 (staatliche Umweltpolitik) dargestellt werden. Da sowohl im Rahmen der Dokumentenanalyse als auch der qualitativen Interviews nur begrenzte Einblicke in die Dynamiken auf der regionalen und lokalen Ebene gewonnen werden konnten, wurde zudem eine breit angelegte Befragung von 361 regionalen Verbandszweigen durchgeführt (Kapitel 9). Im Rahmen des Vorhabens wurden zudem drei Modellprojekte initiiert und begleitet, mithilfe derer in konkreter Erprobung in der Praxis weitere Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsbedingungen übergreifender Kooperationen gewonnen werden sollten. Die ausgewählten Modellprojekte, eine Zusammenfassung ihres Verlaufs sowie eine Evaluation werden in Kapitel 10 dargestellt. Aufbauend auf den Ergebnissen der unterschiedlichen Schritte sowie unter enger Abstimmung mit dem begleitenden Projektbeirat mit Vertreter*innen aus Gewerkschaften, Sozial-, Wohlfahrts- und Umweltverbänden sowie Wissenschaft wurden drei zentrale Handlungsansätze entwickelt, welche in Kapitel 11 dargestellt werden. Diese Handlungsansätze wurden neben den Diskussionen mit dem Beirat auch im Rahmen unterschiedlicher Formate[8] u.a. der Abschlussver-

[8] Die zentralen Projektergebnisse mit Schwerpunkt auf den Handlungsansätzen wurden auch praxisorientiert im Rahmen der Broschüre „Neue Allianzen für sozial-ökologische Transformationen“ (Sharp et. al 2020) veröffentlicht. Die Broschüre ist frei zum Download unter: https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/neue-allianzen-sozial-oekologische-transformation

anstaltung des Vorhabens im November 2020 mit einer breiten Zahl von Akteur*innen aus Wissenschaft und Praxis diskutiert. Die Ergebnisse der Abschlussveranstaltung sind in Kapitel 12 zusammengefasst. Kapitel 13 skizziert ein zusammenfassendes Resümee sowie einen Ausblick.

2 Kooperation und Verbände in Theorie und Empirie

Das hier zugrundeliegende Erkenntnisinteresse wird geleitet von der Frage, unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren (hier im Spezifischen die Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände und Umweltverbände) in nachhaltigkeitspolitischen Kontexten zustande kommen (oder nicht). In der Sichtung relevanter Literatur zu Kooperation und/oder Verbänden, lässt sich schnell feststellen, dass das Phänomen politikfeldübergreifender Kooperation zwischen Verbänden als intermediäre, kollektive Akteure sowohl theoretisch als auch empirisch bisher mehr oder weniger unangetastet bleibt.

In der Kooperations- und Netzwerkforschung dominiert traditionell der Fokus auf private unternehmerische oder öffentliche staatliche Organisationen. Die theoretische Auseinandersetzung mit den Verbänden als spezifischem Typus von Organisation (jenseits von Staat und Markt) fokussiert aus traditionell stark neokorporatistisch geprägter Perspektive vor allem die Frage nach der spezifischen Beziehung zwischen Staat und Verbänden sowie ihrer Funktion im Beziehungsgefüge Staat-Individuum, weniger aber die Frage der Beziehung zwischen Verbänden. In den letzten Jahren beginnen sich in der Betrachtung kooperativer Beziehungen zwischen kollektiven Akteuren zwar vermehrt auch netzwerktheoretische Perspektiven zu etablieren, welche in Bezug auf Akteure sowie Interaktionsformen und –richtungen einen breiteren Fokus anlegen, in der Empirie bleiben diese jedoch überwiegend auf die Analyse von Politiknetzwerken innerhalb spezifischer Politikfelder (z.B. Sozialpolitik) begrenzt. Da Nachhaltigkeitspolitik als Querschnittsaufgabe unterschiedlicher, wenn nicht aller traditionellen Politikfelder angesehen werden kann, ergeben sich automatisch Schwierigkeiten in der analytischen Übertragbarkeit einer solchen Perspektive auf den hier vorliegenden Problemkontext. Die wenigen theoretischen und empirischen Vorarbeiten, die explizit eine solche „übergreifende“ Akteurskooperation betrachten, bleiben entweder beschränkt auf mehr oder weniger isolierte Überlegungen (z.B. (Forschungs-)Projekt der Hans-Böckler-Stiftung zu „Arbeit und Ökologie“ um die Jahrtausendwende) ohne relevante Reichweite bzw. Folgewirkung oder aber auf spezifische empirische Beobachtungen (vgl. Analysen von Krüger, 2002 und 2002b) oder sie sind eher normativ angelegt (vgl. Brand & Niedermoser, 2017). Auch lässt sich festhalten, dass in diesen Kontexten der zur Ökologie-Bewegung kontrastierte Gegenpol ausschließlich Gewerkschaften umfasste. Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände als Analysegegenstand eines solchen Kontextes lassen sich bisher nicht identifizieren.

In der Konsequenz wurde für die theoretisch-konzeptionelle Operationalisierung der hier vorgenommenen Analyse ein entsprechend breiter, aber für die Frage nach übergreifender, zwischenverbandlicher Kooperation wenig spezifischer Korpus von Literatur erfasst, mit dem Ziel, aus den unterschiedlichen bisher eher nebeneinanderstehenden Literatur- und Forschungssträngen zentrale Analysedimensionen abzuleiten, die auch für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand und das forschungsleitende Interesse Relevanz besitzen.

In diesem Sinne werden im Folgenden zuerst zentrale Konzeptionen von Kooperation in der sozialwissenschaftlichen Theorie erfasst, sowie in einem zweiten Schritt drei selektive Zugänge dargestellt, die Kooperation kollektiver Akteure aus jeweils etwas unterschiedlicher Perspektive und unter Betonung unterschiedlicher Bestimmungsfaktoren einzuordnen versuchen. Aus dieser Darstellung werden im letzten Schritt drei zentrale Analysedimensionen abgeleitet, die in einer integrierten Perspektive als analysestrukturierende Kategorien bei der Beantwortung der Frage nach den Bedingungen und Voraussetzungen übergreifender verbandlicher Kooperation im Kontext von Nachhaltigkeit dienen können.

2.1 Kooperation in der sozialwissenschaftlichen Theorie

2.1.1 Forschungs- und Theoriestränge

In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird eine Vielzahl theoretischer Konzepte zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -bedingungen, ihrer Gestaltung und ihrer Wirkung herangezogen. In der (politischen) Ökonomie wird Kooperation etwa über neoklassisch-produktionstheoretische, wettbewerbstheoretische, institutionenökonomische oder spieltheoretische Ansätze erklärt (Swoboda, 2003), die Soziologie bedient sich bislang hingegen überwiegend handlungstheoretischer, strukturationstheoretischer, strukturfunktionalistischer und systemtheoretischer Ansätze (Weyer, 2014).

In der politikwissenschaftlichen Forschung wurde die Frage der Kooperation lange Jahre vor allem aus steuerungs- und demokratietheoretischer Sicht betrachtet. Hier stand vor allem die neokorporatistische Beziehung zwischen Staat und kollektiven gesellschaftlichen Interessen im Fokus, über welche einerseits staatliches Handeln ermöglicht und andererseits legitimiert werden sollte. Diese Ansätze spielen auch heute in der Betrachtung der intermediären Landschaft bspw. in der Verbändeforschung eine zentrale Rolle.

In den letzten zwei Jahrzehnten haben disziplinenübergreifend insbesondere netzwerktheoretische Ansätze an Bedeutung gewonnen. In der Soziologie sollen dabei etwa mithilfe der Netzwerkforschung mikrosoziologische Akteurs- und Handlungstheorien mit makrosoziologischen Theorien über Institutionen, Strukturen und Systeme zusammengebracht werden (Jansen, 2006). In der politikwissenschaftlichen Policy-Forschung sollen hingegen die Dynamiken aus Interessen, Macht und Einfluss innerhalb eines Politikfeldes mithilfe der Netzwerkperspektive verstanden werden. Demgegenüber interessiert sich die politikwissenschaftliche Governance-Forschung, zunehmend neo-korporatistische Strukturen hinterfragend, stärker normativ-ontologisch für die Voraussetzungen von Kooperation in Netzwerken, da sie als neue Form der politischen (Selbst-)Steuerung für die Bearbeitung komplexer Problemlagen an zunehmender Relevanz gewinnen. Auch sozial-konstruktivistische Ansätze, die ihren Ursprung vor allem in den Internationalen Beziehungen haben, fragen vermehrt auch jenseits der „Anarchie der Staatenwelt“ nach den Voraussetzungen und Bedingungen von Kooperation.

2.1.2 Handlungs- versus netzwerktheoretische Perspektive

Zur Betrachtung von Kooperationen bieten sich wie bereits dargestellt verschiedene Theoriestränge an: Die Unterscheidung zwischen handlungs- und netzwerktheoretischer Perspektive erlaubt dabei, Kooperation entweder als (zeitlich begrenzte) Interaktion oder als (mehr oder weniger dauerhafte) Struktur zu begreifen. Daraus ergeben sich jeweils unterschiedliche theoretische Implikationen:

„Während der Netzwerkbegriff auf einer Strukturebene verortet ist, wird der Kooperationsbegriff oftmals interaktionell bzw. handlungstheoretisch ausgelegt“ (Alke, 2015, S. 24f.). Begreift man Kooperationen also handlungstheoretisch als planvolles Zusammenwirken von Handlungen unter einer gemeinsamen Zielperspektive, so impliziert dies eine zeitliche Abgeschlossenheit, die durch das gemeinsam gesetzte Ziel definiert wird. „Da Interaktionen per se zeitgebunden sind und insofern immer neu und ständig ‚hergestellt‘ werden müssen, besteht die Herausforderung darin, ein Kontinuum von Interaktionen hervorzubringen, das zugleich Stabilität schafft und Fragilität, Flexibilität usw. aufrechterhält, damit Kooperationen und Netzwerke ihren spezifischen Charakter behalten“ (Alke, 2015, S. 25ff.). Um also die Dauerhaftigkeit von sowie die Interdependenz in Kooperationen in den Blick zu nehmen, bietet sich hier die netzwerktheoretische Perspektive an.

Verstanden als Netzwerke können Kooperationen als Plattformen fungieren, auf denen Probleme gemeinsam identifiziert und verhandelt werden, schließlich kann der kontinuierliche Austausch zur gemeinsamen Positionierung sowie zur Verfolgung kooperativer Lösungsstrategien führen. Die Bereitschaft und Fähigkeit der Etablierung von Netzwerkstrukturen wird weithin als zentrales Kriterium in Bezug auf das Erreichen bzw. Durchsetzen von neuen Zielen, Innovationen sowie Problemlösungskapazitäten und Reformen angesehen (Bazant & Schubert, 2007, S. 420).

Andererseits hilft die handlungstheoretische Perspektive auf Kooperationen dabei, die agierenden Akteure jeweils in ihrer historischen Entwicklung, ihrem Selbstverständnis und ihren Kontextbedingungen kennenzulernen. Während eine netzwerktheoretische Ausdeutung des Kooperationsbegriffs Akteure als Knotenpunkte und damit grundsätzlich relational begreift, geht eine Inter-Aktion von einer ursprünglichen Distinktion der betrachteten Akteure aus – ihr Ko-Operieren ist so verstanden immer voraussetzungsreich und in den Möglichkeiten durch die jeweiligen innerorganisationalen sowie strukturelle Rahmensetzungen begrenzt (Alke, 2015, S. 24). Auch diese Perspektive ist für das Vorhaben zentral, schließlich zeigt sich in der Bewegung im Feld, dass sich die relevanten Akteure sehr klar durch divergierende Eigenlogiken auszeichnen.

Eine strikte Polarisierung der beiden Ansätze erscheint vor dem Hintergrund unseres Forschungsinteresses kaum möglich noch sinnvoll. Wie etwa die Forschung zur Entwicklung von Politiknetzwerken feststellt, bildet zeitlich begrenzte, klar umrissene und zielgerichtete Kooperation häufig die Grundlage der Etablierung von Netzwerkstrukturen, möglicherweise bilden sie sogar eine notwendige Bedingung.

Da es sich aufgrund mangelnder theoretisch-konzeptioneller und empirischer Vorarbeiten in der hier vorgenommenen Analyse per se um ein stärker exploratives als theoretisch substanziiertes Vorhaben handelt, sind vorerst beide Perspektiven relevant. Die folgenden Ausführungen zur Frage der Kooperation kollektiver Akteure umfassen daher sowohl stärker interaktionell-handlungstheoretische als auch stärker strukturalistisch-netzwerktheoretische Zugänge. Die jeweils relevanten Analysedimensionen sollen herausgearbeitet und damit für die weitere Analyse ein möglichst integrierter Zugang gewährleistet werden.

2.2 Kooperation kollektiver Akteure

2.2.1 Der institutionelle Kontext verbandlicher Kooperation: Neokorporatismus oder Politiknetzwerke?

Lange Jahre war es vor allem die Perspektive des Neokorporatismus, unter welcher kooperatives Verhalten kollektiver Interessensorganisationen betrachtet wurde. Insbesondere die Verbände bilden dabei als „vorstaatliche“ Organisationen den Fokus neokorporatistischer Forschung. Diese konstituieren in modernen demokratischen Gesellschaften – so der neokorporatistische Ansatz – die zentrale „vermittelnde“ Ebene zwischen Individuum und Staat. Einerseits definierten und repräsentierten die Verbände dabei die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber dem Staat, andererseits müssten sie auch politische Entscheidungen und Zugeständnisse gegenüber ihren Mitgliedern vertreten und durchsetzen (Voelzkow, 2000, S. 404). Kooperative Beziehungen der Verbände bestehen in dieser Perspektive dabei vor allem vertikal in den mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen zum Staat (z.B. über Zugang zu finanziellen Ressourcen, Entscheidungsprozessen oder die Delegation von Leistungserbringung). Für die horizontalen Beziehungen zwischen den intermediären Organisationen werden in neokorporatistischen Ansätzen vor allem „Momente der Konkurrenz und Auseinandersetzung zwischen den Akteuren“ betont. Kooperation wird hier vor allem als Ergebnis „staatlich initiierter aktivierender Konsensmechanismen“ im Falle konfligierender Interessen verstanden. Bazant und Schubert (2007, S. 414) kritisieren diesbezüglich, dass in der Quintessenz nur die Frage nach der aktivierenden

Rolle und Fähigkeit des Staates gestellt würde. Unter anderem hinsichtlich des Scheiterns des „Bündnisses für Arbeit“ (Streeck, 2003), welches als bis dahin letzter Versuch der empirischen Verwirklichung einer solchen staatlich gerahmten und initiierten Kooperation heterogener intermediärer Organisationen um die Jahrtausendwende betrachtet werden kann, einerseits und der in Teilen durchaus vorgefundenen Kooperationsbereitschaft von Verbänden andererseits, plädieren Bazant und Schubert dafür, den in Deutschland vorherrschenden Theorierahmen des Neokorporatismus und damit einhergehend den Betrachtungswinkel auf politische Entscheidungsfindung anzupassen. Sie schlagen die Konzeptualisierung von Politiknetzwerken vor, welche sich international bereits länger als Mainstream etabliert haben und „als eine neue Steuerungsform, die sich in Reaktion auf die veränderten Strukturen zwischen Staat und Gesellschaft herausgebildet hat[, aufgefasst werden]. Sie sind Resultat der Dominanz organisierter Interessen in der Politik-Produktion, einer zunehmenden Fragmentierung des Staates sowie des Aufbrechens der Grenzen zwischen privater und staatlicher Sphäre [und] bilden die Schnittstelle von pluralistischer Interessenvermittlung und inter-gouvernementalen Entscheidungsprozessen“ (Bazant & Schubert, 2007, S. 426).

Die Politiknetzwerkperspektive ermöglicht es also, nicht mehr allein den Staat als zentralen, aktivierenden, steuernden und kohärenten Block ins methodologische Zentrum der Betrachtung zu stellen, sondern stattdessen „das politikfeldbezogene Zusammenspiel zwischen staatlichen und privaten Akteuren jenseits hierarchischer nationaler oder sektoraler Grenzen“ in den Blick zu nehmen. Außerdem ermöglicht die Netzwerkperspektive eine Verabschiedung von der „in den Sozialwissenschaften übliche[n]“ ex-post-Sichtweise zugunsten einer „politisch-praktischen, ergebnisorientierten ‚Um-Zu‘-Logik“ und nimmt entsprechend auch Entstehungsbedingungen und Erfolgsbedingungen von Zusammenschlüssen in den Blick (ebd., S. 420).

Dies ermögliche es erstens, die Form der Beziehungen in politischen Entscheidungsfindungsprozessen ihrer Qualität nach auszudifferenzieren (Neben- statt Über- oder Unterordnungsverhältnis). Zweitens könnten so verschiedene Modelle und Konzepte der Interessenvermittlung miteinander verknüpft und integriert werden (ebd., S. 419). Zur Konzeptualisierung der Handlungsdynamiken in Politiknetzwerken beschreiben die Autor*innen drei Logiken:

1. Strukturlogik: Sie blickt auf das „Verhältnis der Gesamtheit der in einem Netzwerk wirkenden Akteure, deren Interessen und Strategien zu Zwängen und Strukturen führen“ einerseits und einem einzelnen Akteur andererseits, welcher sich jenen Zwängen und Strukturen nicht entziehen kann (ebd., S. 419). Diese Perspektive fokussiert entsprechend Ordnungsmuster, Routinen und Handlungsrahmen eines einzelnen Akteurs.
2. Akteurslogik: Sie gewährleistet den genauen Blick auf einen einzelnen Akteur in der Gewordenheit des Kontextes. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass Akteure „aufgrund ihrer Erfahrungen [handeln] und damit in ihren Handlungsstrategien nicht sämtliche theoretisch mögliche Optionen mit ein[beziehen], sondern nur jene, die sich auf für sie wichtige und erreichbare andere Akteure beziehen. So kommt es, dass ein Netzwerk nicht notwendigerweise die ‚wünschenswerteste‘ oder objektiv gesehen beste, sondern eine gewachsene Struktur aufweist“ (ebd., S. 420).
3. Innovationslogik: Sie geht von einem Spannungsverhältnis aus, „zwischen den Chancen, die im Inneren [des bestehenden Netzwerks] geboten werden, und den Optionen, die sich in der Umwelt bieten“ (ebd., S. 420). Hier gerät also der Wandel und die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit von Netzwerken in den analytischen Betrachtungswinkel der Forschung. Auch die Beweggründe und der Entstehungskontext von Netzwerken ist im Hinblick auf die Innovationslogik von Interesse (ebd., S. 420).

Letztlich lässt sich festhalten, dass sich mit einer zunehmenden Etablierung der dargestellten Netzwerkperspektive in der Betrachtung interorganisationaler Kooperation zwar kein Paradigmenwechsel vollzieht – die Netzwerkperspektive trifft keine a-priori Bewertung der Staat-Verbände-Beziehung – sich aber dennoch die Wahrnehmung der Rolle der Verbände verändert (Schmid, 2009, S. 328), da sie das Feld der relevanten Beziehungen in der politischen Bearbeitung von Problemfeldern um viele weitere formale wie informelle Akteure sowie Interaktionsformen erweitert. Neben der hierarchischen Beziehung zwischen Staat und organisierten kollektiven Interessen, rückt dabei auch die vertikale Beziehung und damit auch die Frage des Nutzens und der Wirkung von Kooperation zwischen den Akteuren in den analytischen Fokus.

2.2.2 Divergierende Handlungslogiken und verbandliche Kooperation: Erfahrungen der Bewegungsforschung

Als eine der wenigen (wenn auch mit Blick auf die Akteure deutlich enger fokussierten) Vorarbeiten im Feld der sozial-ökologische Kooperation in der intermediären Landschaft der Bundesrepublik fragte Sabine Krüger zur Jahrtausendwende nach der Rolle von Nachhaltigkeit als Kooperationsimpuls zwischen Gewerkschaften und NGOs (vgl. Krüger, 1999; 2000; 2001; 2002).

Sie legte dabei u.a. eine Bestandsaufnahme zu Kooperationsfähigkeit und -erfahrungen von Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) unter dem Vorzeichen der Nachhaltigkeit vor. Hierzu begleitete sie drei Gewerkschaften (IGM, IG BAU und IG BCE) und drei NGOs (DNR, BUND, Germanwatch) bei ihren Bemühungen, im Nachgang des Rio-Gipfels 1992 sozial-ökologische Bündnisse einzugehen (Krüger, 2000; 2002). In ihrer Studie beschreibt sie einerseits die institutionellen Ausgangssituationen der Akteure als auch die Fallstricke ihrer kooperativen Anstrengungen. Im Rekurs auf Erkenntnisse aus der Bewegungsforschung beschreibt sie einen grundlegenden Gegensatz in der Beschaffenheit von Gewerkschaften und NGOs, die als Alte Soziale Bewegungen und Neue Soziale Bewegungen skizziert werden.

Gewerkschaften entsprechen demnach dem Schema Alter Sozialer Bewegungen (ASB), welche sich dadurch auszeichnen, zentralistisch und hierarchisch organisiert zu sein. Sie sind auf das „alte politische Paradigma“ (starke hierarchische und fest institutionalisierte Strukturen) ausgerichtet (Krüger, 2000, S. 11f.) und als „institutionalisiertes Erbe“ aus der Arbeiterbewegung hervorgekommen (Krüger, 2000, S. 9). In existenzieller Verpflichtung zu ihrer Klientel seien Gewerkschaften abhängig vom Erfolg der jeweiligen Industriebranchen im Einzelnen und vom Wirtschaftswachstum als Strukturprinzip im Gesamten. Die Einigung im Rahmen jenes „Produktivitätspaktes“ hätte im Verlauf des 20. Jahrhunderts dazu geführt, dass Gewerkschaften einerseits hinsichtlich ihres Einflusses auf die Zuwachsverteilung gestärkt wurden, andererseits hätte diese Entwicklung jedoch auch dazu geführt, dass Gewerkschaften ihre Perspektive und ihren Verantwortungsbereich sukzessive verengten und als bürokratische Vertretung von Kernbelegschaftsinteressen ohne Rückhalt einer sozialen Bewegung operierten (Krüger, 2002, S. 30f.). In Anbetracht der spürbar nachlassenden Bindungskraft von Gewerkschaften liefen Debatten über quantitative (bspw. prekär Beschäftigte und Arbeitslose) und qualitative Erweiterung (Ökologie) ihres Bezugsrahmens.

NGOs gehören im Paradigma der Bewegungsforschung den Neuen Sozialen Bewegungen (NSB) an – sie zeichnen sich durch eine „postmaterialistische Wertorientierung“ und damit die „Abkehr vom dominanten Fortschritts- und Wachstumsglauben der Nachkriegszeit“ aus. Organisatorisch wurde hier die Institutionalisierung der ASB als Negativfolie verwendet. In Abgrenzung dazu experimentieren „NSB […] mit neuen Formen kollektiver Praxis wie Projekten, Arbeitsgruppen, Initiativen, dezentralen Strukturen und Basisnähe“. Im Zentrum stehe dabei „die Politisierung aller Organisationsfragen“ (Krüger, 2000, S. 12). Sie rekrutieren sich vornehmlich aus der neuen Mittelklasse, sind modernisierungs- und industrialisierungskritisch eingestellt. Sie verstehen sich als Lobby nichtrepräsentierter Interessen („Natur-, Umwelt-, Nachweltinteressen“, Krüger,

2000, S. 8). Anreize für Mobilisierungen sind hier weniger an Gruppeninteressen gebunden, sondern vielmehr werte-, themen- und kampagnenspezifisch. Die Zufriedenheit der Klientel bemisst sich entsprechend letztlich auch nicht in „barer Münze" (Krüger, 2000, S. 8). Vielmehr „ist das politische Handeln der NSB stärker auf die Mobilisierung der öffentlichen Meinung ausgerichtet" (Krüger, 2000, S. 13). Nichtsdestotrotz kamen in den 90ern neue Wirkungsformen hinzu, wie bspw. die Lobbyarbeit.

Diese grundlegende Divergenz im Selbstverständnis der Institutionen hätte in der (Kooperations-)Praxis immer wieder zu Unvereinbarkeiten und gegenseitigen Vorwürfen geführt: Die Träger der NGOs forderten eine kompromisslose Umsetzung ökologischer Zielsetzungen, während sich Gewerkschaften nach analoger Logik gegenüber ihren Beitragszahler*innen verpflichtet sahen und den NGOs attestierten, auf dem sozialen Auge blind zu sein. Dennoch beschreibt Krüger diese Prozesse als Annäherungsprozesse, die, wenn auch konflikthaft und langwierig, sukzessive zu einer gemeinsamen Ziel- und Strategieformulierung führen können (Krüger, 2002, S. 269f.).

Nichtsdestotrotz muss eine solche Polarisierung der sozial- und umweltpolitischen Organisationstypen heute ohne Zweifel kritisch hinterfragt werden. Schließlich ging erstens mit der fortschreitenden Etablierung der Umweltverbände in der intermediären Landschaft der Bundesrepublik vermutlich auch ein gewisser Grad an institutionalisierter Bürokratisierung dieser ehemals beinahe a-hierarchisch gedachten Organisationsformen einher. Zweitens hat sich der von Krüger bereits prognostizierte fortlaufende Annäherungsprozess in den vergangenen zehn Jahren fortgesetzt, wie sich u.a. auch im Rahmen der AP1-Recherchen gezeigt hat. Auch ist zu erwarten (und vielfach empirisch belegt), dass die politischen und institutionellen Kontexte in den letzten zwei Jahrzehnten ihrerseits von vielfältigen Veränderungsprozessen durchzogen sind. Die Erkenntnisse verdeutlichen jedoch die Relevanz der jeweils spezifischen Handlungslogiken der Akteure für das Zustandekommen oder Nicht-Zustandekommen kooperativer Beziehungen, wie etwa das Selbstverständnis der Organisationen, Mitgliedererwartungen, aber auch Strukturmerkmale wie etwa der Grad der Bürokratisierung und Hierarchisierung, die ihrerseits die Handlungslogiken wesentlich beeinflussen und Spielräume für innerorganisationale Veränderungsprozesse konstituieren.

2.2.3 Verbandliche Kooperation und Zukunft: Der Blick auf die soziale Konstruktion von Erwartungen

Eine weitere Perspektive stellt die Auseinandersetzung mit Zukunftserwartungen als Kooperationsimpuls dar. Diese Perspektive fügt dem Verständnis von Kooperationen eine neue Dimension hinzu: die Relevanz von Zukunftserwartungen in kollektivem Handeln. Damit könne eine Klasse von Kooperationen nachvollzogen werden, die sich nicht allein mit Blick auf spezifische strukturelle und historische Kontextbedingungen der beteiligten Akteure erklären ließen, sondern vielmehr auf „sozial konstruierte[.] Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen" zurückzuführen seien (Ergen & Seeliger, 2018, S. 1). Zukunft wird hier nicht allein als notwendig eintretende Folge der strukturellen Beschaffenheit der Gegenwart gefasst, sondern als Interventions- und Aushandlungsobjekt der Akteure, das als Narrativ, Erwartung oder Vorstellung bereits in der Gegenwart präsent ist (ebd., S. 21ff.).

Im Rekurs auf Ausarbeitungen zu Zukunftserwartungen aus der Ökonomie, Politikwissenschaft und Soziologie stellen die Autoren einige Aspekte der Zukunftsorientierung in sozialem Handeln heraus, die zu Kooperationen führen können (ebd., S. 4):

- Je eher Akteure erwarten, in der Zukunft erneut aufeinanderzutreffen, desto eher werden sie zur Kooperation neigen (ebd., S. 5).
- Kooperationsvoraussetzungen wie die Verteilung von Ressourcen, die Akteurskonstellation, und die jeweiligen Ziele sind nicht objektiv gegeben, sondern Gegenstand sozialer Konstruktion, somit habe „ihre Beeinflussung Auswirkungen darauf, welche Akteure auf welche Art zusammenarbeiten“ (ebd., S. 6).
- Kulturell anschlussfähige und institutionsübergreifende Deutungsrahmen (bspw. Zukunftsbilder) können kollektive Handlung (Kooperation) heterogener Akteure ermöglichen (ebd., S. 9).
- Auch die Perspektive auf eine kollektive Identität in jener Kooperation kann Zusammenarbeit befördern. Damit grenzen sich die Autoren von einer verengenden Sichtweise der Rational-Choice- bzw. institutionenökonomischen Sichtweise ab, die sich zu sehr auf isolierte Konzepte wie akteursspezifische Eigeninteressen stützen (ebd., S. 9f.).
- In den hier diskutierten Aushandlungsspielräumen sei „social skill“ bzw. die Fähigkeit, dem Gegenüber zu vermitteln, dass es mittels Kooperation kriegen könne, was es sich wünscht, ein entscheidender Faktor in der Initiation von Kooperationen (ebd., S. 10).

Wie oben bereits angedeutet resümieren Ergen und Seeliger, dass Strukturen und Eigenlogiken tatsächlich stattfindende Kooperationen nicht hinlänglich erklären können; „[d]ie systematische Analyse der sozialen Konstruktion von Erwartungen“ könne hier helfen zu verstehen, „wie Kooperationsstrukturen sich ohne vorausgehenden Wandel in strukturellen oder materiellen Randbedingungen ändern können“ (ebd., 24).

Es lässt sich daher die Hypothese aufstellen, dass auch gemeinsame Vorstellungen von Zukunft bzw. gemeinsame Zielsetzungen für gesellschaftliche Veränderung eine Motivation für Kooperation sein kann. Dies setzt voraus, dass diese Gemeinsamkeiten bestehen. Einerseits kann dies in den Interviews erfragt werden, andererseits zeigt sich auch in den Konzepten, Begriffen und Narrativen, die die Akteure nutzen, welche Zielbilder verfolgt werden und welche Handlungsprioritäten gesetzt werden. Narrative ermöglichen Kommunikation über bestimmte Sachverhalte und enthalten Handlungsansätze. Damit können sie die Kraft entfalten, Wertesysteme zu verändern und Handlungsdruck zu erzeugen. Sie dienen Akteuren als Referenzpunkt und ermöglichen es dadurch, politische Allianzen zu bilden, gemeinsame politische Positionen zu entwickeln und ihnen Legitimität nach außen zu verleihen (Espinoza et al., 2017; Stone, 1989; Viehöver, 2006; Hajer, 1995; Gadinger et al., 2014). Zu untersuchen, welche Zukunftsbilder und Konzepte die Akteure nutzen und welche Anknüpfungspunkte sich dadurch ergeben, kann also Kooperationspotentiale aufzeigen.

2.3 Zwischenfazit: Relevante Analysedimensionen für die Betrachtung kooperationshemmender und –fördernder Strukturen und Bestimmungsfaktoren

Aus den dargestellten Konzeptionalisierungen von Kooperation in der sozialwissenschaftlichen Theorie sowie den dargestellten Erklärungs- bzw. Deutungsperspektiven (kooperativen) kollektiven Handelns lassen sich drei grundsätzliche Perspektiven ableiten, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte fokussieren.

Die interaktionelle Deutung von Kooperation, wobei insbesondere die Handlungslogiken der Akteure, die sich sowohl aus den spezifischen Pfadabhängigkeiten und historisch-situativen Kontexten der Organisationsentwicklung als auch den organisationsspezifischen Eigeninteressen und Eigenlogiken ergeben. Kooperation dient in dieser Deutung, und dies ist auch kongruent zu neokorporatistischen Ansätzen, vor allem der Bearbeitung von Interessenkonflikten. Auch die dargestellten Erfahrungen der Bewegungsforschung sowie deren Implikationen für die Frage übergreifender sozial-ökologischer Kooperation deuten diesbezüglich in eine ähnliche Richtung. Krüger (2002) betont darüber hinaus die Wichtigkeit zentraler Strukturmerkmale der Organisation (Grad der Bürokratisierung, Hierarchisierung) für die Handlungslogiken der Akteure.

Während zwar auch die von Schubert und Bazant (2007) vorgeschlagene Perspektive der Politiknetzwerke die Zentralität der Akteurs- bzw. Handlungslogiken betont, so erweitert sie die Perspektive der interaktionellen Deutung von Kooperation doch in Richtung einer stärker strukturalistischen Deutung. Während die Akteure dabei durchaus voneinander abgrenzbare Interessen verfolgen, so ergibt sich allein durch die gemeinsame Bezogenheit auf einen spezifischen Kontext und eine gemeinsame Umwelt eine wechselseitige Relationalität, die bspw. über vorhandene Strukturen, Gemeinsamkeiten oder Synergien Kooperationspotenziale eröffnet. Neben den Handlungslogiken der Akteure geraten damit vor allem die „Strukturlogiken“, also die konkreten politischen und institutionellen Kontexte in den Blick. Hier spielt insbesondere auch das sich verändernde Verhältnis zwischen Staat und Verbänden, aber auch andere politische und gesellschaftliche Dynamiken und sich verändernde Kontexte eine Rolle, die damit einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Verbände schaffen und Kooperationspotenziale eröffnen können.

Neben der interaktionellen und der strukturalistischen Deutung von Kooperation lässt sich in Anlehnung an Ergen und Seeliger (2018) auch eine erwartungsfokussierte Deutung begründen, wobei insbesondere die (geteilten) Zukunftserwartungen der Akteure als relevante Analysedimension ins Interesse rücken. Diese, so die Autoren, spielen neben Struktur und Handlungslogik, eine wesentliche Rolle für das (Nicht-)Zustandekommen von Kooperation. Diese geteilten Sichten auf Zukunft, Zielvorstellungen, Handlungserfordernisse und derzeitigen Hemmnisse zeigen sich in den Konzepten und Narrativen, die die Akteure in ihrer Kommunikation verwenden.

Im Weiteren sollen daher im Rahmen einer integrativen Perspektive, welche alle drei Deutungsperspektiven von Kooperation in den Blick nimmt, die genannten drei Analysedimensionen

1. der politische und institutionelle Kontext,
2. die spezifischen Handlungslogiken der Akteure sowie
3. die Zukunftsbilder der Akteure

nacheinander näher analysiert werden. Gegenstand der jeweiligen Betrachtung sind dabei die für das Vorhaben im Fokus stehenden Schlüsselakteure (Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände, Umweltverbände) im Kontext von Nachhaltigkeitspolitik.

3 Die institutionellen und politischen Kontexte

Um Kooperationspotentiale analysieren zu können, ist es notwendig, zunächst die Rahmenbedingungen zu kennen, innerhalb derer die Akteure agieren. Im folgenden Kapitel wird daher ein kurzer Überblick darüber gegeben, welche institutionellen und politischen Kontexte für die Verbände aus deren jeweiliger Sicht eine Rolle spielen, welche Wandlungen wahrgenommen bzw. erwartet werden. Diese sich verändernden Kontexte bedeuten auch, dass sich die Akteure an die neuen Strukturen und Prozesse zur politischen Beteiligung anpassen müssen. Diese Rahmenbedingungen haben daher auch Einfluss auf die Kooperationsmöglichkeiten der Akteure und müssen in den weiteren Analysen berücksichtigt werden.

3.1 Veränderung von Staatlichkeit und Einflussmöglichkeiten für Verbände

Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände als auch Umweltverbände haben in der Bundesrepublik eine zentrale Rolle in der politischen Entscheidungsfindung errungen. Während dies für Gewerkschaften seit der Gründung der Bundesrepublik gilt und insbesondere in den 1970er Jahren mit dem Ausbau von Sozialversicherungssystemen unter Beteiligung von Gewerkschaften zutrifft, haben sich Umweltverbände ihre Rolle etwas später beginnend in den 1970er Jahren bis in die 1980er Jahre erarbeitet. Ihre Rollen sind jeweils in unterschiedlichem Maße formell institutionalisiert: Maßgebliche Einflussmöglichkeiten für Gewerkschaften ergeben sich beispielsweise aus der Arbeitnehmermitbestimmung in großen Unternehmen, durch die paritätische Besetzung der Mitbestimmungsgremien der Sozialversicherungen und insbesondere durch die Garantie der Tarifautonomie. In der Praxis sind Gewerkschaften darüber hinaus im Rahmen von Anhörungsverfahren von Regierung und Parlament an der politischen Willensbildung beteiligt bzw. wirken über Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit daran mit. Die weiteren Verbände können nicht auf eine vergleichbare formelle Institutionalisierung aufbauen, sind aber in der Praxis ebenfalls umfassend an der Willensbildung beteiligt.

In den letzten 30 Jahren hat sich die Art und Weise des Regierens allerdings grundlegend verändert. Dies hat auch Rückwirkungen auf die Einflussmöglichkeiten und die Strategien der Verbände. Einige zentrale Veränderungen und ihre Implikationen werden im Folgenden kurz skizziert. Dabei werden nicht einzelne Politikentscheidungen und Prozesse rekonstruiert, sondern die großen (und damit auch groben) Linien von Veränderungen. Es wird weiterhin auf solche Veränderungsprozesse fokussiert, die zumindest mehrere der Verbandstypen betreffen, die in dem Projekt betrachtet werden.

3.2 Europäisierung

Mit mehreren Novellierungen der Europäischen Verträge und der Schaffung einer gemeinsamen Währung ist eine Verlagerung von Entscheidungen auf die im Rahmen der Europäischen Union geschaffenen Institutionen verbunden (Radaelli & Saurugger, 2008; Börzel & Panke, 2010). Im Bereich der Umweltpolitik wurden entsprechende maßgebliche Regulationen auf dieser Ebene beschlossen: Chemikalienrecht, Emissionshandel, Öko-Design, Abgasstandards, Anlagenzulassung usw. werden maßgeblich auf europäischer Ebene verhandelt. Zudem sind andere Politikfelder, die für die Integration von Umweltanliegen von hoher Priorität sind, ebenfalls auf europäischer Ebene angesiedelt: Landwirtschaft, Energiepolitik, Beihilfen, Handelspolitik usw. Mit den Freizügigkeiten innerhalb des Binnenmarktes ist auch verbunden, dass Elemente der Sozialpolitik auf diese Ebene verlagert werden. Durch europäische Regelungen zum Zugang zu Sozialversicherungssystemen soll die Freizügigkeit des Personenverkehrs unterstützt werden. Weiterhin gilt auch hier, dass andere Politikfelder, die Auswirkungen auf Beschäftigungsverhältnisse und

Sozialversicherungssysteme haben, auf europäische Ebene verlagert wurden, etwa die Regulation von Kapitalströmen, Beihilfen oder Zuständigkeiten in der Geld-, Finanz- und Haushaltspolitik.

Europäisierung bedeutet nicht nur die Verlagerung von Zuständigkeiten in einzelnen Politikfeldern. Mit der Europäisierung ist auch ein Formenwandel der politischen Entscheidungsprozesse auf der nationalen Ebene verbunden. Die Regierungen haben über den Europäischen Rat einen unmittelbaren Zugang zu den Entscheidungsprozessen. Auch in der untergesetzlichen Rechtsentwicklung spielen die Regierungen und seit dem Vertrag von Lissabon auch das Europäische Parlament eine zentrale Rolle. Demgegenüber ist die Rolle der nationalen Parlamente eingeschränkt. Diese spielen zumindest im Bereich der Gesetzgebung formal erst dann eine Rolle, wenn Europäisches Recht in nationales umgesetzt wird. Mittelbar ist damit eine Bedeutungsverschiebung von den nationalen Parlamenten zu den Regierungen verbunden (Leif, 2012). Die Parlamente sind aber ein traditionelles Feld zur Interessenvertretung der Verbände. Zwar sind viele Verbände auch bei den europäischen Institutionen vertreten, zum Teil auch formell als Mitglieder des Europäischen Wirtschafts- und Sozialrat. Allerdings ist die europäische Interessenvertretung dadurch erschwert, dass ein Konsens mit vergleichbaren Organisationen anderer Mitgliedsstaaten gesucht werden muss und dass eine für die Interessenvermittlung auf nationaler Ebene wichtige Öffentlichkeit fehlt.

3.3 Globalisierung

Der Ausgangspunkt und nach wie vor ein zentraler Angelpunkt für die Europäisierung ist die Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes. Auch auf der internationalen Ebene gab und gibt es Bemühungen, Handelshemmnisse abzubauen und einen globalen Handel mit Gütern zu ermöglichen. Zunächst geht es dabei um den Abbau von Zöllen. Insoweit die Produktion von Gütern und Kapital grenzüberschreitend möglich gemacht wird, aber sozialpolitische Regulierung und Arbeitnehmerschutz national bleiben, wird mit einer Ausweitung von internationalem Handel mittelbar ein Verlust an Einflussmöglichkeiten befürchtet: Unternehmen können unter Verweis auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit oder gar eine Standortverlagerung entsprechende Anliegen eher abwehren als in einem ausschließlich nationalen Kontext. Ob dies auch evident ist, ist in der Literatur umstritten. So zeigt Bernauer (2000) gerade für kleine, dem Weltmarkt exponierte Länder ein vergleichsweise hohes sozialpolitisches Schutzniveau und führt dies auf die Legitimationsbedarfe im Hinblick auf individuellen Schutz in diesen Ländern zurück.

Internationaler Handel und Globalisierungsprozesse werden aber nicht nur durch den Abbau von Zöllen, sondern auch durch den Abbau von nicht-tarifären Handelshemmnissen gefördert. Themen sind etwa wettbewerbsverzerrende Subventionen, öffentliche Beschaffung, der Schutz von ausländischen Investitionen gegenüber (ggf. vermeintlicher) willkürlicher Regulierung oder diskriminierende Produktstandards. Um diesbezügliche Streitigkeiten zu bearbeiten, wurde die Welthandelsorganisation WTO mit weitreichenden Möglichkeiten zur Rechtsprechung ausgestattet. Nationale Politik, die Relevanz für den Handel hat, unterliegt damit einer Kontrolle. In Handelsabkommen neueren Typs (TTIP, CETA, JEFTA usw.) werden zudem auch im Rahmen sogenannter regulatorischer Kooperation Programme zur Angleichung von Rechtsnormen und eine wechselseitige Vorabinformation zu geplanten Regulationen vereinbart. Im Ergebnis wird in der öffentlichen Diskussion – gerade auch von den hier untersuchten Verbänden – die Befürchtung geäußert, dass nationale wie europäische Schutznormen abgebaut werden könnten oder es doch erheblich erschwert wird, neue Schutznormen zu entwickeln (regulatory chill). Dies betrifft Umweltstandards genauso wie Sozialstandards und erklärt den gemeinsamen Protest der entsprechenden Verbände gegen neue Handelsabkommen.

3.4 Governance: Veränderte Staatlichkeit durch Liberalisierung und Privatisierung

Eine zentrale Veränderung von Staatlichkeit ergibt sich auch aus dem Rückzug des Staates aus der direkten Leistungserbringung öffentlicher Güter: Als sogenannter positiver Staat ist der Staat insbesondere im Bereich der Infrastrukturen als Dienstleister aufgetreten. Beispiele sind öffentliche Unternehmen in unterschiedlicher Rechtsform im Bereich der Bahn, öffentlicher Nahverkehr, Flugverkehr, Post, Telekommunikation, Energie, Wasser, Entsorgung, Medien, Banken, u.a. In den vergangenen Jahren sind die meisten in privatwirtschaftliche Rechtsformen überführt worden und zu einem großen Teil privatisiert worden. Zudem wird neuen Anbietern der Zugang zu den entsprechenden Märkten eingeräumt. Zentrale Instrumente sind dabei Regelungen (einschließlich Festlegung von Preisen) zum Zugang/ zur Nutzung von Infrastrukturen und öffentliche Ausschreibungen der Leistungen. Dieser Formenwandel von der direkten Bereitstellung der Leistungen hin zur Regulation und wettbewerbsförmigen Beauftragung wird als regulativer Staat (Majone, 1997) oder regulativer Kapitalismus (Levi-Faur, 2017) bezeichnet. Ausdruck sind etwa die Entstehung von Regulierungsagenturen wie die Bundesnetzagentur.

Durch Privatisierung und Liberalisierung gehen direkte Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung von Arbeits- und Sozialbeziehungen verloren. Aus der Nutzung von Wettbewerbsmechanismen entsteht ein Druck auf Lohnkosten. Auch im Bereich von wohlfahrtsstaatlichen Leistungen gibt es Politik von Liberalisierung und Privatisierung mit weitreichendem Einfluss auf die Arbeit von Wohlfahrtsverbänden. Aus umweltpolitischer Perspektive erscheinen Staatsunternehmen dagegen eher problematisch zu sein, weil Gewinnerzielung oder doch zumindest Kostenreduktion und die Gestaltung der Rahmenbedingungen in einer Hand sind. Hier scheint es besonders schwierig zu sein, unerwünschte Tätigkeiten einzuschränken. Zwar gibt es beispielsweise unter kommunalen Stadtwerken auch solche Unternehmen, die sich als Umweltvorreiter etablieren, aber insgesamt scheint es schwieriger zu sein, Umweltanliegen Geltung zu verschaffen. Beispiele von Unternehmen, bei denen in der öffentlichen Diskussion ein Zusammenhang zwischen mangelhafter Umweltperformanz und Eigentumsverhältnissen gesehen wird, sind etwa RWE und die Konflikte um Braunkohleabbau bei gleichzeitig hohem Anteil kommunaler Anteilseigner (Oei et al., 2018) oder das Auftreten von Volkswagen im Dieselskandal und die Besitzanteile des Landes Niedersachsen (Conrad & Oberhauser, 2018). International gibt es Beispiele, bei denen staatseigene Unternehmen auch besonders konflikthaft gegenüber Umweltverbänden aufgetreten sind (z.B. Bergbauunternehmen in Maghrebstaaten (Houdret et al., 2018) oder heftige Konflikte um Umweltverschmutzung durch eine halbstaatliche Goldmine in Kirgistan (Kronenberg, 2013) usw.).

Ein weiterer Wandel in der Erscheinungsform von Staatlichkeit ergibt sich aus der Nutzung von freiwilligen und marktförmigen Steuerungsformen (Jordan et al., 2005): Nicht mehr der Staat alleine setzt Standards und erbringt Koordinationsleistungen, sondern diese werden an nichtstaatliche Organisationen und Akteure delegiert. Durch Selbstregulation, freiwillige Selbstverpflichtungen, marktbasierte Instrumente, die Schaffung oder Nutzung von privaten Akteuren etwa für Zertifizierungen zielt darauf ab, staatliche Kapazitäten zu schonen und möglichst effiziente Governanceformen zu nutzen. Damit gehen allerdings auch Einflussmöglichkeiten für die konkrete Gestaltung verloren.

3.5 Ökonomischer Strukturwandel

Eine mittelbare Veränderung von Einflussmöglichkeiten und –formen ergibt sich aus dem umfassenden ökonomischen Strukturwandel der vergangenen Jahre: Der Tertiarisierung, also die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors im Vergleich zum Industriesektor, steht ein

relativer Bedeutungsverlust traditioneller Branchen gegenüber, so spielen Kohlebergbau, Stahlindustrie und weitere Grundstoffindustrien eine ungleich geringere Rolle als ehedem. Auch innerhalb von Sektoren kommt es zu einer Diversifizierung, die sich auch in einer Pluralität von Interessenvertretungen niederschlägt. So wird die Chemieindustrie nicht mehr nur durch den Verband der Chemischen Industrie (VCI), sondern auch durch den Verband Forschender Arzneimittelhersteller vertreten. Ähnliche Diversifizierungen gibt es in der Landwirtschaft oder der Energiewirtschaft. Mit neuen Sektoren etwa im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien sind ebenfalls neue Interessenvertretungen entstanden. Diese Diversifizierung führt dazu, dass die Einflussmöglichkeiten traditioneller Industrien abnehmen.

Mit den traditionellen Branchen ist jeweils auch ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad verbunden, während im Bereich von Dienstleistungen oder neuen Technologien Gewerkschaften eine vergleichsweise geringe Rolle spielen. Zudem gibt es eine - wenn auch in nur geringem Umfang - wachsende wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber Großunternehmen. Auch dies dürfte dazu beitragen, dass gewerkschaftliche Organisationsfähigkeit und Einflussmöglichkeiten abnehmen.

Im Ergebnis trägt der ökonomische Strukturwandel dazu bei, dass neokorporatistische Interessenvermittlung an Bedeutung verliert (Voelzkow, 2013). Im Gegensatz dazu scheint eine solche Diversifizierung aus Umweltsicht eher vorteilhaft zu sein, weil sich mit innovativen Unternehmen und Branchen neue Kooperations- und Einflussmöglichkeiten ergeben.

3.6 Reform Sozialversicherungssysteme

Schließlich waren Sozialversicherungssysteme einem umfassenden Wandel unterzogen, auch damit gehen mittelbar Einflussmöglichkeiten für die betrachteten Verbände verloren. Ein zentrales Motiv bei den Reformen war es, Marktprinzipien bei der Leistungserbringung zu etablieren: So werden Sozialleistungen in Kommunen im Wege von Ausschreibungsverfahren beauftragt, ein Teil der Rentenversicherungen (Riesterrenten) wird durch private Anbieter erbracht, bei der Umgestaltung der Bundesanstalt für Arbeit zu einer Bundesagentur und weiteren Hartz Reformen (Hartz I-IV: Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt) waren Marktmechanismen ein Leitmotiv.

Die Ökonomisierung von Sozial- und Arbeitsmarktpolitik geht mit einem Einflussverlust von Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden in den arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Behörden und Einrichtungen der Selbstverwaltung einher.

3.7 Zwischenfazit

Insgesamt kann man in unterschiedlichen, aber jeweils auch verbundenen Facetten von einem grundlegenden Wandel von Staatlichkeit sprechen, der sich niederschlägt in:

- einem Verlust von nationalstaatlicher Handlungsautonomie als Ergebnis von Europäisierung und Globalisierung,
- einem relativen Bedeutungsverlust von Parlamenten gegenüber Regierungen,
- dem Übergang von positiver Leistungserbringung durch den Staat zu regulativem Staat,
- der Diversifizierung von Interessengruppen und der Ablösung von neokorporatistischen Formen der Interessenvermittlung,
- und der Nutzung insbesondere von marktbasierten Governanceansätzen;

Damit sind für die betrachteten Organisationen jeweils unterschiedliche Implikationen verbunden: Während Gewerkschaften, Sozial und Wohlfahrtsverbände wesentliche Einflussmöglichkeiten verloren haben und andere Wege der Interessenvermittlung erschlossen werden müssen (über Regierungen, auf europäischer Ebene, in der Öffentlichkeit usw.), haben sich für Umweltverbände z.T. durchaus auch neue Einflussmöglichkeiten ergeben. Diese können insbesondere von dem Bedeutungsverlust traditioneller Branchen profitieren, allerdings sind sie in ähnlicher Weise von Europäisierung und Globalisierung betroffen.

4 Die spezifischen Handlungslogiken

Über den Kontroversen, ob Verbände eine Säule der Demokratie sind oder ein Betonklotz, der für Blockadepolitik steht, ob sie unverzichtbare subsidiäre Dienstleister oder aggressive Vertreter von Partikularinteressen sind, gerät in der Verbändeforschung manchmal aus dem Blickfeld, dass Verbände zuallererst Organisationen sind. Verbände fallen wie Unternehmen, Genossenschaften, Parteien und Vereine unter den Begriff der Organisation, weshalb der Versuch lohnt, sich Verbänden von der Organisationsforschung her zu nähern. Die Analyse startet (4.1) mit der Makroperspektive Organisation und fokussiert dann (4.2) den Verband. Mit Helmut Wiesenthal (1993) lassen sich drei Generalprobleme der Verbandsarbeit festhalten: Mitglieder trotz des Trittbrettfahreranreizes des Kollektivgutdilemmas zu rekrutieren, Widersprüchlichkeiten der Einfluss- und der Mitgliederlogik auszubalancieren und trotz eines oft heterogenen Interessenspektrums operationalisierbare und identifikationsfähige verbindliche Entscheidungen zu treffen. Im dritten Schritt (4.3) konzentriert sich die Analyse auf Verbände der Umweltpolitik einerseits, der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, der Sozialpolitik und der Wohlfahrt andererseits. Im Anschluss werden (4.4) deduktiv Hypothesen abgeleitet über Kontakt- und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Umwelt und Arbeit, zwischen umwelt-, gewerkschafts-, sozial- und wohlfahrtspolitischen Verbänden. Als primäres Kooperationsziel ist ausgewiesen, der planetarischen Krise mit ökologischer Transformation zu begegnen. Im Anhang (A) finden sich Factsheets, die Organisationsprofile (nicht nur) der im Forschungsprojekt empirisch analysierten Verbände auflisten.

4.1 Organisationen als allgegenwärtige Akteure der Moderne

Die Vielzahl und Vielfalt der Organisationen wurde (in den westlichen Industrienationen) seit dem 19. Jahrhundert auffällig. Ihr Aufkommen schmälerte zunehmend die Bedeutung von (ständischer) Herrschaft und Familie. Die Organisation entwickelte sich zu einer eigenen sozialen Lebensform im Unterschied sowohl zu persönlichen Beziehungen (Interaktion) als auch zu gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen, sei es als Nation oder als globalisierte Gesellschaft.

> *„Organisationen müssen auch als Akteure aus eigenem Recht begriffen werden […] Sie können Klage erheben, Ressourcen nutzen, Verträge eingehen und Eigentum besitzen. Coleman beschreibt, wie diese Rechte sich seit dem Mittelalter allmählich bis zu dem Punkt entwickelt haben, an dem es heute angebracht ist, von zwei Arten von Personen zu sprechen – ‚natürlichen' Personen (wie Sie und ich) und von ‚juristischen Personen' (wie dem Roten Kreuz und General Motors)." (Scott, 1986, S. 27; Coleman, 1974).*

Heute sind Organisationen auf jedem gesellschaftlichen Leistungsfeld, ob in Wirtschaft und Politik, Recht und Sport, Wissenschaft, Medizin, Bildung oder Öffentlichkeit, allgegenwärtig. In und mit Organisationen haben Zeitgenossen mehr zu tun als mit ihren Familien.

> *„In Organisationen oder in engem Kontakt mit ihnen verbringt der einzelne als Mitglied, Klient oder Kunde oder in anderer Weise Betroffene einen wesentlichen Teil seines Lebens. In Organisationen wird er geboren, erzogen, gebildet und ausgebildet, verwahrt und umerzogen. Von Organisationen wird er versorgt, betreut, gestützt und kontrolliert. In Organisationen übt er seinen Beruf aus und geht er seiner Arbeit nach, verdient er seinen Lebensunterhalt und macht er Karriere - oder auch nicht." (Günter Büschges, zitiert in Alemann, 1989, S. 25).*

Organisationen sind kollektive Akteure, die drei zentrale Kennzeichen aufweisen (Apelt & Tacke, 2012, S. 12ff; u.v.a.): Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie bzw. allgemeine Entscheidungsstruktur. Unter welchen Konditionen Mitgliedschaft möglich ist, welche Zwecke sie sich vornimmt

(und welche Mittel sie dafür einsetzt) und wie sie ihre Entscheidungsprozesse strukturiert, darüber entscheidet jede Organisation selbst (und muss deshalb mit Kritik rechnen). Sie ist in diesem Sinn autonom und folgt eigenen (autós) Gesetzen (nómos). Organisation heißt immer auch selbstorganisierte Kooperation. Ihren „Eigensinn" zu gewinnen und zu bewahren, ist der Organisation nur auf der Basis relativer Geschlossenheit gegenüber äußeren Einflüssen möglich. Insofern ist die Organisation eine „geschlossene Veranstaltung". Sie legt ihre „Verfassung" – im Rahmen juristischer Vorgaben – in Satzungen, Geschäftsordnungen und Programmen fest und regelt zugleich „mustergültig" die Entscheidungsprozesse, wie sie solche Festlegungen ändern kann. Unter diesen Prämissen agiert sie im Alltag und Mitglied zu werden bedeutet, diesen Grundregeln der Organisation zuzustimmen.

> *„Der überlebenssichernde ‚Trick' der Organisation besteht darin, dass sie […] dafür sorgt, dass die Teilnehmer an der Kommunikation austauschbar bleiben, während im Gegensatz dazu die Kommunikationsmuster reproduziert und ihre Funktionen (mehr oder weniger) konstant erhalten werden können." (Simon, 2009, S. 25)*

Die Organisationsverfassung beinhaltet Verhaltenserwartungen an die Mitglieder, sie benennt auch den Nutzen, der diese zum Eintritt und zum Verbleib motivieren kann. Das erste Gebot der Organisation ist für alle Mitglieder Konformität und für diejenigen, die in der Organisation Karriere machen wollen, Loyalität – wobei im konkreten Fall sehr umstritten sein kann, welches Verhalten noch als konform und welches schon als illoyal gilt. Für die selbstorganisierte Kooperation ist der Umgang mit interner Kritik und internen Konflikten stets eine Gratwanderung (siehe unten).

Organisierte Kommunikationen und Operationen, also Sprech- und Handlungsweisen in Organisationen sind hoch selektiv. Sie haben sich im Rahmen der Rationalität der jeweiligen Organisation zu bewegen, andernfalls werden sie als unangemessen, eventuell sogar als schädlich zurecht- und zurückgewiesen. Keine Person, die Mitglied einer bestimmten Organisation werden und bleiben will, ist frei darin, alles das zu sagen und zu tun, was außerhalb dieser Organisation, in der Gesellschaft insgesamt gesagt und getan werden kann. Die Rationalität organisierten Handelns fragt nach dem Verhältnis von Zweck und Mitteln. Organisationen behandeln den Zweck, den sie sich setzen, als die gewünschte Wirkung, die sie erzielen möchten, und die Mittel, die sie einsetzen, als die Ursache. Einer Organisation die Mittel streitig zu machen, die sie für angemessen hält, bedeutet aus ihrer Sicht, ihren Zweck in Frage zu stellen. Jede Überlegung, ob der Zweck auch mit anderen Mitteln zu realisieren ist, muss sich rechtfertigen und plausibel machen können, dass die erwünschte Wirkung damit genauso gut oder besser zu erreichen sein wird.

Die Organisation agiert autonom, aber nicht autark. Sie ist als Leistungsträgerin von ihrer (sozialen und natürlichen) Umwelt in doppelter Weise abhängig. Sie muss sowohl Ressourcen aus der Umwelt beziehen als auch Erwartungen ihrer Umwelt erfüllen. Beides bedingt eine relative Offenheit der Organisation, eine relative Aufgeschlossenheit für das, was um sie herum geschieht.

In semantischer Nachbarschaft zur Organisation steht der Begriff der Institution, dessen Gebrauch sehr uneinheitlich ist. Unter dem Aspekt ihres besonderen Verhältnisses zur sozialen Umwelt wird die Institution hier dennoch mitgedacht, um das Organisationsverständnis zu schärfen. Institutionen überleben, solange sie überleben, „unbekümmert um wechselnde Umwelten […] Eine Institution zählt darauf, dass alle anderen sich schließlich damit abfinden werden, dass sie ist, was sie ist" (Baecker, 1999, S. 317f.). Auch Institutionen sind nicht autark, aber sie können sich darauf verlassen, dass sie ungestört und allseits anerkannt fortbestehen, und wenn sie sich darauf nicht mehr verlassen können, verlieren sie ihren Sonderstatus und werden wieder (wie etwa die Deutsche Bank, der ADAC, VW oder der DFB) zu einer Organisation unter anderen. Organisationen rechnen – heute mehr denn je – mit Störungen, sie wissen, dass sie ihre Umwelten im Auge behalten müssen, weil diese zum Problem werden können. Organisationen

haben Anpassungsbedarf, sie sind unruhig. Zu registrieren sind seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gesellschaftliche Megatrends, die sich beschleunigen und verstärken (Individualisierung, Globalisierung, Digitalisierung). Sie lösen auf die seit dem 19. Jahrhundert gewachsenen Organisationen Veränderungsdruck aus, vor allem was deren Mitgliedsstrukturen und deren hierarchische Ordnung betrifft. „Störung, nicht Steuerung ist der Obergriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassisch pyramidalen Hierarchie auf die postklassische Netzwerkorganisation umstellt“ (Baecker, 2012, S.7). Genauer zur historisch-aktuellen Situation der Verbände siehe unter 4.2.4.

Den systematischen Grund für die chronische innerorganisatorische Unruhe bildet ein Problem, für das Hierarchie eine Lösung ist. Die Gründung einer Organisation beruht auf Entscheidungen über den Zweck, die Mitgliedschaft und den inneren Aufbau. Die Fortsetzung jeder Organisation erfordert, solange sie eine Fortsetzung findet, laufende Entscheidungsprozesse darüber, was sie im Rahmen ihrer Zwecksetzung mit welchen Mitteln tun und was sie lassen will. Dass sich in der Organisationskommunikation (fast) alles um Entscheidungen dreht, um deren Vorbereitung, deren Beschlussfassung und deren Umsetzung, bringt eine basale Unruhe und eine generelle Unsicherheit mit sich, denn Entscheidungen betreffen die immer ungewisse Zukunft. Zwar etablieren sich Routinen, zwar wiederholen sich Vorgänge und Vorfälle, zwar bleibt ein und dieselbe Person nicht selten relativ lange auf ein und derselben Stelle – ohne solche Erwartungssicherheiten wären halbwegs zügige und reibungslose Abläufe nicht realisierbar. Für das Lob der Routine gibt es gute Gründe (Luhmann, 2018). Trotzdem bleiben Ungewissheiten, welche Themen als entscheidungsbedürftig anerkannt werden sollen, trotzdem bleibt eine gewisse Aufregung, wann welcher Beschluss gefasst werden wird, wie die Umsetzung gelingen, wie die Resonanz bei Betroffenen und in der Öffentlichkeit ausfallen wird. Das liegt in der riskanten Natur der Entscheidung.

Eine Entscheidung, sonst wäre sie keine, kann auch anders oder gar nicht getroffen werden. Entscheiden, „auf eine Kurzformel gebracht: Alternativen bedenkend zu handeln“ (Schimank, 2005, S. 49), bedeutet, sich zugunsten einer bestimmten Wahl zumindest auf Zeit von allen anderen Möglichkeiten zu verabschieden. Deshalb wird die Entscheidung von einer doppelten Qual begleitet: der Qual vor der Wahl, denn im Moment der Entscheidung kann niemand wissen, ob sie richtig oder falsch ist. Wüsste man letzteres, würde man anders, wüsste man ersteres, brauchte man nichts zu entscheiden. Und der Qual nach der Wahl, denn wie sehr man sich und andere auch davon zu überzeugen vermag, es sei unter den gegebenen Umständen eine gute Entscheidung gewesen, so kann doch niemand wissen, wie es mit einer anderen Entscheidung gelaufen wäre.

Die Hierarchie wirkt als eine Quelle der Stabilität, denn sie sorgt dafür, dass die „oben“ getroffene Entscheidung – jedenfalls offiziell – „unten“ nicht mit ihren Alternativen konfrontiert und problematisiert, sondern akzeptiert und ausgeführt wird. Eine Quelle der Sicherheit bilden für die Organisation der Blick und die Berufung auf Entscheidungen, die sie in der Vergangenheit gefasst hat. Heutige Beschlüsse betreffen zwar die Zukunft, beziehen aber aus Entscheidungen von gestern und vorgestern in hohem Maße ihre Legitimation.

Ihren Funktionsbedingungen, entscheidungsgetrieben, autonom und gleichzeitig abhängig, geschlossen und gleichzeitig offen, versuchen Organisationen gerecht zu werden, indem sie drei Kommunikationsweisen praktizieren (Kühl, 2011, S. 89-157):

- Sie kommunizieren kontinuierlich intern formell und vollziehen auf diese Weise (autonom) ihre Entscheidungen. Um der inneren Einheit und der Reibungslosigkeit der Abläufe der Organisation willen, hat die formelle Kommunikation die Tendenz, umso geheimer stattzufinden, je näher sie der Entscheidung kommt und je bedeutsamer die Entscheidung ist.

- Sie kommunizieren kontinuierlich intern sowie situativ auch extern informell und begleiten, kommentieren, kritisieren, inspirieren auf diese Weise ihre Entscheidungen und Handlungen. Typischerweise werden formelle Beschlüsse in informellen Runden vorbereitet.
- Sie kommunizieren extern inszenierend und präsentieren auf diese Weise eine auf die Erwartungen der Außenwelt ausgerichtete attraktive Schauseite, die in der informellen Kommunikation mit ironischen bis spöttischen Reaktionen rechnen muss. Diese Inszenierung zu durchbrechen und die eigene Organisation öffentlich zu kritisieren, hat den Charakter eines Tabubruchs. Sind formelle Kommunikationen öffentlicher Beobachtung ausgesetzt, etwa Aktionärsversammlungen, Verbandskongresse, Parteitage, nehmen sie Inszenierungscharakter an.

Die Beobachtung, Beschreibung und Beurteilung

- der variantenreichen, sich verändernden Ausprägungen von Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie,
- der Rationalität organisierten Handelns, die sich am Verhältnis von Mittel und Zweck bemisst,
- des implizierten Verhältnisses von Autonomie und Abhängigkeit, Geschlossenheit und Offenheit
- sowie der drei Kommunikationsweisen, die sich letztlich um geplante, unterlassene, getroffene und vollzogene Entscheidungen drehen,

beschäftigen die Organisationsforschung, die mit einem kaum noch überschaubaren Aufwand an Theorien, konzeptionellen Ansätzen und Methoden operiert (Kühl, 2015; Kühl & Strodtholz 2002). Weil Verbände in allen genannten Hinsichten Spezifika aufweisen (siehe 4.2), ist es gerechtfertigt, sie als eine besondere Organisationskategorie auszuzeichnen – wie schwer es dann im empirischen Einzelfall auch fallen mag, die Trennlinien zu anderen Kategorien klar zu ziehen (Winter & Willems, 2007).

Für Deutschland weisen statistische Angaben gegenwärtig rund 16.000 Verbände aus (zugleich knapp vier Millionen Unternehmen, rund 600.000 eingetragene Vereine sowie 42 Parteien, die 2017 an der Bundestagswahl teilnahmen). Verbände haben in der Regel die Rechtsform des Vereins nach BGB §§21-79, unterscheiden sich in ihrer Sozialform aber deutlich, weil typische Vereine nur lokal, nur mit natürlichen Personen als Mitgliedern und oft unpolitisch agieren.

Die in der Literatur häufig verwendeten Bezeichnungen „NPO“ für Non-Profit Organisation und „NGO“ für Non-Governmental-Organization bzw. im Deutschen NRO für Nichtregierungsorganisation (oder auch nichtstaatliche Organisation) sagen nur aus, was nicht gemeint ist, und lassen offen, womit wir es zu tun haben.

> *„Theorien der Organisation und der Organisationskommunikation haben sich mit Nichtregierungs- und Nonprofitorganisationen immer nur nachrangig auseinandergesetzt. Als Paradethema haben sie die Wirtschaftsorganisation, weit dahinter reihen sich die Staatsorganisationen ein. Alle anderen sind so definiert, keine dieser beiden zu sein. Parallel dazu würde man von Nichtballsportlern sprechen, wenn man Schwimmer, Skiläuferinnen oder Leichtathleten meint.“ (Arlt & Arlt, 2018, S. 15f.)*

4.2 Verbände – demokratisch organisierte Interessen

Um die Entscheidungsbedingungen und Handlungslogiken und damit auch die Kooperationspotentiale von Verbänden einschätzen zu können, ist es hilfreich,

- sich (4.2.1 und 4.2.2) ihre strukturellen Eigenarten im Unterschied zu anderen Organisationen, vor allem zu Unternehmen, zu vergegenwärtigen und
- sich (4.2.3 und 4.2.4) über organisatorische Unterschiede zwischen Verbänden klar zu werden.

„In der Verbändeforschung gibt es zahlreiche Definitionen, die von einem sehr weiten bis zu einem engen Verständnis reichen" (Hoffjann & Stahl, 2010, S. 10). Eine Summe könnte lauten: Ein Verband ist eine Interessenorganisation, zu der sich natürliche oder juristische Personen in der Regel freiwillig zusammenschließen. Er will materielle und/ oder ideelle Interessen seiner Mitglieder selbst verwirklichen und/ oder auf politische Entscheidungen einwirken, ohne staatspolitische Verantwortung übernehmen zu wollen. Seine innerorganisatorische Willensbildung hat einen demokratischen Anspruch.

4.2.1 Teilnahme- und Leistungsmotivation

Als Organisationstyp zeichnet sich der Verband dadurch aus, dass sein Zweck im Prinzip von den Mitgliedern bestimmt wird. Nicht das Eigentum an der Organisation wie im Fall des Unternehmens, sondern die Willensbildung der Mitglieder begründet die innerorganisatorische Entscheidungsmacht. Dieses herausragende Strukturmerkmal des Verbandes ist folgenreich. Es bindet die Beteiligungsmotive der Mitglieder fest an die Zweckbestimmung der Organisation und lenkt deren kritische Aufmerksamkeit auch auf die eingesetzten Mittel. Es erfordert (a) laufende Identifikationsmöglichkeiten des Mitgliedes mit seiner Organisation und verlangt (b) demokratieähnliche Verfahrensweisen der Entscheidungsfindung, die hierarchische Prozesse nicht ausschließen.

Wie sich die Kopplung von Mitgliedermotivation und Verbandszweck auswirkt, zeigt sich anschaulich im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, deren Zwecke „von oben" festgelegt werden und deren Funktionieren auf der Trennung von Mitgliedermotiven und Organisationszwecken basiert. Unterschiede zwischen Verband und Unternehmen, die empirisch, wie wir noch sehen werden, in einigen Hinsichten fließende Übergänge aufweisen, lassen sich analytisch in diesen Grundtendenzen zuspitzen:

- Der Verband hat zahlende (oder anderweitig engagierte) Mitglieder und führt Haushalt darüber, welche Ausgaben aufgrund der Einnahmen möglich werden. Das Unternehmen hat bezahlte Mitglieder und führt Bilanz, welche Einnahmen aufgrund der Ausgaben möglich wurden.
- Im Verband arbeitet die Organisation (direkt oder indirekt) für das Mitglied, im Unternehmen das Mitglied für die Organisation.
- Die Zweckerfüllung/ der Erfolg des Verbandes ist abhängig von der Motivation (Zahlung/ Engagement) der Innenwelt: Am Ende sind die Mitglieder wichtiger als die Nicht-Mitglieder. Die Zweckerfüllung/ der Erfolg des Unternehmens ist abhängig von der zahlungsbereiten Nachfrage der Außenwelt: Am Ende sind die Nicht-Mitglieder wichtiger als die Mitglieder.

- Über die weitere Zugehörigkeit entscheidet im Verband primär das Mitglied; es ist unwahrscheinlich, dass ein Verband einem Mitglied kündigt. Im Unternehmen entscheidet häufig die Organisation über die weitere Zugehörigkeit; sie entlässt im Zweifelsfall.

Zusätzliche Einsicht in die Handlungslogik von Verbänden ist zu gewinnen, wenn man die Beteiligungs-/ Mitgliedermotivation differenziert in Teilnahme- und Leistungsmotivation und dabei zunächst den Blick auf Unternehmen lenkt. Mit der Teilnahmemotivation haben Unternehmen weniger Probleme, weil sie tendenziell unabhängig vom Organisationszweck funktioniert. Mitgliedschaft als bezahlte Beschäftigung ist ein sehr starkes Motiv: Ausgaben setzen Einnahmen voraus und Privathaushalte haben überwiegend bezahlte Arbeitstätigkeit als einzige Einnahmequelle. Weil sein Mangel an Geld chronisch ist, wird das normale Mitglied „ein gewisses Maß an Veränderungen, Enttäuschungen und Belastungen ertragen, bevor es sich zum Austritt entschließt“ (Luhmann, 1976, S. 95). Selbst ausgeprägte Unzufriedenheit mit der Beschäftigung führt nicht automatisch zum Austritt, solange keine neue bezahlte Mitgliedschaft in Aussicht ist. Die Soziologie bringt das daraus entspringende Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Organisation auf den Begriff der „legitimen Indifferenz“.

Eine daran anschließende, aber ganz andere Frage ist die Leistungsmotivation – ein Megathema der Unternehmensführung. Typisch ist eine „kalkulierte Leistungsbereitschaft“ der Mitglieder, die in einem engen Zusammenhang mit Karriereaussichten steht. Zwar fallen Leistungs- und Teilnahmebereitschaft in Unternehmen auseinander – Führung und Ausführung markieren die Unterscheidungslinie –, aber nicht so stark, dass von Teilnehmer*innen keine zeitlich und sachlich erkennbare Leistung verlangt würde. „Karteileichen“ kann ein Unternehmen nicht brauchen.

Für Unternehmen ergibt sich in der (hier pauschalisierten, nicht näher auszuführenden) Summe die Fähigkeit, sich ohne allzu große Rücksichten auf ihre Mitglieder auf Veränderungen der Außenwelt (in erster Linie des Marktes) einzustellen inklusive der Notwendigkeit, Entscheidungen weitgehend unabhängig von der Motivlage und damit von der Mitsprache der Mitglieder zu treffen und hierarchisch durchzusetzen. Als chronische Defizite, an die dann immer wieder erinnert wird, resultieren auf Seiten der Mitglieder Sinnerfüllung und Mitbestimmung.

Demgegenüber stellen sich die Verhältnisse in Verbänden durchaus anders dar und begründen andere Sprech- und Handlungsweisen. Verbände müssen der Formulierung und Präsentation ihrer Zwecke große Aufmerksamkeit schenken, weil diese zugleich das entscheidende Motiv bilden, Mitglied zu werden bzw. zu bleiben. Welchem Leistungsspektrum eines Verbandes der zur Teilnahme motivierende Zweck sich verdankt, bedarf des Blicks auf den konkreten Fall. Auf dieser Abstraktionsebene war nur festzuhalten, dass – anders als in Unternehmen – tatsächlich der Organisationszweck motiviert.

Zugespitzt: Will ein Verband seinen Zweck modifizieren, muss er seine Mitglieder ändern – während es doch seinem demokratischen Anspruch nach die Mitglieder sind, die über Veränderungen des Verbandszwecks entscheiden. Verbände sind mit dem systemischen Problem konfrontiert, dass sie Organisationen sind und keine Demokratien, sich aber demokratisch zu organisieren haben. Sie sollen demokratische Ansprüche erfüllen, dürfen es aber nicht, weil Mehrheitsentscheidungen, zumal knappe und Gegenkandidaturen, zumal zahlreiche, an der Verpflichtung auf den gemeinsamen Zweck sowie an dessen ent- und geschlossener Durchsetzung öffentliche Zweifel aufkommen lassen. Sie wollen demokratischen Ansprüchen genügen, können es aber nicht konsequent, weil interne Kritik und interne Konflikte um der Handlungsfähigkeit willen in engen Grenzen gehalten werden müssen. Die daraus resultierende Tendenz der Oligarchisierung ist (nicht am Beispiel von Verbänden, sondern von Parteien) schon früh gesehen und beschrieben worden (Michels, 2011) und wird unter dem Stichwort Demokratiedefizite immer neu thematisiert.

Die demokratische Mehrheitsregel ist für Verbände in mehreren Hinsichten ein Problem (siehe unten). Vor allem wirkt sie, konsequent eingesetzt, auf Minderheiten unter den Mitgliedern demotivierend. „Die Aussicht auf Anwendung der Mehrheitsregel schließt die Bemühung um konsensuelle Lösungen nicht aus, belastet sie aber mit dem Bewusstsein, dass es letztlich auf die Zustimmung dessen, gegen den man argumentiert, insofern nicht ankommt, als man ihn notfalls überstimmen kann“ (Kieserling, 1999, S. 376). Verschärfend kommt hinzu, dass in politisch-weltanschaulich gebundenen, an Interessen und Werten orientierten Organisationen der Rekurs auf moralische Wertungen relativ naheliegt, so dass nur die Zustimmenden mit Achtung belohnt, die Dissentierenden jedoch mit Missachtung bestraft werden. „Gäbe es schon aus moralischen Gründen nur eine einzig richtige Entscheidung, dann hätte man ja moralisch gar keine Wahl. Das Thema der Entscheidung muss daher moralisch neutralisiert werden können. Hier liegt eine wichtige Funktion der Kollegialität“ (ebd., S. 377). Die aufrechterhaltende Anerkennung als Kolleg*in verhindert Missachtung im Konfliktfall, allerdings mit dem Risiko, dass informell schließlich doch Zweifel an der Kollegialität der Widersprechenden geäußert werden.

4.2.2 Interessen und Werte

Nun werden Verbandszwecke mehr oder weniger konkret formuliert. Sie werden sowohl als große Ziele programmatisch vorgestellt und beziehen sich dann meist auf allgemeine Werte, sie werden aber auch als konkrete Forderungen ausgedrückt und drücken dann meist spezifische Interessen aus. So vertritt z.B. der DGB „die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer“ und der Bund für Umwelt und Naturschutz tritt ein für die „gerechte Nutzung des globalen Umweltraumes auf Basis ökologischer Erneuerung und sozialer Gerechtigkeit“. Ob und inwieweit so formulierte Zwecke realisiert werden, ist – im Vergleich zum Unternehmenszweck, die Investitionen zu refinanzieren und möglichst einen Gewinn zu erwirtschaften – nur schwer quantifizier- und kontrollierbar. Weil sich das Verhältnis zwischen Mittel und Zweck in der Verbandsarbeit nicht berechnen, nicht als Kosten (Mittel) und Einnahmen (Zweck) in eine rationale Beziehung zueinander setzen und auf seine Effektivität hin kalkulieren lässt, sehen sich Verbände regelmäßig der Kritik ausgesetzt, nicht rational und effektiv genug zu arbeiten. Als ablesbares Kontrollinstrument bleibt der Umgang der Mitglieder mit ihrer Voice- und Exit-Option (Hirschman, 2002)[9].

In Werten und Interessen drücken sich Präferenzen aus. Sie „werden im Falle von Werten normativ stilisiert, um ihre übersubjektive Verbindlichkeit und ihre Fortgeltung auch im Enttäuschungsfalle zu markieren. Interessen dagegen werden als Fakten behandelt, aber mit der Maßgabe, dass nur der Interessierte selbst sagen kann, ob er interessiert ist oder nicht […]“ (Luhmann, 2002, S. 183f.). Interessen drücken selbstbezügliche Ansprüche aus. Hier sehen sich Verbände vor der Aufgabe, aus einem nicht selten heterogenen Interessenspektrum ihrer Mitglieder einen handlungsfähigen und Identifikation ermöglichenden Kollektivwillen zu formen (vgl. z.B. Wiesenthal, 1993). Denn von der Artikulations- und Organisationsfähigkeit der Interessen hängt ab, ob sie sich in der Gesellschaft Geltung verschaffen und durchsetzen können.

Werte, das ist ihr kommunikativer Vorteil, genießen generelle gesellschaftliche Anerkennung. Es kann zu Wertewandel und Wertkonflikten kommen, was nichts daran ändert, dass jeder Wert wie Freiheit, Gesundheit, Mut, Geduld etc. für sich genommen höchste Konsenschancen hat – aber voller praktischer Widersprüche steckt. Man weiß beispielsweise nicht wirklich, welche konkreten Handlungen man erwarten darf, wenn sich ein Verband für Gerechtigkeit einsetzt.

[9] Wenn Mitglieder ihre Stimme erheben und Zustimmung oder Protest artikulieren (Voice-Option), vor allem aber wenn sie aus dem Verband austreten (Exit-Option), erhalten Verbandsführungen mehr oder weniger eindeutige Signale.

Wenn Verbände ihre Zwecke als Werte kommunizieren, wird nicht nur ein Inszenierungs- und Legitimationsbedarf befriedigt; Werte in solcher Weise zu instrumentalisieren, erweist sich selten als tragfähig. In der Werteorientierung der Verbände drückt sich vor allem aus, dass es sich bei ihren Zwecken häufig um Kollektivgüter handelt. Das heißt, dass sie es mit dem Trittbrettfahreranreiz des sogenannten Kollektivgutdilemmas (Olson, 1968) zu tun haben: Jedermann hat gute Chancen, in den Genuss des Gutes zu kommen, auch wenn man keinen Beitrag dazu leistet, es herzustellen und zu erhalten. Nutzen zu viele diese Chance, verschwindet das Gut oder entsteht gar nicht erst.

Dass seine Zwecke aus Werten und Interessen bestehen, bewirkt darüber hinaus ein aufschlussreiches Verhältnis des Verbandes zu seinen Misserfolgen. Je widriger die Umstände, je sichtbarer das Scheitern, umso unbestreitbarer wird der Organisationszweck verteidigt. Mit Blick auf ihre Mitglieder müssen Verbände „jede Nichterfüllung des Zweckes so darstellen, dass niemand verzagt und die Motivation nicht versiegt. Sie sehen Fehlleistungen daher stets nur im Bereich der Mittel und ihre Zwecke umso makelloser, je weniger sie erreicht werden“ (Luhmann, 1976, S. 102).

Der Unterschied zwischen Leistungs- und Teilnahmemotivation etabliert sich in Verbänden im Status der*s ehren- wie hauptamtlichen Funktionär*in einerseits und des einfachen (immerhin einen Beitrag entrichtenden) Mitgliedes andererseits. Auf Seiten der Funktionär*innen zeigt sich hohes und höchstes Engagement mit Tendenz zur Dauerüberlastung, auf Seiten der einfachen Mitglieder hat man etwas anderes zu tun. Diese Rollenasymmetrie kann sich nicht wie in Unternehmen als (mehr oder weniger) unangefochtene Differenz zwischen Führung und Ausführung niederschlagen. Obwohl die Funktionäre die leistungsbereiten und -fähigen Mitglieder sind und realpolitisch auch die Führungsfunktionen besetzen, sieht sich das einfache Mitglied nicht in einem Ausführungsverhältnis, sondern im Gegenteil als Auftraggeber – und die Funktionär*innen müssen sich auch so, als die Ausführenden, darstellen. Somit prägt sich in jede der beiden Rollen ein Widerspruch ein: Funktionär*innen treffen die Entscheidungen und finden das auch angemessen, weil sie die Leistungsträger sind, müssen sich aber als Diener ihrer Mitglieder präsentieren. Einfache Mitglieder haben faktisch wenig bis nichts zu sagen, aber den verbrieften Anspruch, dass ihr Interesse bedient wird und ihr Wille geschieht (sofern er erkennbar ist).

Weil sich die wechselseitigen Erwartungen zwischen Funktionär und einfachem Mitglied nur rhetorisch bestätigen, aber praktisch nicht erfüllen lassen, schwelen innere Unzufriedenheiten und ein Konfliktpotential. Externe Beobachter*innen, die an der Reputationsschädigung eines Verbandes interessiert sind, finden hier Anlässe für kritische Kommentare, die einem einzelnen Verband als Versagen vorwerfen, was tatsächlich ein verbandliches Strukturproblem ist. Im politischen Umgang mit diesem Strukturproblem etablieren sich Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster, die häufig mit der Unterscheidung zwischen Basis und (Funktionärs-)Apparat argumentieren. Wie Vorwürfe und Verdienste zugeschrieben werden – ob die Basis passiv, konservativ, tatendurstig, kampfeslustig, offen für Neues ist, ob der Apparat als lähmend, bevormundend, effektiv, schlagkräftig, reformfreudig gilt –, informiert zunächst über Sichtweisen der Beobachter; inwieweit darüber hinaus auch Verbandsrealitäten erfasst werden, bedarf der Analyse des Einzelfalls.

4.2.3 Intermediäre Organisation

Auch Unternehmen haben verschiedenartige Stakeholder-Beziehungen, aber gleichwohl die Möglichkeit, sich auf eine ökonomische Handlungslogik im Medium Geld zu konzentrieren. Verbände sind sogenannte intermediäre Organisationen (vgl. Winter & Willems, 2007) und haben als solche eine durchaus komplexe Organisationslogik, weil sie in ein vielfältiges Beziehungsgeflecht eingebettet sind. „Intermediäre“ können allgemein charakterisiert werden als Akteurstypen, die zwischen verschiedenen Akteuren, Institutionen, Prozesse und Interessen stehen (Moss

et al., 2009). Ihr „Dazwischen-Sein" (Moss et al., 2009, S.18) charakterisiert sie, fordert sie aber auch heraus. Verbände stehen dabei erstens in Beziehung zur Staatspolitik (politische Vertretung, Einflusslogik im Medium Macht), sie organisieren zweitens die Interessen ihrer Mitglieder (Mitgliederlogik, unter anderem im Medium Solidarität) und sie erbringen drittens direkte Leistungen für oder im Auftrag ihre(r) Mitglieder, sei es als „Kampfverband", sei es als Dienstleister (Dienstleistungslogik).

Seit Schmitter und Streeck (1981) Widersprüchlichkeiten zwischen politisch-administrativer und verbandlich-repräsentativer Rationalität herausgearbeitet haben, werden Einfluss- und Mitgliederlogik in der Verbändeforschung mit Vorrang behandelt. Dabei dominierte längere Zeit ein politikwissenschaftlicher Zugriff, der die Einflusslogik mit den Leitbegriffen Pluralismus, Lobbyismus und (Neo-)Korporatismus analysiert. Die (Neo-)Korporatismusdebatte thematisiert das Spannungsverhältnis zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik mit der kritischen Frage, „wie sich die Praxis der Konzertierung mit dem Gebot der innerverbandlichen Demokratie vereinbaren lässt" (Schröder, 2001, S. 31). Korporatismus verstanden als tripartistische Kooperation zwischen Staat, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften hat vor allem unter den Bedingungen der Tarifautonomie Dramapotential, das Angela Merkel im Rückblick auf das Scheitern des „Bündnisses für Arbeit" während der Kanzlerschaft Helmut Kohls so beschrieb: „Denn was war das für eine Idee? Lohnzurückhaltung gegen Arbeitsplatzbeschaffung und Arbeitsplatzgarantie – auf diese einfache Formel brachte es IG-Metallchef Klaus Zwickel im Herbst 1995. Auch wenn den meisten schnell klar war, dass es so einfach natürlich nicht gehen kann […]. So war es dennoch ein Tabubruch, den Zwickel im Herbst 1995 riskierte" (Merkel, 1999, S. 107). In der Tarifautonomie liegt die höchste verbandliche Kompetenz, sie macht Verbände, nämlich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, zu Quasi-Gesetzgebern, die als Tarifvertragsparteien Arbeitsbedingungen unabhängig von staatlicher Intervention kollektiv verbindlich regeln können; formal nur für die Verbandsmitglieder beider Seiten, faktisch weit darüber hinaus, solange der Flächentarifvertrag Normalität war. Dahinter standen mehr als „starke Gewerkschaften", die Grundlage war ein gesamtgesellschaftlicher Entwicklungspfad, gerne als Fordismus bezeichnet.

Aufgrund ihrer mehrfachen Handlungslogiken benötigen Verbände sowohl politische Handlungskompetenz (Lobbyismus, Kampagnen, massenmediale Kommunikation) als auch fachliche Kompetenzen (z.B. berufliche, sozialdienstliche, juristische, wirtschaftliche). Diese Anforderungen können Verbände zu vergleichsweise intelligenten Organisationen machen mit vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, das breite Aufgabenspektrum kann aber, bleibt es weitgehend unerfüllt, einen Verband auch als schwach und hilflos erscheinen lassen.

Überforderung kann durch Spezialisierung auf eine oder wenige Verbandsleistungen vermieden werden. Einige Verbände konzentrieren sich auf politischen Einfluss (z.B. mit Kampagnen oder Lobbyismus als Kernkompetenz), andere wie z.B. Wohlfahrtsverbände bieten mit Vorrang Dienstleistungen an. Große Verbände können auch eine innere Arbeitsteilung vornehmen wie etwa der Deutsche Gewerkschaftsbund, der sich als „politische Stimme" versteht, während seine Mitglieder, die Einzelgewerkschaften, sich vor allem auch als Dienstleister zu profilieren versuchen. Aus der Multifunktionalität des Verbandes kann darüber hinaus das Problem erwachsen, dass die politische Einflussnahme dort, wo sie in (neo-)korporatistische Einbindung mündet, mit der konsequenten Wahrnehmung von Mitgliederinteressen in Konflikt gerät.

Als intermediäre Organisationen haben Verbände stets eine mehr oder weniger ausgeprägte Affinität zum Politischen. Zum Grundcharakter moderner Politik gehört, sich allen Themen und Problemen zumindest kommunikativ zuwenden zu müssen, sofern auch nur der Verdacht aufkommt, hier könnten kollektiv verbindliche Entscheidungen (z.B. im Umweltschutz, in der Europa- oder der Asylpolitik) gefragt sein. Politische Mandate drängen auf Erweiterung. Wer sich in die Politik begibt, muss damit rechnen, auch mit solchen „allgemeinen Angelegenheiten" be-

helligt zu werden, die nicht zu seinen eigenen Angelegenheiten gehören. Deshalb werden Verbände immer wieder zu entscheiden haben, für welche politischen Fragen sie sich öffnen und für welche nicht, zu welchen Problemen sie sich äußern und zu welchen nicht. Ein stark politisierter Verband wird für andere zusätzliche Themen leichter ansprechbar sein als ein eher unpolitischer und wird deshalb leichter Kontakte zu anderen politischen Akteuren an- oder sogar aufnehmen.

Offen ist die Frage, in welchem Kommunikationsmodus solche Kontakte dann ablaufen:

- Inszeniert, nur auf der Schauseite der beteiligten Verbände, um der Öffentlichkeit vorzuführen, dass sich die einen auch für die Angelegenheiten der anderen interessieren.
- Informell, vielleicht toleriert, aber ohne Beteiligung von Entscheidungsgremien.
- Formell, also auf Entscheidungen basierend, als Fach- oder Führungskontakt, als Einzelereignis oder längerfristig-strategisch.

Von gegenwärtigen gesellschaftlichen Megatrends sind die Verbände a) in ihrer politischen Einflussfunktion und b) in ihrer Dienstleistungsrolle betroffen.

a) Sowohl die Politik als auch die massenmedialen Öffentlichkeiten haben sich aufgrund globaler und digitaler Öffnungsprozesse sowie aufgrund der sich verschärfenden Konfliktlinie zwischen libertär/ internationalen und autoritär/ nationalen Orientierungen auf veränderte Funktionsbedingungen einzustellen. Damit verändern sich auch die Voraussetzungen für die Verbände, die bestrebt sind, Einfluss auf staatliche Entscheidungen und öffentliche Meinungen zu behalten bzw. zu gewinnen.

b) Die Ökonomisierung und Privatisierung von Dienstleistungen setzen Marktprozesse in Gang, wo vorher staatlich gestütztes subsidiäres Handeln von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, aber auch von Gewerkschaften angeboten wurde. Daraus entspringen einerseits Rationalisierungs- und Professionalisierungstendenzen, die mit den normativen Grundlagen vieler Verbände nur begrenzt konformgehen und die in einem Spannungsverhältnis zum Ehrenamt stehen. Zum anderen bekommen Angebote der Verbände Konkurrenz von marktlichen Dienstleistungsangeboten, die wahrgenommen werden können, ohne dafür Verbandsmitglied werden zu müssen. Schließlich können Verbandsleistungen qualitativ ins Hintertreffen geraten.

Das heißt, sowohl die Praktiken der Einfluss- als auch der Mitgliederlogik sind Bewährungsproben ausgesetzt, die aktuell und schon seit geraumer Zeit zu dringender Beschäftigung der Verbände mit sich selbst auffordern, was die Zeit und die Konzentration für Kooperationen einschränkt.

4.2.4 Personen- oder/ und Dachverband, Netzwerk

Verbände können sowohl natürliche Personen als Mitglieder haben als auch andere Organisationen (Dachverband) als auch beides gleichzeitig. Dachverbände lassen sich in drei unterschiedliche Strukturformen unterteilen: 1. In die Form der föderalistischen Struktur, in der die nationale Organisation die Verbandspolitik bestimmt, die nationale Interessenvertretung erfüllt und Dienste für ihre Organisationen anbietet; 2. In die Verbundstruktur, die einen lockereren Zusammenschluss selbstständiger Organisationen aus einem Tätigkeitsgebiet darstellt, die einer nationalen Organisation untergeordnet sind und für die der Dachverband Dienstleister ist; 3. In die Form der Konzernstruktur, in der eine zentrale Organisation lokale Einheiten steuert und kontrolliert (Schnurbein, 2012, S. 52; Young et al., 1996). Den Deutschen Naturschutzring (DNR) beispielsweise kann man in die Kategorie der Verbundstruktur einordnen, da die Mitglieder

trotz des Verbunds selbstständig in ihrer Tätigkeit bleiben. Der DNR vertritt in Abstimmung mit seinen Mitgliedern deren Interessen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene und sieht die Themen Koordination, Kommunikation, Vernetzung, Zusammenführung und Förderung als zentrale Leistung für seine Mitglieder (DNR, 2013, S. 4).

Dachverbände, starke und schwache, verdienen im Kontext des Projektes größere Aufmerksamkeit, weil sie selbst schon eine Art strategischer Allianz zwischen mehreren Organisationen darstellen. Wenn unter einem Dach, wie beim DGB, von den acht Verbänden die fünf kleineren weniger als die Hälfte der Mitgliederzahl haben, die der größte Verband aufzuweisen hat, dann werden Entscheidungen gegen dessen Votum schwer zu treffen und kaum umzusetzen sein. Das demokratische Prinzip „one man, one vote" – eine Organisation, eine Stimme – dürfte unter einem solchen Dach wenig Chancen haben, obwohl der DGB-Bundesvorstand – nicht der DGB-Bundeskongress – diesem Grundsatz formal folgt (und deshalb Abstimmungen möglichst vermeidet).

Je mehr die Perspektive abstrakter Beschreibungen zugunsten des Blicks auf einzelne Verbände verlassen wird, desto augenfälliger tritt die Diversität der Verbände hervor – und macht es problematisch, generelle Aussagen über ihre strategischen oder auch nur punktuell-projektbezogenen Kooperationspotentiale zu treffen.

Anhand der Unterscheidungen von Personen-, Dachverband und Netzwerk lassen sich wichtige Variationen festmachen. Die Diversität der Verbände zeigt sich von Anfang an darin, dass sie ihre Ressourcen auf verschiedenartige Weise beziehen. Beitragszahlungen, Spenden, ehrenamtliche Arbeit, Kostenerstattungen für erbrachte Verbandsleistungen, steuerfinanzierte Zuschüsse sowie Kombinationen aus allem kommen vor. Weiterhin fällt auf, dass sich die räumliche Gliederung zwar grob an der politischen Ordnung ausrichtet mit ihrer legislativen und exekutiven Dreiteilung in Bund, Länder und Kommunen. Trotzdem verlaufen die organisatorischen Zuschnitte der einzelnen Verbände kreuz und quer zueinander, sodass Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen divergieren. Dass die inhaltlichen Ziele und Zwecke der Verbandsarbeit eine breite Pluralität aufweisen, versteht sich in einer freiheitlich-ausdifferenzierten Gesellschaft von selbst. Zu den Folgen gehören mögliche Konkurrenzen und Konflikte zwischen Verbänden.

Tief geprägt ist die moderne Verbandslandschaft von der Differenz zwischen der alten, wesentlich von der Arbeiter*innenbewegung getragenen, und den NSB. Die Frauenbewegung bildet eine Klammer zwischen alt und neu, sie ist die soziale Bewegung, der es gelang, sich im Gesellschaftswandel zu bewähren. Die Moderne, die sich als Industriegesellschaft auf den Weg gemacht hat, basiert zum einen auf dem Anspruch der (formal gleichberechtigten) Vollinklusion aller Bürger*innen und zum anderen auf Fortschrittserwartungen, welche die Gegenwart als verbesserungsbedürftig im Vergleich zu möglichen Zukünften begreifen. Darin liegt – ohne es hier theoretisch genauer begründen zu können – ein Protestpotential, das sich spätestens dann artikuliert, wenn tatsächliche oder befürchtete Verschlechterungen erlebt werden, das sich aber auch gegen das Verzögern und Verschleppen von Verbesserungen richten kann.

Im 19. Jahrhundert hatte die Arbeiterbewegung „mit Hinweis auf Klassenlage und Fabrikorganisation eine relativ einheitliche, daher auch einheitlich ansprechbare Motivlage voraussetzen können. Oder zumindest hatte sie ihre Welt so konstruiert. Sie war deshalb auch organisations-, ja sogar theoriefähig gewesen" (Luhmann, 1996, S. 203), inklusive dogmatischer, strategischer und akuter Konflikte mit feindseligem Gegeneinander selbst noch unter der Bedrohung des Faschismus. Mit den NSB verbreiterte sich nicht nur die Palette an Anlässen und Themen des Protestes, es veränderte sich auch die Organisationsweise, denn es müssen Teilnahme- und Leistungsmotivation in einem „notorisch instabilen Publikum" (ebd., S. 204) geweckt und wachgehalten werden. Soweit NSB sich organisationsförmig aufstellen konnten, haben sie häufig auf die

allgemein sich ausbreitende Form des Netzwerks (Castells, 2004) zurückgegriffen, das eine wesentlich andere Organisationskultur hat als ältere Verbände.

Das Netzwerk rekrutiert heterogene, nicht homogene Akteure. „So allgemein der Begriff des Netzwerks, so individuell und unvergleichbar ist jeder einzelne Fall" (Baecker, 2018, S. 37). Im Netzwerk treffen die Akteure laufend Entscheidungen, „ob sie sich auf Beziehungen einlassen oder ihnen ausweichen und das jeweils angebotene Verständnis dieser Beziehungen übernehmen oder sie neu interpretieren. Jedes Element, das sich auf ein Netzwerk einlässt, muss in Kauf nehmen, dass seine Identität nicht substanziell, sondern relational bestimmt und in dieser Bestimmung abhängig von allen anderen Elementen des Netzwerks sowie den eigenen Beiträgen wird" (ebd., S. 36f). Aus der Sicht der Verbindlichkeiten, welche die formale Organisation auszeichnen, haben Netzwerke in erster Linie Nachteile und erscheinen deshalb als Kooperationspartner*innen nicht gut geeignet.

> *„Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts sahen sich die meisten Menschen von Notwendigkeiten umstellt: ohne spontan nutzbare Kommunikationsmöglichkeiten, die über die Grenzen des unmittelbaren lokalen Umfeldes hinausgewiesen hätten, ohne großen Spielraum zur individuellen Lebensgestaltung jenseits des Existenzminimums, in einer Warenwelt geringer Diversifizierung, eingeschränkt durch Konventionen und kontrolliert durch Sanktionen." (Schulze, 1993, S. 182)*

Seither haben Wirtschaft und Wissenschaft, Medizin und Sport, Mobilität und Bildung, Information und Unterhaltung eine „Multioptionsgesellschaft" (Gross, 1994) und „Erlebnisgesellschaft" (Schulze, 1993) wachsen lassen, die auf ihrer Schattenseite eine „Risikogesellschaft" (Beck, 1986) ist. Dass die faktischen Lebensqualitäten und die sich bietenden Chancen außerordentlich ungleich verteilt sind, ändert nichts daran, dass der Reichtum an realen Angeboten und laufenden Innovationen vorhanden ist – und die Verbände sich in diesen gesellschaftlichen Möglichkeitsraum mit seiner Veränderungsdynamik einpassen müssen. Insbesondere als Naturschutzorganisationen haben auch einige umweltpolitische Verbände eine nicht minder lange Tradition als die sozial- und gewerkschaftspolitischen. Weil jedoch im Kontext der Ökologiebewegung viele neue „selbstorganisierte Kooperationen" entstanden sind, die andere im industriellen Korporatismus ignorierte Themen aufgegriffen und andere Aktionsformen genutzt haben, macht sich der Unterschied zwischen alten und neuen sozialen Bewegungen unter der hier avisierten Kooperationsperspektive deutlich geltend.

4.3 Umwelt-, gewerkschafts-, sozial- und wohlfahrtspolitische Verbände

Ausgerichtet an den drei zentralen Organisationsmerkmalen Zweck (4.3.1), Mitgliedschaft (4.3.2), Entscheidungsstruktur (4.3.3) sowie angelehnt an den verbandstypischen Unterschied von Einfluss- und Mitgliederlogik (4.3.4) gilt es jetzt, die vier Verbandstypen in den Blick zu nehmen, deren Kooperationspotentiale ermittelt werden sollen.

4.3.1 Zwecke und Mittel

Als im weiteren Sinn politische Verbände formulieren die hier zur Debatte stehenden ihre Zwecke primär in Wertkategorien und stellen die Interessen ihrer Mitglieder in einen direkten Bezug zum Allgemeininteresse. Sie teilen die gesellschaftlichen Grundwerte wie Menschen- und Grundrechte, beziehen sich gleichermaßen auf das Allgemeinwohl, setzen darüber hinaus aber mit ökologischer Nachhaltigkeit auf der einen und mit sozialer Gerechtigkeit auf der anderen Seite unterschiedliche Prioritäten. Da sie jedoch beide Werte anerkennen und sich programmatisch positiv auf sie beziehen, erscheint der Prioritätenunterschied zwischen, plakativ ausgedrückt, Umwelt, Arbeit und Sozialem auf den ersten Blick nicht als gravierendes Kooperationshindernis.

Die zentrale Konfliktlinie verläuft nicht auf der Ebene der Zwecke, sondern am Verhältnis von Zweck und Mittel. Instrumente, die ökologische Verbände favorisieren, etwa den möglichst schnellen Ausstieg aus Kohlestrom, halten Arbeits- und Sozialverbände für eine Gefährdung ihres Zwecks, Arbeitsplätze zu sichern. Umgekehrt sehen ökologische Verbände in Instrumenten, die Arbeits- und Sozialverbänden unverzichtbar erscheinen, wie zum Beispiel allgemeines Wirtschaftswachstum, gefährliche Hindernisse bei der Realisierung ihres Ziels, den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu verringern. Diese wechselseitige Problematisierung der Mittel, wie sie unter 4.3.1.1 erläutert wird, hat (zusammen mit den Differenzen zwischen alter und neuer sozialer Bewegung) eine Misstrauenskultur im Verhältnis zwischen Umwelt- und Arbeitsverbänden entstehen lassen.

Es charakterisiert die heutige Situation, dass auf beiden Seiten der Eindruck wächst, sich diese Misstrauenskultur nicht länger leisten zu können. Anlass dafür ist, dass die Wertschätzung der Werte Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit übergreifend in allen Verbänden zugenommen hat, weil sowohl das ökologische Problembewusstsein als auch das Thema soziale Ungerechtigkeit eine noch nie bzw. lange nicht mehr erreichte Präsenz im gesellschaftspolitischen Diskurs erreicht haben.

4.3.1.1 Zum Konflikt der Mittel mit den Zwecken. Ein Exkurs

Der Ort, an dem der Konflikt der Mittel mit den Zwecken kulminiert, ist das Wirtschaftssystem, und zwar sowohl auf seiner Produktions- wie auf seiner Konsumseite. Um die Konfliktlage zu entschlüsseln, bedarf es eines Exkurses. Arbeit hat keinen Selbstzweck, sie dient der Bedarfsbefriedigung, Grundbedürfnisse inklusive. Die Arbeitsleistung, sei sie bezahlt oder unbezahlt, findet ihren Sinn im Gebrauch des Produkts beziehungsweise des Dienstes. Wird weniger gebraucht, kann weniger, wird nichts mehr gebraucht, braucht auch nicht mehr gearbeitet (zu) werden – für die real existierende Moderne unvorstellbare Zustände. Ein tragendes Element des Modernisierungsprozesses besteht in der Befreiung der Arbeit aus herrschaftlich-feudalen Strukturen und der Reorganisation der Arbeit unter kapitalistischen Vorzeichen. Unter der Regie von Kapital verliert der Bedarf sein Alleinstellungsmerkmal als Beweggrund zu arbeiten, hinzu tritt das Motiv, Arbeit zu organisieren, um Geld zu investieren und zu vermehren, also Gewinn zu machen. Der Verwertungsprozess überlagert den Arbeitsprozess, Geldvermehrung geht vor Bedarfsbefriedigung, reproduktive und unbezahlte Arbeit wird abgewertet, als Arbeit kaum noch wahrgenommen, aus Gebrauch wird Verbrauch, Arbeit wird zum Kostenfaktor – und hört nie auf, die Maschinen laufen möglichst Tag und Nacht.

Arbeit befriedigt existierenden Bedarf, Arbeit löst vorhandene Probleme. Kapitalismus problematisiert vorhandene Lösungen, weckt vorher unbekannten Bedarf, indem er gegebene Umstände als unerwünscht deklariert, nicht weil sie schlecht wären, sondern weil sie, sofern bezahlbar, als optimierbar dargestellt werden. Bei den potenziellen Kund*innen gilt es dafür zu werben, dass sie Lösungen attraktiv finden für Probleme, von denen sie vorher nicht wussten, dass man sie haben kann. Personen sehen sich zu lebenslangem Lernen aufgefordert und zu grenzenlosem Konsumieren eingeladen, Organisationen den Anforderungen laufenden Chancenmanagements ausgesetzt, die Müllberge wachsen, die Museumslandschaft wird ausgebaut, alles wird sehr viel mehr - mehr verbraucht, mehr weggeworfen und mehr aufbewahrt.

Über problematische und destruktive Nebenfolgen kapitalistischen Wirtschaftens sind sich die hier angesprochenen Verbände in hohem Maße einig – und trotzdem ist die Wirtschaft der Konfliktherd zwischen ihnen. Die moderne Gesellschaft hat Wirtschaftsstruktur und Sozialstruktur über das Geldmedium strikt gekoppelt. Die Erwerbsarbeit, der Arbeitsplatz bildet die Schnittstelle. Die Chance einer eigenständigen und „anständigen“ sozialen Existenz hängt für die meisten Menschen von individuell geleisteter und bezahlter Arbeit direkt ab. „Sozial ist, was Arbeit

schafft“ lautet der dazugehörige Slogan. Natürlich existiert ein genereller Zusammenhang zwischen Wirtschaftsleistung und Sozialstandard. Der entscheidende Punkt ist, dass die moderne Gesellschaft diesen Zusammenhang individualisiert. Auf diese Weise können gesellschaftlicher Reichtum und persönliche Armut koexistieren. Zwei Begleiterscheinungen der sozialen Funktion individualisierter Erwerbsarbeit stechen hervor: 1. Immerfort entstehen für die Einzelnen Lebenslagen, in der Kindheit und im hohen Alter, bei Krankheit und bei Arbeitslosigkeit, die Erwerbsarbeit nicht zulassen. Immer wieder entstehen soziale Situationen, die den Zugang zu einem (neuen) Arbeitsplatz erschweren. Daraus erwächst ein hoher gesellschaftlicher Bedarf an Sozial- und Arbeitsvermittlungsleistungen, der insbesondere über Sozialversicherungen, aber auch von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Arbeitsagenturen, Personaldienstleistern, Transfergesellschaften etc. besser oder schlechter aufgefangen wird. 2. Als weitere Begleiterscheinung der sozialen Funktion des individuellen Arbeitsplatzes wird das Arbeiten moralisiert und heroisiert, zur zentralen sinnstiftenden Lebenstätigkeit erhöht: Wer Menschen am (bezahlten) Arbeiten hindert, entzieht ihnen nicht nur ihre soziale Existenzgrundlage, sondern raubt ihnen auch ein Fundament ihres Lebenssinns. Ohne diese Bedeutungsdimensionen der Erwerbsarbeit nachzuvollziehen – die insbesondere von Gewerkschaftsverbänden hochgehalten und in Endlosschleifen bekräftigt werden, auch weil damit der gesellschaftliche Stellenwert ihres eigenen Wirkens gewürdigt wird –, kann die Konflikthaltigkeit ökologisch begründeter Kritik an Wirtschaftswachstum und besonders umweltschädlichen Branchen nicht verstanden werden.

Die Interessenvertretung der (abhängig) Beschäftigten wird unter dieser Voraussetzung vor allem anderen zu einem Kampf für Arbeitsplätze – und die Arbeitsplätze entstehen und vergehen in erster Linie im Wirtschaftssystem. Es sind neben dem Öffentlichen Dienst und dem Dritten Sektor die Organisationen der Wirtschaft, die Arbeitsplätze anbieten. Und es sind die Organisationen der Wirtschaft, die als Verteilstationen für Gewinne, Entgelte und Steuern (trotz aller erlaubten und verbotenen Steuerhinterziehung) auch zur Finanzierung des Öffentlichen Dienstes und des Dritten Sektors beitragen. Aber zugleich sind es auch Unternehmen, die mit ihrem Verbrauch natürlicher Ressourcen, mit der Externalisierung (vgl. Lessenich, 2016) ökologischer und sozialer Kosten Krisen mit Katastrophenpotential verursachen.

4.3.1.2 Zur Sensibilität der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften sind für den Konflikt zwischen den Zwecken und den Mitteln in ganz besonderer Weise sensibel, weil sie ihn in sich selbst austragen. „Die IG Metall hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen der Mitglieder zu fördern", heißt es beispielsweise in der Satzung der IG Metall (2020, S. 8). Sobald sie sich, um dieser Aufgabe gerecht zu werden, für gut bezahlte Arbeit unter humanen Arbeitsbedingungen konsequent einsetzt bis hin zum Mittel des Arbeitskampfes, wird sie mit dem Vorwurf konfrontiert, sie würde das Interesse der Arbeitnehmer*innen an bezahlter Arbeit und sozialer Sicherheit genau dadurch gefährden. Denn auf diese Weise würde die Arbeit zu teuer, Arbeitsplätze würden wegrationalisiert oder verlagert. Werden zusätzlich von anderer Seite Forderungen erhoben, die von den Wirtschaftsorganisationen als Kostentreiber aufgefasst werden, werden die Gewerkschaften um ihrer eigenen (Ver)Handlungsspielräume willen hellhörig – und erst einmal abweisend. Wenn etwa Greenpeace in seiner Satzung festschreibt, dass die Organisation „die Beeinträchtigung oder Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen verhindern" will, kann dies als gezielte Beeinträchtigung der freien Entfaltung der Wirtschaftskräfte gelesen und als Gefährdung von Arbeitsplätzen verstanden werden. Statt gemeinsame Gegenmacht aufzubauen gegen destruktive Nebenfolgen kapitalistischen Wirtschaftens, entsteht Streit.

4.3.1.3 Die gemeinsame Herausforderung

Aus dem Konflikt zwischen Zwecken und Mitteln entspringt – soll er nicht destruktiv bleiben – für die Verbände der Umwelt und der Arbeit die gemeinsame Herausforderung, konzeptionell in die Weiterentwicklung der Wirtschaftsorganisationen zu investieren. Bemerkenswert ist, dass an dieser Weiterentwicklung theoretisch wie praktisch sehr viel intensiver gearbeitet wird (vgl. als ein Beispiel unter vielen https://berlin.imwandel.net/), als es in der massenmedialen Mainstream-Öffentlichkeit thematisiert wird. Berichterstattung und Kommentierung der großen Redaktionen konzentrieren sich auf Erfolge und Sorgen der großen Wirtschaftsorganisationen (vgl. oekom e. V., 2018), die zahlreichen Ansätze alternativen Wirtschaftens bleiben weitgehend ausgeblendet: alternative Banken, Akteure der dezentralen Energiewende, Allmenden und Genossenschaften, Commons und Open Source, Foodcoops und Solidarische Landwirtschaft, Degrowth- und Postwachstums-Projekte, Gemeinwohl- und Schenkökonomie, Konzepte der Kreislaufwirtschaft.

4.3.2 Mitgliedschaft

Vor dem Hintergrund der großen Konfliktlinie zwischen Zwecken und Mitteln zeigen sich Differenzen in Details der Verbandsarbeit, die in der Praxis konkrete Kontakt- und Kooperationschancen behindern können, sei es, dass sie tatsächlich als frustrierend erlebt werden, sei es, dass sie als willkommener Vorwand dienen, sich den Mühen der Zusammenarbeit zu entziehen.

Solche Differenzen beginnen bei der Rolle der Verbandsmitglieder. Sie reichen von bezahlten hauptamtlichen Funktionär*innen, temporär-fallbezogenen engagierten Mitstreiter*innen oder gelegentlichen ehrenamtlichen Akteuren über die regelmäßigen Beitragszahler*innen, die Dienstleistungen des Verbandes in Anspruch nehmen oder auch nicht, bis hin zum fast gänzlichen Verzicht auf Mitgliedschaften zugunsten externer Förderer*innen und Sympathisant*innen. Hinter solchen Rollen stehen aus der Verbandsperspektive unterschiedliche Handlungslogiken und aus der Mitgliederperspektive unterschiedliche Beitritts- und Bleibemotive. Je nachdem sehen Verbände in ihren Mitgliedern eher Aktions-, Finanz- oder Legitimationsressourcen. Je nachdem sehen Personen in ihrer Mitgliedschaft mehr eine sinnvolle Erwerbstätigkeit, eine politische Aktivität aus Überzeugung, einen solidarischen Akt, ein ideelles Bekenntnis oder eine nützliche Unterstützung für sie selbst.

Solche Differenzen betreffen auch die Finanzierungsquellen der Verbände, die sich aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Steuern und rechtlich sehr begrenzter eigener Wirtschaftstätigkeit speisen können. Die Finanzkraft wiederum hat Auswirkungen auf die Präsenz eines Verbandes, auf die Ausstattung seines hauptamtlichen Apparates, auf seine Verbreitung in der Fläche, auf die Quantität seiner Kommunikationsmittel, überhaupt auf Quantität und Größe seiner Aktionen. Für Kontakt- und Kooperationsabsichten macht es einen Unterschied, ob ein Verband sich selbst mächtig genug fühlt und ob Aussicht auf einen starken oder nur auf einen schwachen Partner besteht.

4.3.3 Entscheidungsstrukturen

Zu den Differenzen, die Kooperationen trotz grundsätzlicher Einsicht in deren Sinnhaftigkeit behindern können, gehört auch die Unterschiedlichkeit der Entscheidungsstrukturen der Verbände. Vor allem zerren die zeitlichen Abläufe von Abstimmungsprozessen an den Geduldsfäden, aber auch die manchmal undurchsichtigen Zuständigkeiten. Abweichende Gliederungen in Orts-, Regional- und Landes-, Bundes- und Zentral-, EU-Verbänden und internationale Zusammenschlüssen sind oft schwer zu durchschauen. Von außen ist oft nicht, jedenfalls nicht ohne weiteres zu erkennen, wie formelle und informelle Kommunikationsprozesse miteinander verzahnt, von welchen Ansprechpartnern welche Entscheidungen zu erwarten sind.

Wichtige Kriterien für Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind das Verhältnis von Zentrum und Peripherie innerhalb des jeweiligen Verbandes, sowie der Unterschied zwischen Dach- und Personalverband. Am Verhältnis von Zentrum und Peripherie zeigen sich die Kompetenzen von Untergliederungen, die in mitgliederstarken Verbänden aufgrund demokratieverwandter Regelungen in der Regel nicht an der kurzen Leine geführt werden können, sondern immer wieder eigene Ambitionen entwickeln und zu „eigenmächtigen“ Aktivitäten neigen.

Dachverbände muss man sich genauer anschauen, sie können stark sein, wenn sie beispielsweise die Finanzhoheit haben, sie können aber auch schwach sein. In jedem Fall ist der Unterschied zu Personalverbänden gravierend: Ob ein Dachverband (wie z.B. der DGB) Organisationen als Mitglieder hat, von deren Finanzierung er abhängt und die sorgfältig darauf achten, dass nichts beschlossen und gemacht wird, das ihre Kreise stören könnte; oder ob ein Personalverband (wie die IG Metall) mehrere Millionen Mitglieder hat, von denen jedes einzelne zwar über eine Exit-, aber schon aufgrund der großen Zahl nur über eine sehr eingeschränkte Voice-Option verfügt.

Unter die Entscheidungsproblematik fällt auch, dass gerade mitgliederstarke Verbände in unserer pluralen, multikulturellen und individualisierten Gesellschaft nicht mit schnellem Einverständnis und selbst mit Verständnis nicht ohne weiteres rechnen können, wenn sie Werte und Interessen in konkrete Beschlüsse zu spezifischen Themen transformieren. Die DGB-Gewerkschaften beispielsweise wollen ausdrücklich „Einheitsgewerkschaften“ sein, das heißt, in der Branche, deren Arbeitskräfte sie zu organisieren versuchen, sollen weder der arbeitsrechtliche Stand (Arbeiter*innen, Angestellte, Beamt*innen) noch der berufliche Status oder auch weltanschauliche und parteipolitische Bindungen für die Mitgliedschaft eine Rolle spielen. Im Unterschied dazu ist davon auszugehen, dass kleinere Umweltverbände vielleicht nicht parteipolitisch, aber möglicherweise weltanschaulich enger gebunden sind. Umweltakteure werden in Gewerkschaften (Sozial- und Wohlfahrtsverbänden) gleichgesinnte Personen finden, der Schritt zu gemeinsamen Projekten ist deutlich größer. Zumal der Anspruch „Einheitsgewerkschaft“ und die Beschlussfassung in konkreten Kontexten zwei sehr verschiedene Dinge sind. Beispielsweise haben die Gewerkschaften ver.di und IG BCE auf dem Feld der Energie eine ähnliche Klientel. Konkret ist es aber so, dass die IG BCE die „alten“ Energien (inklusive Braunkohle) vertritt, während

ver.di mehr im Bereich der „neuen“ Energien (Netze etc.) tätig ist. Das hat dann auch Auswirkungen auf die möglichen Kooperationen, immerhin schlagen sich Kontroversen zwischen beiden Gewerkschaften sogar presseöffentlich nieder.

4.3.4 Einfluss- und Mitgliederlogik

Zu versuchen, auf Regierungsentscheidungen Einfluss zu nehmen und sich von den Interessen der Mitglieder leiten zu lassen, können zwei Seiten derselben Sache sein, es können dabei aber auch Entweder-Oder-Situationen entstehen. Die Verbände, deren Kooperationsmöglichkeiten wir untersuchen, wählen verschiedene Wege, mit diesen beiden Aufgaben umzugehen. Bei ihrer Entscheidung sind sie nicht frei, sondern davon abhängig, ob und inwieweit die jeweilige Regierung bereit ist, sich von ihnen beeinflussen zu lassen.

Gesprächsbereitschaft ist mit der Erwartung verknüpft, auf Kompromissbereitschaft zu treffen. Als Tarifvertragspartei haben Gewerkschaften viel Erfahrung darin, ihren Mitgliedern Kompromisse als Erfolge zu vermitteln. Von daher haben sie im Unterschied zu vielen anderen Verbänden kein grundsätzliches Problem mit korporatistischen Prozessen. Andere Verbände aus unserem Untersuchungsfeld, vor allem die Sozialverbände, suchen primär den lobbyistischen Einfluss, indem sie Expertenwissen anbieten. Verbände, große wie kleinere, können die rechtlich verankerte Anhörungs-Kultur nutzen und auf diese Weise Einfluss auszuüben versuchen. In dieser Hinsicht sind Umwelt-, Gewerkschafts-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände im Grunde gleichermaßen gefragt. Wenn es gelingt, Themen nicht monoperspektivisch abzuwickeln, sondern, wie es Nachhaltigkeitspolitik nahelegt, möglichst alle relevanten Aspekte in den Blick zu nehmen, entstehen hier Kontakt- und Kooperationsgelegenheiten (aber auch Konfliktanlässe).

Verbände wissen, am Ende interessieren sich Regierungen und Parteien für Wähler*innenstimmen. In Aussicht stellen zu können, dass sie Stimmen gewinnen oder verlieren werden, macht einflussreich. Damit scheiden kleine Verbände als direkte Verhandlungspartner aus, denn sie haben, in Wähler*innenstimmen gemessen, kein Gewicht. Kleinen Verbänden bleibt aber der Weg, mit spektakulären Aktionen öffentliche Aufmerksamkeit auf sich und ihre Ziele zu lenken und so Einfluss auf die öffentliche Meinung zu nehmen, die Regierungen nicht gleichgültig sein kann. Für Umweltverbände war es in der Frühphase der Ökologiebewegung realistisch anzunehmen, dass sie keine Chance haben Gehör zu finden, ohne öffentlichen Druck aufzubauen. Hier standen sich „zwei Welten“ gegenüber: grüne Proteste auf den Straßen auf der einen Seite, offizielle wie geheime Gespräche am Kaminfeuer des Bundeskanzleramtes mit Gewerkschaften und Sozialverbänden auf der anderen. Diese konträre Konstellation ist längst, spätestens mit den Regierungsbeteiligungen von Bündnis 90/ Die Grünen aufgehoben; zudem fand und findet zwischenzeitlich sozialer Protest, zunehmend von rechts, auf den Straßen statt.

Als Gewerkschaften noch einen höheren Organisationsgrad und mehr als 30 Prozent der abhängig Beschäftigten als Mitglieder hatten, wurden sie unter der Alternative beschrieben „Ordnungsfaktor oder Gegenmacht“ (Schmidt, 1971). Sie suchen politischen Einfluss auf beiden Wegen, sie fahren im Dienstwagen zum Regierungssitz und demonstrieren lautstark auf öffentlichen Plätzen. Je nachdem, welche Parteien regieren, überwiegt das eine oder das andere.

Die protestierende und fordernde öffentliche Artikulation und Aktion hat für Verbände den Vorteil, ihre Positionen pur präsentieren zu können. Das Problem, aus dem Interessenspektrum ihrer Mitglieder das innerverbandlich Konsensfähige herauszufiltern und für möglichst viele anschlussfähig zu machen, bleibt davon unberührt.

4.4 Zwischenfazit Handlungslogiken

Die gemeinsame Landkarte umwelt-, gewerkschafts-, sozial- und wohlfahrtspolitischer deutscher Verbände weist wenige Kontakte und nur sporadische Kooperationen auf, die den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen verpflichtet sind. Das ist der empirische Befund der online und offline durchgeführten Recherchen zu Beginn des Projekts „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“. Dieser Befund wird untermauert von der unter Punkt vier vorgelegten theoretischen Analyse, welche die Organisationslogik von Verbänden zu entschlüsseln versucht. Thesen und Perspektiven dazu werden hier als Zwischenfazit vorgelegt.

These 1

Angeführt von der Betriebswirtschaft und bis heute vielfach aufgegriffen in der politischen Öffentlichkeit, werden Verbände bevorzugt als schlecht geführte Unternehmen dargestellt. Vorgehalten wird ihnen, es an Effizienz, Steuerung, Entscheidungsfähigkeit, Erfolgskontrolle mangeln zu lassen. Empfohlen wurde ihnen lange Zeit, sich an Unternehmen ein Beispiel zu nehmen, allerdings ist diese Vorbildfunktion vielfach erodiert. Pointiert kann gesagt werden, dass sich Unternehmen und Verbände teilweise aufeinander zubewegen, dass manche Verbände unternehmerischer und manche Unternehmen verbandsartiger werden.

These 2

Die Organisationssoziologie hat einen anderen Blick auf Verbände entwickelt, der ihnen komplexe Handlungslogiken bescheinigt. Das Unternehmen hat mit seiner Gewinn- und Verlustrechnung einen vergleichsweise trivialen Entscheidungs- und Handlungsmaßstab, an dem es Erfolg und Misserfolg bemisst und anhand dessen es die Komplexität seiner Umwelt, zu der es in Beziehungen steht, reduzieren kann. Der Verband hat nicht die eine Logik, an der er alles ausrichten kann, es sei denn, er trivialisiert, also spezialisiert sich selbst, indem er nicht alle Kriterien bedient, welche die Organisationslogik von Verbänden aufruft: erstens die Mitgliederlogik, die Entscheidungen verlangt, in welchen sich eine wie auch immer verdichtete Summe pluraler Mitgliederinteressen wiederfindet. Zweitens eine Einflusslogik, welche den Machtspielen politischer Kommunikation mit Regierungen und der massenmedialen Öffentlichkeit Rechnung trägt. Drittens eine Dienstleistungslogik, die es erfordert, für die eigenen Mitglieder oder im Auftrag der Mitglieder für außenstehende, unterstützungsbedürftige Personen praktisch aktiv zu werden.

These 3

Wegen der Unterschiedlichkeit der Erwartungen und Ansprüche, denen Verbandsarbeit irgendwie gerecht zu werden hat, bildet sich einerseits eine große Gemeinsamkeit aus und andererseits eine schwer überschaubare Fülle an Differenzen. Die Gemeinsamkeit besteht in der Orientierung an Werten. Indem sie ihren Zwecken sowie den Mitteln und Wegen, um diese zu erreichen, die höhere Weihe von Werten (wie Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit) verleihen, versuchen sie innerorganisatorisch Konsens zu stiften und in den Augen der übrigen Gesellschaft Anerkennung zu gewinnen.

Differenzen treten in organisationspraktischen Hinsichten auf. Sie zeigen sich an der Art der Mitgliederbindung (formal-fest wie im Verein; temporär-engagiert wie in einer Aktion, einem Projekt, einer Kampagne; lose-unverbindlich wie im Netzwerk), an den Wegen der Ressourcenbeschaffung (vor allem Finanzierungsweise), an den Entscheidungsstrukturen (Verhältnis von Zentrum und Peripherie), an der Verankerung in der Fläche (Bund, Land, Kommune), an den Praktiken (verhandeln, protestieren, streiken, beraten, unterstützen). Diese Differenzen gehen soweit, dass sie unterschiedliche Organisationskulturen ausprägen, nicht nur entlang der Grenzlinie zwischen alten und neuen sozialen Bewegungen, sondern auch durchaus innerhalb: Ob eine

Gewerkschaft sich mehr als Sozialpartner oder als Konfliktgegner versteht, ob ein Umweltverband als Experte oder als Aktionstruppe auftritt, ob ein Sozialverband mehr als Lobbyverein oder als Hilfseinrichtung tätig wird, markiert sehr unterschiedliche Selbstbilder.

These 4

Empirische Recherchen und theoretische Reflexionen indizieren schwierige Aussichten für „neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik", aber ihnen können auch Informationen entnommen werden, wo und wie anzusetzen wäre, um diese Aussichten zu verbessern. Das ist der Ausgangspunkt: Ohne Zweifel haben die Werte Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit in der gesellschaftlichen Kommunikation parteienübergreifend einen Spitzenplatz. Diese Karriere verdankt sich der Plausibilität, mit der sich Interessen im Lichte dieser Werte als zurückgesetzt und benachteiligt profilieren können. Die soziale Frage beschäftigt die Industriegesellschaft von Anfang an. Die sozialstaatskritische, neoliberale Wende der 1980er Jahre hat zu einem Aktualitätsschub der Themen Ungleichheit und Ungerechtigkeit geführt. Die bedrohlichen Anzeichen für sich zuspitzende planetarische Umweltkrisen haben in der öffentlichen Wahrnehmung große, dauerhafte Aufmerksamkeit gewonnen. Es ist möglich, den dramatischen Dimensionen in sozialer wie ökologischer Hinsicht zu widersprechen und sie zu leugnen, aber es ist unmöglich, ihrer Präsenz auszuweichen. Eine Konsequenz ist, dass die Mitglieder in Umwelt-, Gewerkschafts-, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden gemeinsame Themen haben, deren generelle Relevanz sie nicht bestreiten, wie unterschiedlich sie darauf in ihrer praktischen Arbeit auch reagieren.

These 5

In der praktischen Verbandsarbeit liegt das große Problem möglicher Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik im Konflikt zwischen Zwecken und Mitteln: Mittel und Wege der Umweltpolitik haben die Tendenz, als Hindernisse für gewerkschafts-, sozial und wohlfahrtspolitische Zwecke zu erscheinen und umgekehrt. Der Ort, an dem die beiderseitigen Mittel aufeinandertreffen, ist in erster Linie das Wirtschaftsunternehmen, aber durchaus auch der Markt dort, wo individuelle Konsumentscheidungen getroffen werden. Die strukturelle Kopplung zwischen Wirtschaftsorganisationen und individueller sozialer Existenzsicherung, wie sie der Arbeitsplatz herstellt, wirkt sich direkt auf Sozialpolitik aus. Individuelle Konsumentscheidungen auf dem Markt wiederum sind rekursiv an Unternehmensentscheidungen gebunden. In der Konsequenz des ersten Blicks scheinen erfolgreiche Instrumente und Wege der Umweltpolitik Wirtschaft, Arbeitsplätze und Konsumfreiheiten zu gefährden, während erfolgreiche Instrumente und Wege der Gewerkschafts- und Sozialpolitik umweltschonende und ressourcensparende Ziele zu missachten scheinen.

These 6

In dieser Problemkonstellation helfen sich die Verbände, indem sie mit den drei Kommunikationsweisen operieren, über die sie verfügen. In ihrer Außendarstellung betonen die Verbände der Umwelt zunehmend, dass ihnen soziale Gerechtigkeit, und die Verbände der Arbeit, dass ihnen Nachhaltigkeit wichtig ist. In ihren formellen Entscheidungsprozessen zielen beide Seiten darauf ab, die jeweiligen Verbandsinteressen möglichst weitgehend zur Geltung zu bringen. In der informellen Kommunikation artikuliert sich alles Mögliche: das Unbefriedigende an dieser Konstellation, der Vorschlag, Umwelt und Arbeit besser zu verzahnen, die Kritik an der Uneinsichtigkeit der jeweils anderen etc.

These 7

Auf Umwelt- wie auf Arbeitsseite finden sich Personen, die faktisch Schnittstellen bilden zwischen den Verbänden, was sich teilweise sogar in multiplen Mitgliedschaften niederschlägt. Das gilt nicht nur für „einfache Mitglieder", die nur wenig bis keine Aktivität entfalten und kaum Ein-

fluss haben, sondern auch für Engagierte und Funktionär*innen. Sie stellen natürliche Kontaktstellen dar, die ganz im Sinne der Spieltheorie aus unterschiedlichsten Anlässen in wiederholten Berührungen aufeinandertreffen und temporäre Brücken bilden. Daraus müssen keine Kooperationsgedanken entspringen, aber es bilden sich potenzielle Anschlussstellen für Kooperationen.

These 8

Kontakte sind keine Organisationen, was sich am deutlichsten daran zeigt, dass wechselseitige Beteuerungen, im Kontakt zu bleiben, sich auf dem Laufenden zu halten, gemeinsame Aktivitäten in Erwägung zu ziehen, sich im Sand des alltäglichen Treibens verlieren. Die gemeinsame Anerkennung der Werte Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit und die gemeinsamen personalisierten Schnittstellen lassen keine Kooperationszusammenhänge entstehen, wenn keine organisatorische Kontinuität aufgebaut wird. Nicht nur die Verbände selbst, sondern auch Kooperationen zwischen Verbänden bedürfen der Organisation. „Der Ausgang der Gruppe aus ihrer selbstverschuldeten Unmündigkeit heißt formale Organisation“ (Teubner, 1987, S. 117). Kooperation wird in der Regel von einzelnen Personen ausgehen, aber sie darf nicht an einzelnen Personen hängen bleiben. Das lehren auch die Aktivitäten in Netzwerken.

These 9

Eine kooperative Organisationsarbeit kann nicht von Personen geleistet werden, die in ihrem eigenen Verband mit ihren spezifischen Aufgaben ohnehin ausgelastet sind. Das Interesse an Kooperation kann sich nur halten, wenn es sich organisatorisch zu verfestigen vermag mit eigenen Ressourcen und Kompetenzen: Sei es in entsprechenden „Spiegelreferaten“ innerhalb der Verbände selbst, sei es in einer Art Dachverband „Nachhaltigkeit“, sei es als externer, staatlich geförderter Anker. Ohne kontinuierliche Arbeit von Expert*innen für den Zusammenhang, die in der Kooperation von Umwelt- und sozialpolitischen Verbänden ein dringendes gesellschaftspolitisches Anliegen sehen, bleiben die Chancen ungenutzt, Nachhaltigkeits- und Gerechtigkeitsperspektiven so zusammenzubinden, dass die Konflikte zwischen Zwecken und Mitteln bearbeitet und besser gelöst werden mit der Perspektive, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit in den Welten der Produktion und des Konsums zu entscheidenden Orientierungsgrößen zu machen.

5 Zukunftsbilder

Wie in Kapitel 2.2.3 gezeigt, sind nicht nur Handlungslogiken und Rahmenbedingungen wichtige Voraussetzungen dafür, dass Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteuren zu Stande kommen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist, ob gemeinsame Themen gefunden werden können und diese mit einem gemeinsamen Zukunftsbild verknüpft und dadurch Handlungsansätze abgleitet werden können, die aufzeigen, dass ein gemeinsames Handeln für alle beteiligten Akteure hilfreich ist, um die Zukunft den eigenen Erwartungen entsprechend zu gestalten.

Um diese Gemeinsamkeiten zu identifizieren, ist es hilfreich, die Konzepte und Begriffe herauszuarbeiten, die von den Akteuren in der Kommunikation genutzt werden, um eigenes Handeln zu begründen. Im Folgenden wird daher ein Überblick über relevante Konzepte gegeben und aufgezeigt, von welchen Akteuren und mit welchen Schwerpunkten diese Konzepte genutzt werden. Daraus lassen sich potenzielle Anknüpfungspunkte ableiten, die eine Grundvoraussetzung für Kooperation bilden.

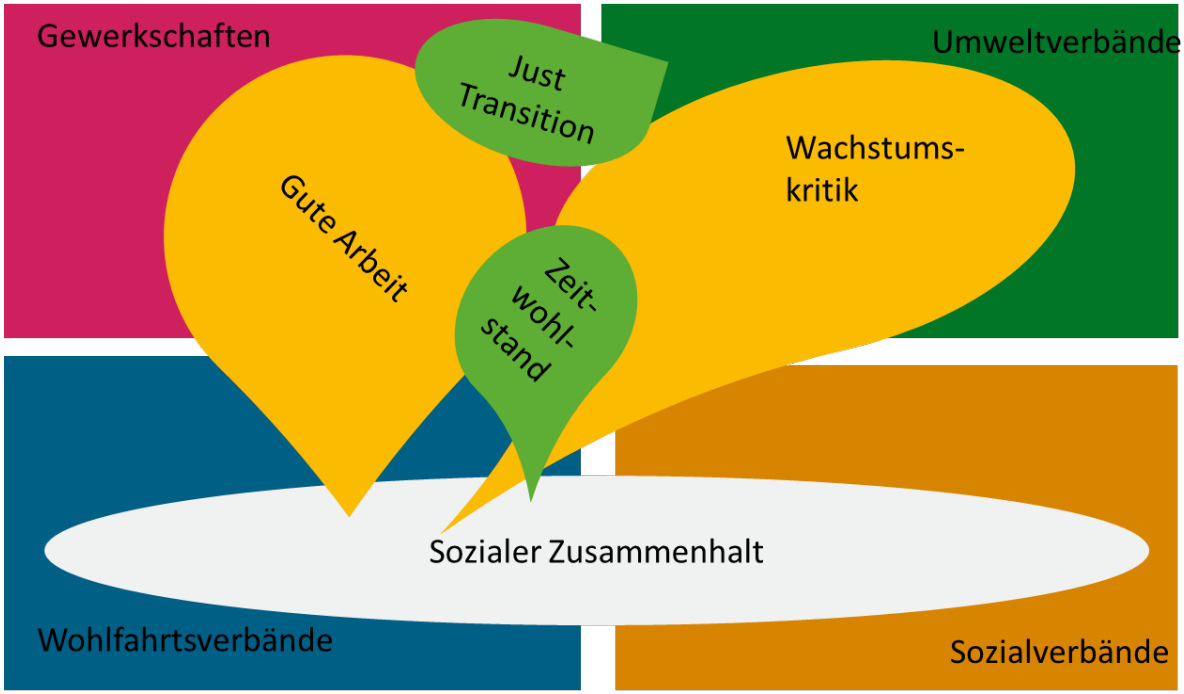
5.1 Identifizierung von (Nachhaltigkeits-)Konzepten

Nachhaltigkeit wird heute von einem Großteil der politischen Akteure als Ziel ausgegeben. Jedoch unterscheidet sich das Verständnis dieses Begriffs zum Teil erheblich, was sich vor allem in der Priorisierung der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (ökonomische, ökologische, soziale Dimension) und den Schlussfolgerungen, die sich daraus für unsere Lebens- und Wirtschaftsweise ergeben. Umwelt- und sozialpolitische Akteure greifen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Zielbilder auf, die in den verschiedenen Nachhaltigkeitskonzepten genutzt werden. Diese reichen von „Green Economy“ als besonders in der Politik und in internationalen Organisationen häufig aufgegriffenes Konzept zur Erreichung von nachhaltigeren Wirtschaftsweisen über Konzepte, die stärker auf das Individuum konzentrieren (z.B. „Gute Arbeit“) bis hin zu Konzepten, die unsere derzeitige Lebens- und Wirtschaftsweisen grundsätzlicher in Frage stellen (z.B. Wachstumskritik). Es wird dementsprechend eine große Bandbreite an Themen, Akteuren und Zielvorstellungen diskutiert.

Ziel des Kapitels ist es daher, aufzuzeigen, welche unterschiedlichen Konzepte von den Akteuren häufig genutzt werden und welche inhaltlichen Prioritäten sich daraus ergeben. Dazu wurden Dokumente und Internetauftritte verschiedener sozial- und umweltpolitischer Akteure und Gewerkschaften dahingehend untersucht, welche Nachhaltigkeitskonzepte aufgegriffen und welche Schwerpunkte dabei gelegt wurden. Es handelt sich dabei um einen Überblick, der Tendenzen wiedergibt, aber nicht abschließend alle Akteure und Dokumente ausgewertet hat.

Die Auswertung hat ergeben, dass viele der Konzepte Überlappungen und Gemeinsamkeiten aufweisen, zum Teil werden ähnliche Begriffe verwendet. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick, welche Konzepte von Akteuren aus mindestens zwei der untersuchten Akteursgruppen verwendet werden:

Abbildung 1: Gemeinsam genutzte Nachhaltigkeitskonzepte



Quelle: eigene Darstellung, Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU) der Freien Universität Berlin

Das Thema Wachstumskritik, zum Beispiel, wird in erster Linie von den Umweltverbänden genutzt und aktiv weiterentwickelt, aber auch in den Gewerkschaften wird sich mit dem Konzept auseinandergesetzt. In den Gewerkschaften ist jedoch besonders das Thema Gute Arbeit im Zentrum, wobei dies zunehmend (wieder) auch mit Fragen des Zeitwohlstands verknüpft wird, womit sich auch Umweltverbände beschäftigen. Sozialer Zusammenhalt wird dabei häufig als Stichwort genutzt, das Handlungsnotwendigkeiten begründet, ohne das Konzept näher zu spezifizieren.

Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass die Akteure auch für die gleichzeitig genutzten Konzepte unterschiedliche Schwerpunkte setzen, auf verschiedene Akteure oder Ebenen fokussieren und daher auch unterschiedliche Prioritäten und Zielvorstellungen mit einem Nachhaltigkeitskonzept verknüpft sind.

Ein Beispiel dafür ist das Thema Gerechtigkeit. Viele der Konzepte enthalten explizit oder implizit Annahmen über bestehende Ungerechtigkeiten und zielen darauf ab, zukünftig ein größeres Maß an Gerechtigkeit zu erreichen. Unter dem Begriff Gerechtigkeit wird aber nicht immer dasselbe gefasst bzw. es werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Gerechtigkeit wird zum Beispiel in Konzepten wie Wachstumskritik als eine Frage einer Annäherung der Lebensverhältnisse zwischen dem Globalen Süden und Norden gefasst. Das Konzept des sozialen Zusammenhalts wird vor allem mit Verteilungsfragen innerhalb Deutschlands verbunden. Die Gerechtigkeitsfragen, die dabei ins Zentrum gestellt werden, unterscheiden sich also je nach Perspektive.

Gleichzeitig ergeben sich an den Schnittstellen der Konzepte dennoch mögliche Anknüpfungspunkte, aus denen gemeinsame Themen entstehen können, wie zum Beispiel die Konzepte Zeitwohlstand und Gute Arbeit zeigen, aber auch die Konzepte Wachstumskritik und Sozialer Zusammenhalt.

Das folgende Kapitel gibt daher einen Überblick, über häufig genutzte Konzepte und stellt dar, wie und von welchen Akteuren sie in der gesellschaftlichen Diskussion genutzt werden. In den dazu ausgewerteten strategischen Dokumenten von umwelt- und sozialpolitischen Akteuren und Gewerkschaften, Positionspapieren und Aktivitäten wird deutlich, welche unterschiedlichen

Zielbilder von den Akteuren aufgegriffen werden und welche unterschiedlichen Prioritäten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft gesetzt werden. In einem zweiten Schritt wird ausgewertet, wie sich die unterschiedlichen Konzepte zueinander in Beziehung setzen lassen und herausgestellt, wo gemeinsame inhaltliche Interessen der Akteure bestehen könnten, die genutzt werden können, um Kooperationen aufzubauen bzw. auszuweiten.

5.1.1 Green Economy

5.1.1.1 Begriffsklärung

Die Green Economy ist ein weit verbreiteter Begriff, der als Konzept für eine Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs herangezogen wird und Wege hin zu mehr Nachhaltigkeit, insbesondere in der Wirtschaft, beschreibt. Dieses Konzept wurde in Deutschland von der Bundesregierung aufgegriffen und politischen Entscheidungen in Deutschland zu Grunde gelegt (BMU, 2012). Kern des Konzepts ist es, dass die Einhaltung der planetaren Grenzen gelingen muss. Um dies zu erreichen, müssen zunächst externe Effekte eingepreist werden. Außerdem müssen „grüne“ Investitionen und umwelteffiziente Technologien gefördert werden, um zu erreichen, dass innerhalb der planetaren Grenzen gewirtschaftet wird. Dabei wird das Prinzip, wirtschaftlichen Wohlstand primär durch Wirtschaftswachstum zu erreichen nicht grundsätzlich in Frage gestellt. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass ökonomisches Wachstum nötig ist, um Wohlstand zu erhalten und damit die Gesellschaft zu stabilisieren. Außerdem können nur so die notwendigen Mittel erwirtschaftet werden, um Nachhaltigkeitsinnovationen zu entwickeln (Jacob, Werland & Graaf, 2017; Jacob et al., 2015a; Guske et al., 2017).

Auch geht es nicht nur um die Förderung von ökologischen Innovationen in Nischen. Vielmehr ist es das Ziel, Produktion und Konsum grundlegend dahingehend zu verändern, dass ressourcenschonend, klimafreundlich und sozialverträglich gewirtschaftet wird. Langfristig bedeutet dies, dass die Kreislaufwirtschaft optimiert, Ressourceneffizienz gesteigert und Schadstoffeinträge minimiert werden sollen. Ein wesentlicher Bestandteil ist etwa die Energieversorgung aus ausschließlich erneuerbaren Energien (BMU, 2012). Dies wird notwendig, da globale Treiber eine nachhaltige Wirtschaftsweise erfordern. Treiber, die dabei eine wesentliche Rolle spielen, sind unter anderem der Klimawandel, der demografische Wandel und die Urbanisierung. Die Digitalisierung wird vor allem als Chance betrachtet, Nachhaltigkeitsinnovationen zu entwickeln, die Effizienzsteigerungen ermöglichen. Im Zentrum des Konzepts steht dabei das Verhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie. Soziale Auswirkungen werden jedoch ebenfalls adressiert, wenn auch eher am Rande. Aspekte, die aufgegriffen werden, sind z.B. eine faire, sozialverträgliche Gestaltung des Übergangs zur Green Economy oder Beschäftigungseffekte (Konold & Schwietring, 2017).

5.1.1.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Ähnliche Ansätze werden aber auch von internationalen Organisationen vertreten. Ein Beispiel für ein verwandtes Konzept ist z.B. das Konzept „Green Growth“ der OECD, das ebenfalls das Verhältnis von Wirtschaft und Ökologie zentral stellt. Es wird definiert als „fostering economic growth and development, while ensuring that natural assets continue to provide the resources and environmental services on which our well-being relies” (OECD, 2011, S. 9). Es weist damit Parallelen zum Verständnis des Green Economy-Konzepts des BMU auf, auch wenn es nicht gleichzusetzen ist.

Aber auch von den Vereinten Nationen (UN) wurde das Konzept Green Economy als Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs aufgegriffen. Das United Nations Environment Programme (UNEP) entwickelte die Green Economy-Strategie der UN federführend, beeinflusste die Agenda der Rio+20 Konferenz wesentlich und definiert eine Green Economy als „improved human well-

being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities" (UNEP, 2011, S. 11). Hier spielt also die soziale Dimension eine prominente Rolle. Die internationale Debatte um die Green Economy wird insbesondere durch die Verabschiedung der UN „Agenda 2030" und den Sustainable Development Goals (SDGs) weiterentwickelt. Dies führt auch dazu, dass der durch die SDGs geprägte Ansatz der Integration aller Dimensionen von Nachhaltigkeit verstärkt in das Konzept Green Economy einbezogen wird (UNEP, 2016).

Das Konzept der Green Economy wird auch von deutschen gesellschaftlichen Akteuren vielfältig genutzt und weiterentwickelt, aber auch kritisiert:

Umweltverbänden kritisieren etwa, dass Effizienzgewinne durch Reboundeffekte aufgebraucht und zum Teil sogar überkompensiert werden, sodass keine positiven ökologischen Effekte erreicht werden können, wenn an der grundsätzlichen Struktur des Wirtschaftssystems, das auf Wachstumslogiken beruht, nichts verändert wird. Hier finden sich viele Anknüpfungspunkte zu den Nachhaltigkeitskonzepten im Postwachstumsdiskurs (s. Kapitel 0). Aber auch Fragen nach Verteilungswirkungen und Zugangschancen werden aufgeworfen und eine stärkere Orientierung auch an der sozialen Dimension gefordert.

Sozialpolitische Akteure und insbesondere die Gewerkschaften greifen das Konzept ebenfalls auf. So stellt der DGB fest, dass die Green Economy ein Weg sein kann, um die aktuellen wirtschaftlichen Probleme zu lösen (Kunze, 2017). Die Gewerkschaften unterstützen diesen Gedanken in ihren Strategien und inhaltlichen Ausrichtungen. Dennoch wird kritisiert, dass der soziale Aspekt im Konzept Green Economy nicht ausreichend berücksichtigt ist und mit dem Konzept Gute Arbeit verknüpft werden muss. Aus ihrer Sicht sollten diese Aspekte gestärkt werden, weshalb das Thema Gerechtigkeit insbesondere unter dem Aspekt der Verteilung in der Debatte um dieses Konzept gestärkt werden sollte. Die Gewerkschaften kritisieren das Konzept also weniger für die Beibehaltung von Wirtschaftswachstum als Indikator für Wohlstand und Fortschritt, sondern für den Fokus auf die Dimensionen Ökologie und Ökonomie. Stattdessen werden andere bzw. ergänzende Nachhaltigkeitskonzepte genutzt, wie etwas das Konzept des ‚Inklusiven Wachstums' oder aktuell auch der Just Transition (s. Kapitel 5.1.4). Auch von den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden wurde das Konzept bisher nicht aufgenommen. Im Gegenteil, die Katholische Arbeiterbewegung (KAB) positioniert sich sogar eindeutig als Vertreter von Postwachstumsideen (vgl. Kapitel 0).

5.1.2 Inklusives Wachstum

5.1.2.1 Begriffsklärung

Neben dem Konzept der Green Economy ist auch Inklusives Wachstum (inclusive growth) ein besonders in internationalen Organisationen häufig genutztes Konzept. Anders als in Green Economy- bzw. Green Growth-Konzepten, die die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit in das Zentrum stellen, fokussiert inklusives Wachstum vor allem auf die soziale Dimension. Ein expliziter Bezug zu Nachhaltigkeit wird nicht zwingend hergestellt, es ergeben sich jedoch viele Anknüpfungspunkte zur Betrachtung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Insbesondere die wachsende Ungleichheit innerhalb von Gesellschaften wird thematisiert. Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Wohlstand kann in dieser Perspektive durch Wirtschaftswachstum erreicht werden. Ziel ist es, Wachstum zu fördern, indem wirtschaftliche und gesellschaftliche Maßnahmen zusammengedacht werden, sodass das Wachstum Teilhabemöglichkeiten eröffnet und Ungleichheiten verringert werden können.

5.1.2.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Im Rahmen von Inclusive Growth-Konzepten der Weltbank, des Internationaler Währungsfonds (IWF) oder auch der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) werden vor allem Strategien zur Armutsbekämpfung entwickelt, die darauf fokussieren, Teilhabechancen zu verbessern und Ungleichheit zu verringern (OECD, 2018; Ostry, 2018; Ridao-Cano & Bodewig, 2018).

Aber auch in Deutschland wurde das Konzept des inklusiven Wachstums aufgegriffen (Gath & Schwickert, 2017). Das Bundeswirtschaftsministerium legte 2017 den Zehn-Punkte-Plan für inklusives Wachstum „Deutschland Stark und Gerecht" (BMWi, 2017) vor. Im Zentrum steht auch hier Wirtschaftswachstum zu fördern, das allen Bevölkerungsgruppen zugutekommt, Ungleichheiten verringert und gesellschaftlichen Zusammenhalt fördert.

Ebenso griff die Bertelsmann Stiftung das Konzept auf und entwickelte Handlungsempfehlungen für inklusives Wachstum in Deutschland. Darin wird davon ausgegangen, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel, der Globalisierung und der Digitalisierung ergeben, durch die Förderung von Wirtschaftswachstum begegnet werden kann. Die Studie „Technological Innovation and Inclusive Growth in Germany" (Nauglé & Nagler, 2017) stellt fest, dass die Ungleichheit in Deutschland kontinuierlich zunimmt, immer mehr Arbeitnehmer*innen sich in prekären Arbeitsverhältnissen befinden und auch die Arbeitsproduktivität abnimmt. Um inklusives Wachstum zu erreichen, das sicherstellt, dass alle Bevölkerungsgruppen profitieren, müssen laut dieser Studie die Arbeitsproduktivität gesteigert und mehr (technologische) Innovationen entwickelt werden. Inklusives Wachstum wird in Deutschland also vor allem unter dem Aspekt von Verteilungsfragen diskutiert.

Entsprechend wird das Konzept auch von Gewerkschaften aufgegriffen, die mehr inklusives Wachstum zur Verringerung von Ungleichheiten in Deutschland und Europa fordern. Das Bündnis für die Zukunft der Industrie, dem neben den Gewerkschaften IG Metall (als Mitinitiatorin), DGB, IG BAU und IG BCE auch zahlreiche Industrieverbände und das BMWi angehören, veröffentlichte eine entsprechende Stellungnahme zur Förderung von „Inklusivem Wachstum" (Bündnis Zukunft der Industrie, 2017).

Umweltverbände dagegen nutzen den Begriff selten. Die Sichtweise, dass Wirtschaftswachstum als Priorität gehandelt werden sollte, um Wohlstand und Verteilungsgerechtigkeit zu erreichen, wird kritisch gesehen. Vielmehr wird häufig argumentiert, dass Wirtschaftswachstum die umwelt- und klimapolitischen Ziele konterkariere. Es bestünden keine Strategien, wie Zielkonflikte zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen aufgelöst werden können. Zwar wird gefordert, dass Nachhaltigkeitskonzepte immer auch soziale und Verteilungsaspekte berücksichtigen müssen, der Fokus auf Wirtschaftswachstum als Lösung dieser Fragen wird jedoch nicht unterstützt (vgl. Kapitel 0).

Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände nutzen den Begriff nicht explizit. In vielen Stellungnahmen und Positionspapieren wird das Thema soziale Gerechtigkeit und damit verbunden die Umverteilung und Minimierung von Verteilungswirkungen angesprochen, was zahlreiche Anknüpfungspunkte an das Konzept inklusives Wachstum bietet. Der Fokus der Sozial- und Wohlfahrtsverbände liegt dabei stärker auf der gerechten Gestaltung der Renten-, Pflege- und Gesundheitssysteme, aber auch Fragen nach Gendergerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt, Steuergerechtigkeit und die Umverteilung von Reichtum werden thematisiert (SoVd, 2017; VdK, 2018b). In seinem sozialpolitischen Programm fordert der SoVd aber z.B. auch einen inklusiven Arbeitsmarkt (SoVD, 2015b, S. 45), der sozialversicherungspflichtige Arbeit zu menschenwürdigen Arbeitsbedingungen und fairen Löhnen fördert.

5.1.3 Wachstumskritik

5.1.3.1 Begriffsklärung

Das Konzept der Green Economy ist im politischen Diskurs das dominierende Konzept zur Umsetzung von Nachhaltigkeit mit einem Fokus auf die ökologischen Aspekte. Auch wenn unterschiedliche Konkretisierungen des Konzepts in den jeweiligen nationalen und internationalen Kontexten vorgenommen wurden, ist ihnen gemeinsam, dass Wirtschaftswachstum weiterhin als notwendig angesehen wird, um Wohlstand zu sichern bzw. zu erreichen. Grüne Innovationen und damit verbundene Effizienzsteigerungen werden als primärer Hebel verstanden, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Auch wenn dies soziale Innovationen und verändertes Konsumverhalten einschließt, wird kritisiert, dass Wirtschaftswachstum als Indikator für Wohlstand nicht mit den Zielen nachhaltiger Entwicklung vereinbar ist.

Aus dieser Kritik entstanden alternative Nachhaltigkeitskonzepte. Diese Konzepte verfolgen das Ziel, neue Wirtschaftsweisen zu etablieren, die Wachstum nicht mehr in das Zentrum zur Erreichung von Wohlstand stellen.

Man kann zwischen verschiedenen Strömungen unterscheiden, diese sind z.B.:

- Postwachstum: Das derzeitige System ist in dieser Perspektive nicht nur nicht-nachhaltig, sondern produziert auch Ungleichheiten, die verringert werden müssen, um nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweisen zu ermöglichen. Um dies zu erreichen, soll eine Abkehr vom Postulat des Wirtschaftswachstums erreicht werden. Stattdessen sollte das Wirtschaftssystem, wie auch die gesellschaftlichen Entscheidungsstrukturen, grundlegend reformiert werden. Ziel ist es weniger zu konsumieren, neue Geschäftsmodelle zu finden, die z.B. auf Sharing-Ansätzen, lokalen und Do-It-Yourself-Ansätzen basieren und dabei auch kein, oder zumindest weniger Wachstum in Kauf zu nehmen, um innerhalb der planetarischen Grenzen leben und Wirtschaften zu können. Dazu gehört erstens, die Entwicklung von Suffizienzstrategien in den Fokus zu rücken und die bisherigen Effizienzstrategien abzulösen (Jackson, 2009; Paech, 2012; Jacob et al., 2015a; Jacob et al., 2015b). Zweitens erfordert dies auch, dass andere Kriterien als Einkommen bzw. materielle Güter zum Maßstab für Wohlstand gemacht werden. Alternativ gehen diese Nachhaltigkeitskonzepte davon aus, dass Verteilungsgerechtigkeit ein wesentlicher Faktor für Lebensqualität und Wohlbefinden ist. Ein gesellschaftlicher Wandel der Kultur hin zu einer größeren Wertschätzung immaterieller Güter ist aus dieser Perspektive notwendig, um die planetaren Grenzen einzuhalten und eine nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsweise zu erreichen. So kann erreicht werden, dass durch z.B. verringerte Arbeitszeiten mehr Raum für soziale Kontakte geschaffen wird, was einen Teilaspekt eines neuen an immateriellen Gütern orientierten Wohlstandsverständnisses bildet (Seidl & Zahrnt, 2010; Jackson, 2009; Leggewie & Welzer, 2011).

- Degrowth: Degrowth-Konzepte verfolgen eine ähnliche Vision wie das Konzept Postwachstum, das zum Ziel hat, den Konsum zu reduzieren, um ein Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen zu ermöglichen. Das Streben nach Wachstum ist in dieser Perspektive für viele grundlegende ökologische und soziale Probleme unserer Zeit verantwortlich. Es geht im Kern also nicht darum, Rohstoffverbrauch und Produktion zu entkoppeln, sondern absolut weniger zu produzieren und zu konsumieren. Das bedeutet also, dass Wirtschaftswachstum nicht nur reduziert bzw. vermieden werden muss, sondern nur durch eine Schrumpfung der Wirtschaft soziale und ökologische Ziele erreicht werden können. Lebensqualität wird in

diesem Konzept nicht mit materiellem Wohlstand gleichgesetzt, sondern kann durch den Wegfall von Stress und materiellem Überfluss das Wohlbefinden sogar erhöht werden, indem Räume für soziale Interaktion geschaffen werden und Arbeit gerechter verteilt wird. Der Wandel der notwendig ist, um dies zu erreichen bedeutet aber nicht nur ein Umdenken der Wirtschaft und die Abkehr vom Wachstumsparadigma hin zu suffizienten Lebensstilen. Es wird darüber hinaus gefordert, regionale Wertschöpfung zu stärken. Auch neue demokratische Institutionen sind erforderlich, um eine gerechte Verteilung von Einkommen und Ressourcen zu ermöglichen (Kallis, 2011; Schneider et al., 2010). Die Anschlussfähigkeit an das Konzept Postwachstum ist hoch.

- Kapitalismuskritik: In Abgrenzung zu Postwachstums- und Degrowth-Konzepten, die zwar eine Abkehr vom Primat des Wirtschaftswachstums fordern, gehen kapitalismuskritische Konzepte einen Schritt weiter und stellen den Kapitalismus als vorherrschende Wirtschaftsform grundsätzlich in Frage. Insbesondere die fortschreitende Globalisierung und die immer stärker werdende Macht von multinationalen Konzernen wird als Grund gesehen, warum strukturelle Krisen auftreten und die Ungleichheiten in der Gesellschaft, aber insbesondere auch zwischen dem Globalen Süden und Norden weiter zunehmen. Diese verstärke Ungleichheit, was sich nicht nur in Kriterien wie Einkommen oder Beschäftigung ausdrückt, sondern auch in den Teilhabechancen, die durch die Verlagerung von politischen Entscheidungsprozessen auf internationale Ebenen eingeschränkt werden. Um Nachhaltigkeit zu erreichen, müssten entsprechend Entscheidungs- und Teilhabeprozesse umgestaltet werden und der Kapitalismus insgesamt transformiert werden (Brunnengräber, 2014; Brand, 2012b; Altvater, 2011). Inhaltliche Anknüpfungspunkte ergeben sich auch zu dem Konzept Buen Vivir, dass in der akademischen Debatte zum Thema aufgegriffen wurde (vgl. Kapitel 5.1.8; Acosta, 2015).

Unter dem Begriff Wachstumskritik lassen sich also zahlreiche Strömungen fassen, die zwar einige Gemeinsamkeiten aufweisen, aber auch unterschiedliche Schwerpunkte setzen und verschiedene Handlungserfordernisse priorisieren. Die obige Liste enthält dabei nur einige Beispiele, weitere Strömungen existieren (z.B. feministische Ansätze).

5.1.3.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Die Kritik, dass die im Green Economy-Konzept von Nachhaltigkeit geforderten Veränderungen nicht weitgehend genug sind, wird von vielen Umweltverbänden geteilt. Das Verständnis von Nachhaltigkeit in wachstumskritischen Konzepten und den Wegen dorthin wird breit diskutiert und in verschiedenen Positionspapieren, Veranstaltungen und Projekten aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Frage nach Verteilungswirkungen und gerechten Chancen spielen damit auch für die Umweltverbände eine zunehmend größere Rolle (DNR, 2017b; BUND, 2016; BUND, 2011; DNR, 2012; Greenpeace, 2018). Es findet jedoch keine trennscharfe Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Strömungen statt. Die Begriffe Postwachstum und Degrowth werden zum Teil sogar Synonym verwendet, Kapitalismuskritik als Begriff jedoch nicht verwendet. Elemente wie der Fokus auf die Ungleichheit zwischen Globalem Süden und Norden werden zwar vielfach aufgegriffen und thematisiert, insbesondere von Organisationen, die entwicklungspolitische und Umweltthemen verknüpfen (Forum Umwelt und Entwicklung, 2017). Besonders auch in den Debatten um internationale Handelsabkommen und deren Auswirkungen waren die Machtverhältnisse und Fragen der internationalen Gerechtigkeit immer wieder Themen, der Kapitalismus wird allerdings in der Regel nicht grundsätzlich in Frage gestellt (Laufer, 2018; Agrarbündnis,

2018; Allianz für ein alternatives Handelsmandat, 2013; IG Metall, 2014; Forum Umwelt und Entwicklung, 2017).

Degrowth und Postwachstum werden hingegen als Konzepte verwendet, um Positionen zu erläutern und insbesondere in den Umweltverbänden in der Kommunikation nach außen vertreten, aber auch in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden wurden Postwachstumsideen aufgenommen.

Während das Konzept Degrowth im NABU derzeit vor allem interne Diskussionen prägt, aber noch nicht in der öffentlichen Kommunikation genutzt wird (Denkhaus Bremen & Balz, 2018), entwarf der BUND gemeinsam mit Misereor und später mit Brot für die Welt und dem evangelischen Entwicklungsdienst schon früh Ideen, die dem heutigen Degrowth-Konzept zu Grunde liegen (BUND, Brot für die Welt & EED, 2008). Die KAB fordert in ihrem Krefelder Beschluss „ARBEIT. MACHT. SINN." (2017) erneut eine Abkehr vom bisherigen Wirtschaftssystem und unterstützt das Postwachstumskonzept aktiv.

Auch der DNR engagiert sich aktiv in der Degrowth-Debatte und treibt dieses Konzept nicht nur im eigenen Verband voran (DNR, 2017a), sondern engagiert sich z.B. auch auf dem Degrowth-Webportal des Konzeptwerks neue Ökonomie (Sperfeld et al., 2016). Die Naturfreunde Deutschlands organisierten 2015 und 2016 gemeinsam mit dem Klimacamp eine Sommerschule rund um das Thema Degrowth, die auch in den folgenden Jahren in unterschiedlicher Konstellation weitergeführt wurde (Naturfreunde Deutschlands, 2018).

Allerdings gibt es auch Umweltverbände, die in der Kommunikation von Konzepten wie Postwachstum und Degrowth eine Herausforderung für Umweltverbände sehen, weil der Anspruch zu verzichten, der mit diesen Zukunftsbildern verbunden ist, gesellschaftlich schwer vermittelbar ist (Denkhaus Bremen & Tribukait, 2018).

Der starke Fokus auf soziale Fragen, wie die der gerechten Verteilung, Zugangschancen und Teilhabe, ist auch in hohem Maße anschlussfähig an die Diskussionen innerhalb der Gewerkschaften und Sozial- und Wohlfahrtsverbände. Allerdings wird von diesen Akteuren das aktuelle Wirtschaftssystem mit seiner Fokussierung auf Wirtschaftswachstum nicht ebenso in Frage gestellt. Dennoch findet auch im Kontext der Gewerkschaften eine Auseinandersetzung mit dem Thema statt (ver.di, 2011; Brand, 2012a; Zimmer, 2012; TU Berlin & DGB, 2013).

5.1.4 Just Transition

5.1.4.1 Begriffsklärung

„Just Transition" wird ebenfalls als ein Aspekt im Postwachstumsdiskurs aufgegriffen. Das Konzept wird derzeit in der Debatte um eine sozialverträgliche Klimapolitik verstärkt in Deutschland genutzt. Er hat seinen Ursprung jedoch schon viel früher: In den 1970er Jahren etablierten Gewerkschaften den Begriff in Zusammenhang mit der Forderung nach Kompensationen für Arbeitnehmer*innen, die wegen der aus Umweltschutzgründen erlassenen neuen Vorschriften ihre Jobs verloren. Ziel war es, statt Widerstand gegen umweltpolitische Maßnahmen zu leisten, Synergien zu schaffen und etwa durch Umschulungen und Weiterbildungen neue Möglichkeiten zu eröffnen, die Jobs sichern und Akzeptanz für Umweltschutz schaffen. Das Konzept wurde auch international aufgegriffen und z.B. von der International Trade Union Confederation (ITUC) genutzt. Erst mit dem Pariser Klimaabkommen gelang es jedoch 2015, den Begriff prominent zu platzieren. Der Ursprung dieses Konzepts liegt damit im internationalen, gewerkschaftlichen Kontext. Es wurde jedoch auch von Umweltorganisationen aufgegriffen, insbesondere im Kontext der Debatten zur Klimagerechtigkeit und den Auswirkungen des Klimawandels auf indigene Völker und Kleinbauern im Globalen Süden.

5.1.4.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Da das Konzept inzwischen von einer Vielzahl an Akteuren genutzt wird, existieren auch unterschiedliche Interpretationen des Konzepts und dessen Inhalten. Man kann diese unterschiedlichen Perspektiven in „worker-focused transitions" und „socioeconomic transformations" unterscheiden. Während eine „worker-focused transition" die Frage der Gerechtigkeit vor allem mit Blick auf nationale Kontexte und negative Beschäftigungseffekte konzipiert, erweitert die Perspektive der „socioeconomic transformation" diese stärker auch um Fragen globaler und intergenerationeller Gerechtigkeit.

Auch in Deutschland wurde das Konzept Just Transition von verschiedenen Akteuren aufgenommen. Auch hier zeigt sich, dass das Konzept unterschiedlich gedeutet und genutzt wird. Betrachtet man etwa die im Zusammenhang mit der Forderung nach einer Just Transition vorgeschlagenen Maßnahmen und deren Framing im Beschluss zu „Klima, Energie und Mobilität" des DGB Bundeskongress im Mai 2018 wird die Betonung von „worker-focused transitions" in den genannten Sektoren deutlich.

Letztlich stehen in den angesprochenen Maßnahmen zwei Strategien im Vordergrund, die einen ökologischen Umbau als potenzielle Win-Win-Situation zeichnen: Erstens sollen aus ökologischer Perspektive „problematische" Branchen durch technologische und betriebliche Innovationen modernisiert und Beschäftigung damit gesichert werden. Zweitens soll der Ausbau neuer, „grüner" Branchen gefördert und vorangetrieben werden, wobei neue Beschäftigung entsteht. Im Sinne einer solchen Strategie würde nicht nur Beschäftigungsverlust verhindert werden, die Beschäftigungsbilanz eines ökologischen Umbaus wäre sogar positiv. Während zwar an einzelnen Stellen auch Bezüge zu breiter angelegten Transformationserfordernissen programmatisch hergestellt werden („Der Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft stellt bestehende Strukturen unseres Wirtschaftssystems in Frage"), werden die herausgestellten Maßnahmen im Rahmen der sektoralen Transformationen kaum oder nur sehr implizit in den Kontext einer tiefgreifenden gesamtgesellschaftlichen Transformation (wie sie etwa der WGBU 2011 in seinem Gutachten beschreibt) gestellt. Dies gilt ebenso für Transformationserfordernisse, die sich aus globaler Gerechtigkeitsperspektive ergeben.

Aber auch in den Debatten jenseits der Gewerkschaften wurde das Konzept aufgegriffen. Insbesondere innerhalb der Postwachstums- und Klimabewegung – hier vor allem im Kontext der Degrowth-Bewegung und den Aktivitäten von „Ende Gelände!" (bspw. rund um die Klimacamps im rheinischen Braunkohlerevier und der Lausitz[10]) – findet das Konzept seit etwa 2015 eine gewisse Prominenz. Während die gewerkschaftlichen Forderungen nach gerechten Übergängen für die Beschäftigten zwar auch Anknüpfungspunkt für die Akteure der Postwachstums- und Klimabewegung sind, spielen hier jedoch insbesondere auch Gerechtigkeitsfragen innerhalb und zwischen Ländern, die Bedeutung und das Verständnis von Arbeit, das Konzept von Wohlstand sowie Verteilungsfragen von Macht und Eigentum eine grundlegende Rolle. Nach dem Vorbild erfolgreicher Allianzen in anderen Ländern (vor allem des Globalen Südens) diente dabei die eigene Strategieentwicklung um eine Just Transition sowie der explizite Bezug auf diese Begrifflichkeit bisher vor allem auch dem Versuch einer Annäherung an die Gewerkschaften.

Anders als in genannten Bewegungskontexten taucht der Begriff der Just Transition in den Positionen der verfassten Umweltorganisationen bisher jedoch kaum auf. Zwar gibt es einzelne Hinweise darauf, dass die Debatte aus genannten Kontexten auch die Umweltverbände und -organisationen erreicht hat, allerdings lassen sich bisher im Wesentlichen keine ausdifferenzierten Positionen identifizieren.

[10] https://www.dnr.de/sozial-oekologische-transformation/unsere-arbeit/archiv/veranstaltungen/just-transition-konzept-strategieentwicklung-und-vernetzung/

Aus einer gewerkschaftlichen Perspektive ist der klare Fokus auf Beschäftigung im Sinne ihres gewerkschaftlichen Mandats durchaus nachvollziehbar. Auch vor dem Hintergrund historisch gewachsener Strukturen der Sozialpartnerschaft erscheinen Strategien einer ökologischen Modernisierung bzw. eines grünen Wachstums, wie sie im Wesentlichen den herausgestellten Maßnahmen des DGB-Beschlusses abzulesen sind, naheliegend. Dennoch bietet ein diesbezüglich eingegrenzter Fokus ohne eine Einbettung in einen Kontext weitreichenderer gesellschaftlicher Transformationen wenig Anknüpfungspunkte für zivilgesellschaftliche Akteure aus dem Spektrum der Klima-, Umwelt- und anderer sozialer Bewegungen. So sind diese zwar offen gegenüber Gerechtigkeits- und Verteilungsfragen in Zusammenhang mit den Beschäftigten betroffener Branchen, bemessen aber dennoch die Dringlichkeit tiefgreifender sozial-ökologischer Transformationserfordernisse und damit verbundener Handlungsoptionen auch an Maßstäben globaler sowie intergenerationeller Gerechtigkeit.

5.1.5 Zeitwohlstand

5.1.5.1 Begriffsklärung

An den Kern des Nachhaltigkeitskonzepts Postwachstum, dass neue gesellschaftliche Strukturen und Maßstäbe zur Messung von Wohlstand geschaffen werden müssen, um Nachhaltigkeit zu erreichen, ist auch das Konzept des „Zeitwohlstands“ anschlussfähig.

Dieses Konzept diskutiert, wie die Verfügbarkeit von Zeit im Sinne einer selbstbestimmten Zeit zu mehr Lebensqualität und Wohlbefinden beitragen kann. Zeitwohlstand umfasst entsprechend nicht nur das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit, sondern auch die Forderung nach mehr gemeinsamer Zeit (mit Familie, Freunden usw.), um die Möglichkeit zu haben, eine verlässliche Gemeinschaft zu schaffen und zu erleben, und eine Entdichtung der Zeit zu verwirklichen (Rinderspacher, 2012; Haug, 2012).

Es wird davon ausgegangen, dass das vorherrschende monetäre Belohnungssystem, das unsere Gesellschaft prägt, zu einem „crowding out of motivations“ (Habermann, 2012, S. 21) führt. Das bedeutet, intrinsisch motivierte Tätigkeiten werden von monetär getriebenen Prioritäten verdrängt. Dies hat auch zur Folge, dass zum Beispiel Reproduktionsarbeit, Zeit für die Entwicklung eigener nicht-marktkonformer Talente, aber auch die aktive Beteiligung an demokratischen Prozessen und Ehrenämtern kaum anerkannt werden und folglich weniger Zeit dafür verwendet wird. Die fortschreitende Individualisierung der Gesellschaft wird hier als ein wichtiger Treiber identifiziert, der diese Entwicklung weiter verstärkt und beschleunigt (Rinderspacher, 2012).

Diese Prioritätensetzung kann zu Zeitarmut führen, die für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen verschiedene Ursachen hat und entsprechend unterschiedliche Konsequenzen erfordert (Rinderspacher, 2012; von Jorck et al., 2015; von Jorck & Gebauer, 2015; von Jorck, 2014):

- Erstens können prekär Beschäftigte mit niedrigem Einkommen besonders von Zeitarmut betroffen sein. Um materielle Sicherheit zu erlangen und der Logik zu folgen, dass Anerkennung vor allem über monetäre Anreize erlangt werden kann, werden häufig viele Überstunden geleistet, die zusätzlich zur Reproduktionsarbeit geleistet werden müssen. So bleibt wenig freie, selbstbestimmte Zeit.

- Zweitens können auch Gutverdiener*innen und Selbstständige von Zeitarmut betroffen sein, die, um ihren sozialen Status zu erhalten, ebenfalls einen Großteil ihrer Zeit für die Erwerbsarbeit nutzen und andere Formen der Nutzung ihrer Zeit vernachlässigen (z.B. Familienzeit, politisches Engagement).

Die Konsequenzen, die Betroffene ziehen müssten, um Zeitarmut zu begegnen, sind für beide Gruppen jedoch unterschiedlich. Während prekär Beschäftigte vor allem sozialpolitische bzw. finanzielle Unterstützung benötigen, die es ermöglicht, auch bei geringerem Zeitaufwand die eigene Existenz zu sichern, ist von Gutverdienenden und Selbständigen zunächst ein Umdenken notwendig. Die Anerkennung von nicht-monetären Kategorien zur Bestimmung des eigenen Wohlstands muss gestärkt werden. Es gilt, eine „Zeitkompetenz" zu entwickeln, die das Vorhandensein von selbstbestimmter (Frei)Zeit und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Reproduktionsarbeit und gesellschaftlichem Engagement wertschätzt (Rinderspacher, 2012). Auch hier können sozialpolitische Maßnahmen dabei unterstützen, diesen Wertewandel einzuleiten und gesellschaftliche Akzeptanz zu erzeugen.

Damit verbunden ist z.B. auch die Notwendigkeit, gesellschaftliche Umverteilungsprozesse einzuleiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Arbeit zukünftig so verteilt werden sollte, dass alle Beschäftigten in Teilzeit angestellt sind. Auch geht das Konzept des Zeitwohlstands darüber hinaus, eine Flexibilisierung von Arbeitszeit zu erreichen. Flexibilisierung wird in diesem Konzept in erster Linie als ein Instrument der Arbeitgeber*innen verstanden, das erreichen soll, dass Arbeitnehmer*innen mit ihrer Zeit immer dann zur Verfügung stehen, wenn dies im Produktionsprozess benötigt wird. Vielmehr ist es das Ziel, Zeitsouveränität bzw. ein Recht auf eigene Zeit zu erreichen, in dessen Rahmen selbst entschieden werden kann, wie die Verteilung von Erwerbsarbeit und Freizeit gestaltet wird und wie diese unterschiedlichen Formen gesellschaftliche Anerkennung erfahren. Um diese Anerkennung zu erreichen, ist auch ein Wertewandel notwendig, der politisch und gesellschaftlich unterstützt werden muss (Mückenberger, 2011; Rinderspacher, 2012).

Das damit verbundene Umdenken weg von einem auf materiellen Wohlstand gerichteten Gesellschaftsbild fügt sich daher auch in die Zielvorstellungen der Postwachstumskonzepte ein, die stärker auf die Umweltdimension fokussieren, aber ebenfalls im Kern fordern, dass sich gesellschaftliche Wertesysteme verändern müssen, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Das Konzept des Zeitwohlstands wird daher auch aus sozial-ökologischer Perspektive diskutiert und es wird untersucht, inwiefern die Debatten um Zeitwohlstand und Zeitpolitik zu der Erreichung von Umwelt- und Nachhaltigkeitszielen beitragen können (Tappeser et al., 2017; Görtler & Reheis, 2012). Unter anderem wird diskutiert, dass mehr Zeitwohlstand zu einer ‚dreifachen Dividende' im Sinne weniger güterintensiven Lebensstilen und somit zu einer Reduktion des Ressourcenverbrauchs führen würde und damit die Umwelt entlastet und höherer Zufriedenheit sowie lebendigere Nachbarschaften mit sich bringt (Reisch & Bietz, 2014).

5.1.5.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Das Thema Arbeitszeit bzw. Arbeitszeitverkürzung war historisch immer ein wichtiges Thema der Gewerkschaften und wird aktuell wieder verstärkt in den Gewerkschaften adressiert, wie aktuelle Kampagnen zum Beispiel von ver.di oder der IG Metall zeigen (ver.di, 2015; IG Metall, 2016). Der Fokus der Debatte liegt dabei auf der Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeit (IG BCE, 2015). Das Konzept Zeitwohlstand wird dabei begrifflich nicht häufig genutzt. Die Debatten zu diesem Thema stehen zumeist im Kontext der Diskussion des Konzepts Gute Arbeit (vgl. Kapitel 5.1.7). Der Begriff Zeitwohlstand wird jedoch auch von den Gewerkschaften aufgegriffen. So findet sich der Begriff bereits in der von ver.di herausgegebenen Broschüre „Wandel gestalten – Wirtschaft und Arbeit im Wandel" (ver.di, 2011), wird dort aber nicht mit den ebenfalls angesprochenen ökologischen Themen verknüpft. Die IG Metall verwendete den Begriff sogar prominent in ihrem Slogan für die Tarifverhandlungen 2018 „6% und Zeitwohlstand" (IG Metall, 2017). Aber auch hier wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass die ökologische Dimension des Konzepts, die im akademischen Kontext diskutiert wird, keine Rolle in der Kommunikation spielt. Auf der IG-Metall NRW Beschäftigtenversammlung, die im Januar 2018 stattfand,

war das Konzept ebenfalls Thema und wurde z.B. auch im Zusammenhang mit Themen wie Umwelt- und Familienpolitik im Rahmen eines Vortrags von Rinderspacher diskutiert (Rinderspacher, 2018).

Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände positionieren sich ebenfalls zum Thema Arbeitszeit. So fordert die KAB etwa, dass Sonntagsarbeit auch zukünftig eine Ausnahme darstellen sollte, um gemeinsame Familienzeit zu ermöglichen (KAB, 2018) und engagiert sich ebenso wie ver.di, die katholische Betriebsseelsorge, der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt in der Evangelischen Kirche in Deutschland (KDA) und dem Bundesverband Evangelischer Arbeitnehmerorganisationen e.V. in der „Allianz für den freien Sonntag“ (Allianz für den freien Sonntag, 2018). Der Begriff Zeitwohlstand wird dabei in der öffentlichen Kommunikation jedoch nicht genutzt.

Die Umweltverbände setzen sich derzeit aktiv mit dem Thema Zeitwohlstand auseinander und stellen es in den Kontext der Konzepte Postwachstum und Degrowth. Die Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) gründete beispielsweise die Arbeitsgemeinschaft „Zeitpioniere“, die sozial-ökologische Arbeits- und Zeitforschung betreibt (VÖW, 2018). In einem Fachdialog, der 2017 stattfand, gab es auch bereits eine Zusammenarbeit vom Deutsche Naturschutzring (DNR), dem Bundesjugendwerk der Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland (AEJ), der Naturfreundejugend Deutschlands und der BUNDjugend, die sich unter der Überschrift „Zivilgesellschaftliche Arbeit wider den Wachstumszwang!“ auch mit dem Konzept Zeitwohlstand auseinandersetzten (DNR, 2017b). Das Thema scheint bisher aber nicht zentral in den Debatten der Umweltverbände zu sein.

5.1.6 Sozialer Zusammenhalt

5.1.6.1 Begriffsklärung

Wie auch in der Auseinandersetzung mit dem Konzept Zeitwohlstand fokussiert auch das Konzept des sozialen Zusammenhalts (oder auch gesellschaftlicher Zusammenhalt) auf die soziale Dimension und die Auswirkungen aktueller Trends auf das gesellschaftliche Zusammenleben. Der Fokus liegt in diesem Konzept vor allem auf den Gründen für und Auswirkungen von sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft. Verteilungsfragen zwischen gesellschaftlichen Gruppen stehen im Zentrum der Debatte, während das Konzept des Zeitwohlstands weniger stark Verteilungsfragen als das Verhältnis von Arbeit und Freizeit bzw. dessen freier Gestaltung zentral stellt.

Im Fokus der Debatte um den sozialen Zusammenhalt stehen vor allem Teilhabe- und Zugangschancen. Insbesondere die Zukunft der Demokratie und die Auswirkungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts auf Beteiligung werden in der Soziologie schon lange diskutiert (Beck & Beck-Gernsheim, 1994; Braun, 2001; Putnam, 2001). In einer aktuellen Studie der Bertelsmann Stiftung wird das Konzept sozialer Zusammenhalt wie folgt konkretisiert und operationalisiert (Arant et al., 2017):

- Soziale Beziehungen
  - die Qualität sozialer Netze
  - das grundlegende Vertrauen in Mitbürger*innen
  - die Akzeptanz einer Vielfalt von Lebensweisen

- Verbundenheit
  - die Identifikation mit dem Gemeinwesen, in dem man lebt
  - das Vertrauen in dessen Institutionen
  - das Ausmaß des Erlebens von Gerechtigkeit
- Gemeinwohlorientierung
  - das Maß an Solidarität und Hilfsbereitschaft der Bürger*innen untereinander
  - die Bereitschaft, grundlegende soziale Regeln anzuerkennen
  - der Grad der zivilgesellschaftlichen und politischen Partizipation

Als weiteres Thema werden auch Fragen nach Toleranz und Akzeptanz von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und die Auswirkungen von Migration auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt diskutiert. Hier kommt die Studie der Bertelsmann Stiftung jedoch zu dem Schluss, dass es zwar eine größere Herausforderung ist, sozialen Zusammenhalt zu schaffen bzw. zu erhalten, wenn (besonders) viele kulturell heterogene Gruppen zusammenleben, sozialer Zusammenhalt aber dennoch erreicht werden kann. Die Umfrageergebnisse zeigen auch, dass der Anteil an Migrant*innen in einer Region bisher keinen Einfluss auf den Grad des sozialen Zusammenhalts hat. Vielmehr zeigt die Studie, dass der sozioökonomische Status einer Bevölkerungsgruppe einen großen Einfluss darauf hat, welche Teilhabechancen bestehen. Ein geringer sozioökonomischer Status verbunden mit den wachsenden Unterschieden in der Bevölkerung wird als der wichtigste Treiber von ungleichen Beteiligungschancen gesehen. Aber auch die Globalisierung und die Digitalisierung sowie der damit verbundene Wertewandel werden als Gründe hervorgehoben, warum die Wahrnehmung besteht, dass der soziale Zusammenhalt rückläufig ist (Arant et al., 2017).

Da das Konzept sozialer Zusammenhalt vorwiegend im Zusammenhang mit den Themen der Zukunft der Demokratie und der Integration von Migrant*innen diskutiert wird, werden Umweltaspekte in Zusammenhang mit sozialem Zusammenhalt nur am Rande thematisiert. 1998 veröffentlichte die Friedrich-Ebert-Stiftung eine Studie ihrer Zukunftskommission, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit als langfristige Ziele beschreibt. In diesem Nachhaltigkeitskonzept wird davon ausgegangen, dass Wirtschaftswachstum notwendig ist, um sowohl sozialen Zusammenhalt und Integration leisten zu können, insbesondere über Integration in den Arbeitsmarkt, als auch um Effizienzsteigerungen zum Umweltschutz zu erreichen. Hier ergeben sich Anknüpfungspunkte an das Green Economy-Konzept (FES, 1998).

Eine direkte Verknüpfung zu anderen Nachhaltigkeitsthemen, wie etwa Umweltschutz oder Klimawandel, wird dagegen in der Bertelsmann Studie nicht explizit hergestellt. Jedoch ergeben sich auch aus diesem Konzept relevante Anknüpfungspunkte auch für das Thema Nachhaltigkeit. Insbesondere die Fragen nach gemeinsamen Werten und den Grundlagen des Zusammenlebens sprechen auch die Wertediskussionen an, die z.B. im Postwachstumsdiskurs gefordert werden. Sozialer Zusammenhalt wird als Voraussetzung dargestellt, die gesellschaftliche Veränderungsprozesse erst ermöglicht und negative Wirkungen auf „Verlierer“ von Transformationsprozessen abfedern kann. Sozialer Zusammenhalt hilft entsprechend dabei, Akzeptanz für Veränderung zu schaffen (Arant et al., 2017).

5.1.6.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Aber nicht nur wissenschaftlich wird das Thema aufgearbeitet. Besonders in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden ist der Erhalt und die Förderung des sozialen Zusammenhalts der Hauptzweck und Ziel der Organisationen. Einerseits zielen die lokalen Angebote der Wohlfahrts- und Sozialverbände darauf, soziale Beziehungen und Gemeinschaft zu fördern. Andererseits wird sich auch intensiv mit den Fragen nach Armut bzw. der wachsenden Ungleichheit in der Gesellschaft auseinandergesetzt (VdK, 2018a; Der Paritätische, 2018c; Der Paritätische, 2017; SoVD, 2015b; SoVD, 2015c; Der Paritätische, 2018b; KAB, 2012). In den Gewerkschaften wird das Thema Armut vor allem im Zusammenhang mit prekären Arbeitsverhältnissen und Altersarmut diskutiert und damit vor allem im Kontext des Konzepts Gute Arbeit (vgl. Kapitel 5.1.7). Aber auch das Thema Kinderarmut wird adressiert (DGB, 2017b; DGB, 2018a), ver.di und NGG weisen gemeinsam darauf hin, dass insbesondere Frauen von Armut betroffen sind und stellt damit einen Zusammenhang mit Gleichstellungsfragen her (ver.di & NGG, 2013).

Um das Thema Armut stärker in den Fokus zu rücken, wurde unter anderem auch der Armutskongress als Kooperation zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren ins Leben gerufen. Auch Umweltverbände und Gewerkschaften sind neben den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden Mitglieder. Ein ähnliches Bündnis, das sich für eine gerechtere Verteilung in der Gesellschaft einsetzt, ist das Bündnis „Reichtum umverteilen“ (2018). Das Thema Armut bzw. wachsende Ungleichheit ist entsprechend auch für die Umweltverbände relevant. Es wird zum Beispiel im Grundsatzprogramm des DNR als zentrales Problem erkannt (DNR, 2002), naturgemäß hat das Thema aber nicht den gleichen Stellenwert wie für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften. Zunehmend wird auch das Thema Wohnen und die steigenden Kosten auch für die Mittelschicht ein Thema für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände und die Gewerkschaften (Der Paritätische, o.J.; DGB, 2018b).

Ein weiteres Thema, das im Kontext des sozialen Zusammenhalts diskutiert wird, ist das Thema Inklusion. Insbesondere die Sozial- und Wohlfahrtsverbände setzen sich aktiv für eine bessere Integration von Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt und das gesellschaftliche Zusammenleben ein (Der Paritätische, 2018a). Aktuell wird das Thema sozialer Zusammenhalt häufig auch mit den Themen Integration und Rassismus verbunden (Der Paritätische, 2018a). Der Paritätische Wohlfahrtsverband veranstaltete zum Beispiel im Jahr 2016 einen Ideenwettbewerb zum Thema „Vielfalt leben! – Projektideen für ein gutes Zusammenleben“, indem Projektideen und Themenvorschläge rund um das Thema Integration und Rassismus eingereicht werden konnten (Der Paritätische, 2016).

5.1.7 Gute Arbeit

5.1.7.1 Begriffsklärung

Im Vergleich zu den Konzepten Zeitwohlstand und sozialer Zusammenhalt, die das gesellschaftliche Leben bzw. das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Freizeit in das Blickfeld rücken, fokussiert das Konzept Gute Arbeit (international auch „Decent Work“) auf die Bedingungen und Strukturen der Arbeitswelt. Zentral ist hier also die Sozialverträglichkeit von Arbeit bzw. den Arbeitsbedingungen. Dabei wird zumeist die Perspektive der Beschäftigten eingenommen und die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitnehmer*innen ins Zentrum gestellt, um damit soziale Standards für die Arbeitswelt zu definieren. Der DGB erstellt zusammen mit seinen Mitgliedsgewerkschaften seit 2007 jährlich den Index „Gute Arbeit“, der elf Merkmale von „Guter Arbeit“ einschließt (DGB, 2017a; Allmendinger, 2016):

- die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit,
- individuelle Entwicklungsmöglichkeiten,

- die Betriebskultur,
- den Sinn der Arbeit,
- die Arbeitszeitlage (= tägliche Arbeitszeiten und Verteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitstage)
- emotionale Anforderungen,
- körperliche Anforderungen,
- die Arbeitsintensität,
- das Einkommen,
- die betrieblichen Sozialleistungen,
- die Beschäftigungssicherheit.

Auch international wird das Thema Gute Arbeit vor allem auf der individuellen Ebene und den Bedingungen am Arbeitsplatz erfasst. Neben ähnlichen Kategorien, wie sie auch im DGB-Index verwendet werden, wie einem ausreichenden Einkommen, sinnstiftender Arbeit und Gestaltungsmöglichkeiten, werden in der International Labour Organisation (ILO) auch die Themen Sicherheit am Arbeitsplatz und Gleichstellung stärker in den Fokus gerückt (ILO, 2018). Anders als in Deutschland, wird das Thema „decent work“ auch mit der Nachhaltigkeitsdebatte verknüpft, was sich in der 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten „Agenda 2030“ widerspiegelt. Im Nachhaltigkeitsziel 8 (SDG 8) wird die Anforderung gestellt „sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work” zu fördern und ist damit Teil der Debatte um nachhaltige Entwicklung. Ein expliziter Bezug zu Nachhaltigkeit wird in Deutschland von den Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden nicht hergestellt.

5.1.7.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Das Thema Gute Arbeit ist bereits seit längerem ein prominenter Aspekt in der politischen Debatte und wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet:

Erstens werden neue Anforderungen an Arbeitnehmer*innen gestellt, die sich zum Beispiel aus der Digitalisierung oder der Globalisierung ergeben. In diesem Zusammenhang ist das Thema Qualifizierung besonders relevant: Durch den Wandel der Arbeitswelt im Zusammenhang mit der Digitalisierung, aber auch den strukturellen Wandel durch z.B. die Alterung der Gesellschaft wird es immer wichtiger, lebenslanges Lernen zu ermöglichen und Weiterbildungen verstärkt anzubieten (Eichhorst & Buhlmann, 2015; Richter, Bode & Köper, 2012; Kuhlmann & Schumann, 2015). Ein Teil der Debatten zum Konzept Gute Arbeit beschäftigt sich daher mit den Möglichkeiten und Notwendigkeiten, Weiterbildungsprogramme zu etablieren und zu fördern (Bolder, 2009).

Zweitens wird der bevorstehende Fachkräftemangel thematisiert, der viele Unternehmen bereits heute betrifft und nicht allein durch Qualifizierungsmaßnahmen vermieden werden kann. Faktoren, die den Fachkräftemangel beeinflussen, sind der demografische Wandel oder auch die Migration (Richter, Bode & Köper, 2012; Friedrich & Pierdicca, 2014). Hier stellt sich sowohl für Arbeitgeber*innen als auch die Politik die Frage, wie bestimmte Berufszweige, Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt für Arbeitnehmer*innen auch zukünftig at-

traktiv gestaltet werden kann. Dies betrifft nicht nur technische und Ingenieursberufe. Besonders in der Pflege und dem Gesundheitswesen werden Strategien zum Umgang mit dem drohenden oder bereits vorhandenen Fachkräftemangel entwickelt (Braeseke et al., 2013). Dies passiert sowohl im politischen Kontext als auch bei den hier betrachteten Akteuren. Während für die Gewerkschaften das Thema Kern ihres Aufgabenverständnisses ist, haben sich die Wohlfahrtsverbände aktiv auch mit der eigenen Rolle als Arbeitgeber und den Anforderungen, die sich daraus an sich selbst ergeben, auseinandergesetzt.

Ein dritter Aspekt der Debatte ist die Sozialverträglichkeit der Arbeitswelt und der damit verbundenen Forderung nach einer Umgestaltung des Normalarbeitsverhältnisses hin zu einer größeren Flexibilisierung der Arbeitszeit und einem Abbau der Benachteiligung insbesondere von Frauen in diesem Kontext. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Fragen der Arbeitszeitregelung. Darunter fallen sowohl Forderungen nach einer Kürzung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit, die Möglichkeit, Familienarbeitszeit einzuführen, als auch das Recht, von Teilzeit, die z.B. zur Betreuung kleiner Kinder von einer Vollzeitstelle reduziert wurde, wieder auf Vollzeit zu erhöhen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf war unter anderem das Schwerpunktthema des Gute-Arbeit-Indexes 2017 (DGB, 2017a). Kritisiert werden aber auch z.B. prekäre Arbeitsverhältnisse und ihre Auswirkungen auf das Armutsrisiko, das Sozialleben der Betroffenen und die Alterssicherung (IG Metall, o.J.).

Aus diesen Aspekten ergeben sich Anknüpfungspunkte zum Konzept des Zeitwohlstands und zum inklusiven Wachstum (vgl. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und 5.1.2) Aber auch das Thema Ökologie und dessen Verknüpfung mit dem Thema Arbeit der Zukunft wird inzwischen von den Gewerkschaften aufgegriffen. Das Jahrbuch „Gute Arbeit" hat 2018 den Schwerpunkt Ökologie der Arbeit (Schröder & Urban, 2018). Hier wird die Bedeutung von Nachhaltigkeitstransformationen und die ökologischen Herausforderungen und ihre Implikationen für verschiedene Sektoren aufgearbeitet.

Das Thema Gute Arbeit wird in den Gewerkschaften also sehr breit verstanden, um so die Anliegen der Arbeitnehmer*innen mit einem Schlagwort zu erfassen, das verschiedene Bereiche der Arbeitswelt umfasst.

5.1.8 Gutes Leben & Lebensqualität

5.1.8.1 Begriffsklärung

Das Konzept des Guten Lebens, wie es heute diskutiert wird, stammt aus Südamerika, wo unter dem Begriff „buen vivir" ein Gegenentwurf zum dem westlichen Gesellschafts- und Demokratiemodell und dem Kapitalismus entwickelt wird. Die Diskussion entstand aus der Erkenntnis, dass die neoliberalen Reformen in Südamerika in den 1980er und 1990er Jahren nicht dazu führten, dass grundlegende ökologische und soziale Probleme gelöst und Ungleichheit abgebaut wurden (Fatheuer, 2011; Acosta, 2015).

Das Konzept verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der das Verhältnis von Mensch und Natur als Einheit betrachtet. Es geht erstens davon aus, dass Natur einen Wert in sich hat und daher die Ausbeutung der Natur und ihrer natürlichen Ressourcen gestoppt werden muss. Zentral ist dabei jedoch vor allem die soziale Perspektive des Konzepts. Es steht nicht der Einzelne im Vordergrund, vielmehr soll Wohlstand für die Gesellschaft als Ganzes geschaffen werden. Die Gemeinschaft steht im Mittelpunkt (Schmid, 2011). In dieser Argumentation beziehen sich Vertreter*innen des Konzepts auch auf die Philosophie der indigenen Bevölkerung Lateinamerikas.

Das Konzept wird in Südamerika nicht nur in der Zivilgesellschaft und Wissenschaft diskutiert. Es wurde auch politisch aufgegriffen und hat in Ecuador und Bolivien seit 2008 bzw. 2009 Ver-

fassungsrang. Die Verfassungen garantieren das Recht auf ein Gutes Leben und sprechen der Natur eigene Rechte zu. In den Politiken dieser Länder spiegelt sich das Konzept unter anderem darin, dass Prozesse der Privatisierung gestoppt und zum Teil rückgängig gemacht wurden. Auch natürliche Ressourcen wie z.B. Erdöl im Yasuní-Nationalpark in Ecuador wurden mit Verweis auf das Konzept gegen internationale Entschädigungszahlungen zunächst nicht abgebaut.

5.1.8.2 Das Konzept in der gesellschaftlichen Diskussion

Der Begriff hält jedoch auch zunehmend Einzug in westliche Debatten und wird in Deutschland im Kontext Lebensqualität verwendet und diskutiert. Dahinter steht die normative Leitidee, ein gutes Leben für alle zu ermöglichen. 2013 legte die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag fest, dass Indikatoren zur Messung von Lebensqualität festgelegt werden. Zuvor hatte es mit dem Zukunftsdialog und der Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema gegeben (Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität", 2013), die später unter anderem mit dem Bürgerdialog „Gut leben in Deutschland – Was uns wichtig ist" fortgeführt wurde, um diese Indikatoren zu entwickeln. Der Fokus im Bürgerdialog lag dabei einerseits auf der persönlichen Wahrnehmung und Anforderungen an Lebensqualität sowie auf den Vorstellungen für ein gutes Leben auf nationaler Ebene (Bundesregierung, 2016). Fragen zum Verhältnis von Mensch und Natur oder Gerechtigkeitsfragen (auch im globalen Kontext), wie sie aus dem südamerikanischen Diskurs abgeleitet werden können, wurden dabei nicht explizit in den Vordergrund gerückt und auch ein Bezug zum Begriff der Nachhaltigkeit wurde nicht hergestellt. Potentiale zu einer Verknüpfung der Debatten zu gutem Leben und Nachhaltigkeit bestehen jedoch. Insbesondere könnten Fragen der intergenerationellen Gerechtigkeit und Verteilungsfragen, die im Nachhaltigkeitsdiskurs zentral sind, auch in den Debatten zu Gutes Leben aufgenommen werden und den bisherigen Diskurs ergänzen (Pissarskoi et al., 2018).

Der Begriff Gutes Leben wird jedoch nicht nur in der Politik aufgegriffen, sondern auch in der Zivilgesellschaft und den Gewerkschaften, hier jedoch mit unterschiedlichen Themen verknüpft. In den Umweltverbänden wird der Begriff Gutes Leben vor allem mit suffizienten Lebensstilen verknüpft und ein Zusammenhang zur Postwachstums- bzw. Degrowth-Debatte und Kapitalismuskritik hergestellt. Demnach erreicht man ein Gutes Leben, indem man suffiziente Lebensstile verfolgt (BUND, 2016; vgl. Kapitel 0). Die IG Metall und der DGB dagegen nutzen den Begriff im Zusammenhang mit der Debatte um Gute Arbeit (DGB, 2015; vgl. Kapitel 5.1.7). Ähnlich wie der Nachhaltigkeitsbegriff wird das Konzept Gutes Leben also mit den jeweiligen Schwerpunktthemen verknüpft und inhaltlich gefüllt, sodass sich große Interpretationsspielräume des Konzepts ergeben.

5.2 Geteilte Weltsichten – Anknüpfungspunkte und inhaltliche Gemeinsamkeiten zwischen den Konzepten

5.2.1 Schwerpunkte in der Diskussion der Akteure

Die Übersicht über verschiedene Konzepte zur Konkretisierung von Nachhaltigkeit oder einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten hat erstens gezeigt, dass viele unterschiedliche Ansätze genutzt werden, um nachhaltige Entwicklung handhabbar zu machen und in der Verbandsarbeit zu nutzen. Zweitens zeigt sich, dass die betrachteten Akteure sehr unterschiedliche Konzepte aufgreifen und diese in der Kommunikation nach außen zur Begründung des eigenen Handelns und als Unterlegung von politischen Forderungen und Zielsetzungen nutzen. Tabelle 1 gibt einen Überblick darüber, welche Konzepte von welchen Akteuren aufgegriffen wurden und in der Kommunikation nach außen genutzt werden:

Tabelle 1: Übersicht Nutzung von Nachhaltigkeitskonzepten

Konzepte	Akteure															
	BUND	DNR	DUH	Greenpeace	NABU	Naturfreunde Deutschlands	DGB	ver.di	IG BCE	IG Metall	IG BAU	KAB	Paritätischer Wohlfahrtsverband	SoVd	VdK	AWO
Green Economy							x									
Inklusives Wachstum							x									
Wachstumskritik	x	x		x	(x)*	x	x	x				x				
Just Transition	x	x					x									
Zeitwohlstand	x	x			x		x	x		x		x				x
Sozialer Zusammenhalt							x		x	x	x	x	x	x	x	x
Gute Arbeit							x	x	x	x	x					
Gutes Leben	x						x			x						

*Aus den im Rahmen des Projekts durchgeführten Interviews haben wir gelernt, dass diese Konzepte in internen Diskussionen eine Rolle spielen, aber noch nicht in der Kommunikation nach außen genutzt werden (vgl. auch Denkhaus Bremen & Balz, 2018)

Tabelle 1 zeigt, dass Strategien, Leitbilder und Narrative zu anzustrebenden zukünftigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen von den Akteuren in vielen Facetten genutzt und weiterentwickelt werden. Es wird also nicht ein Nachhaltigkeitskonzept aufgegriffen und entsprechend den inhaltlichen Schwerpunkten und dem eigenen Aufgabenverständnis entsprechend konkretisiert. Vielmehr werden eigene Konzepte herangezogen und mit Inhalten gefüllt. Während in den Umweltverbänden derzeit besonders wachstumskritische Konzepte wie Postwachstum oder Degrowth aufgegriffen werden, nutzen die Gewerkschaften vor allem das Konzept Gute Arbeit. Auch wenn es inhaltliche Anknüpfungspunkte gibt, werden die beiden Konzepte bisher nicht miteinander verknüpft und gemeinsam weiterentwickelt. Bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden positioniert sich die KAB deutlich innerhalb des Postwachstumskonzepts. Hier gibt es also direkte inhaltliche Überschneidungen zur Arbeit vieler Umweltverbände. Aus den bisherigen Re-

cherchen hat sich jedoch nicht ergeben, dass auf konzeptioneller Ebene intensiv zusammengearbeitet würde, um das Konzept gemeinsam weiterzuentwickeln. Potentiale dazu sind jedoch vorhanden und könnten genutzt werden, um einen verbändeübergreifenden Prozess zu beginnen, der eine gemeinsame Entwicklung eines Zukunftsbildes und damit verbundenen Konzepts für nachhaltige Entwicklung vorsieht.

5.2.2 Gemeinsam genutzte Konzepte

Wie oben bereits erwähnt, nutzen sowohl die KAB als auch die Umweltverbände das Konzept Postwachstum sehr offensiv, um die eigenen Forderungen in Bezug auf nachhaltige Entwicklung zu begründen und gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen. Für die Gewerkschaften erscheint eine Anknüpfung an das Konzept schwierig, da mit den geforderten geringeren Wachstumsraten oder sogar Negativwachstum immer auch der Verlust von Arbeitsplätzen verbunden wird und damit für die Interessen der Mitglieder der Gewerkschaften auf den ersten Blick wenig Anknüpfungspunkte bestehen.

Betrachtet man die Diskussionen aber näher, so wird deutlich, dass das Konzept Zeitwohlstand sowohl von den Gewerkschaften als auch den Umweltverbänden aufgegriffen wird und auch Anknüpfungspunkte innerhalb der Wohlfahrtsverbände bestehen. Mit Zeitwohlstand wird einerseits der gleiche Begriff verwendet, andererseits wird er aber von den Akteuren mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt. Während in den Umweltverbänden Zeitwohlstand vor allem aus der Perspektive diskutiert wird, wie durch mehr frei verfügbare Zeit auch ein Wertewandel erreicht werden kann, der dazu führt, dass weniger konsumiert wird und ökologisch nachhaltige Lebensstile ermöglicht werden, diskutieren die Gewerkschaften und Wohlfahrtsverbände Zeitwohlstand eher im Kontext des Konzepts Gute Arbeit. Zeitwohlstand in Verbindung mit Guter Arbeit diskutiert vor allem, wie die Möglichkeiten, mehr Zeit für die Familie (Kindererziehung, Pflege von Familienangehörigen) erreicht werden kann, die Balance zwischen Freizeit und Arbeit verbessert und damit auch die Qualität von Arbeit erhöht werden können.

Ein weiteres Beispiel für die Nutzung der gleichen Konzepte ist das Beispiel Just Transition. Just Transition wird aktuell vor allem vom DGB genutzt. Es wird aber auch im Kontext der Umweltverbände aufgegriffen. Aber auch in diesem Fall zeigt sich, dass der Fokus in der Diskussion des Konzepts sehr unterschiedlich gelegt wird. Man kann vor allem zwischen zwei Interpretationen unterscheiden: die Perspektive „worker-focused transitions“, die die Frage nach Gerechtigkeit vor allem im nationalen Kontext interpretieren und Beschäftigungseffekte in den Vordergrund stellt, sowie die Perspektive „socioeconomic transformations“, die den Blick stärker auf Fragen der intergenerationellen und vor allem globalen Gerechtigkeit lenkt. Aus diesen unterschiedlichen Schwerpunkten ergeben sich auch für konkrete Handlungsbedarfe unterschiedliche Prioritäten und Bewertungsmaßstäbe.

Obwohl in der Diskussion der Konzepte sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden, zeigen die Beispiele auch, dass trotz der unterschiedlichen Verwendung des jeweiligen Begriffs (z.B. Just Transition) Anknüpfungspunkte zwischen den Interpretationen bestehen und Synergien aus einer gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Konzept entstehen können.

Die genutzten Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar zentrale Kernbotschaften vermitteln, Problemsichten darlegen und Nachhaltigkeitsziele vorgeben, dabei bleiben sie aber ausreichend vage, um offen für zusätzliche Aspekte und neue Themen innerhalb des Konzeptes zu sein.

5.3 Schlussfolgerungen

These 1: Umweltverbände, Gewerkschaften und Sozial- und Wohlfahrtsverbände entwickeln und nutzen Konzepte zur Zukunftsgestaltung und setzen sich dabei mit Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigkeitsrelevanten Themen auseinander, greifen dabei aber unterschiedliche Konzepte auf und entwickeln diese entsprechend ihrer inhaltlichen Schwerpunkte.

Strategien, Leitbilder und Narrative zu anzustrebenden zukünftigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen werden von den Akteuren in vielen Facetten genutzt und weiterentwickelt. Dies umfasst bei unterschiedlichem Fokus und Schwerpunktsetzung zentrale Aspekte nachhaltiger Entwicklung, allerdings ohne dass ein ausdifferenziertes und kohärentes Bild von Nachhaltigkeit innerhalb dieses konzeptionellen Rahmens entstehen würde. Häufiger werden unabhängig voneinander Konzepte aufgegriffen und mit Inhalten gefüllt. Während in den Umweltverbänden derzeit besonders wachstumskritische Konzepte wie Postwachstum oder Degrowth aufgegriffen werden, nutzen die Gewerkschaften vor allem das Konzept Gute Arbeit. Auch wenn es inhaltliche Anknüpfungspunkte gibt, werden die beiden Konzepte bisher nicht miteinander verknüpft und gemeinsam weiterentwickelt. Bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden positioniert sich die KAB deutlich innerhalb des Postwachstumskonzepts. Hier gibt es also direkte inhaltliche Überschneidungen zur Arbeit vieler Umweltverbände. Aus den bisherigen Recherchen hat sich jedoch nicht ergeben, dass auf konzeptioneller Ebene intensiv zusammengearbeitet würde, um das Konzept gemeinsam weiterzuentwickeln.

These 2: In den Fällen, in denen von umwelt- und sozialpolitischen Akteuren die gleichen Begriffe und Konzepte in der Kommunikation verwendet werden, zeigt sich bei näherer Betrachtung jedoch, dass unterschiedliche Bedeutungen oder Visionen mit dem Konzept verknüpft werden. Dies bedeutet, dass inhaltliche Schwerpunkte sehr unterschiedlich gesetzt werden und sich daraus wenige Anknüpfungspunkte für konkrete gemeinsame Projekte ergeben.

Ein Beispiel für diese These ist das Konzept Just Transition, das besonders vom DGB derzeit wieder genutzt wird, aber auch im Kontext der Umweltverbände aufgegriffen wurde. Das Konzept wird also von vielen unterschiedlichen Akteuren genutzt. Allerdings zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass Just Transition sehr verschieden interpretiert wird. Man kann vor allem zwischen zwei Perspektiven unterscheiden: die Perspektive „worker-focused transitions“, die die Frage nach Gerechtigkeit vor allem im nationalen Kontext interpretieren und Beschäftigungseffekte in den Vordergrund stellt, sowie die Perspektive „socioeconomic transformations“, die den Blick stärker auf Fragen der intergenerationellen und vor allem globalen Gerechtigkeit lenkt. Aus diesen unterschiedlichen Schwerpunkten ergeben sich auch für konkrete Handlungsbedarfe unterschiedliche Prioritäten und Bewertungsmaßstäbe, die eine gemeinsame Entwicklung von konkreten Projekten erschweren können.

These 3: Konzepte, die von staatlichen Akteuren genutzt werden, werden außerhalb der Beteiligungsverfahren nur ausnahmsweise von Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden oder den Gewerkschaften aufgegriffen.

Zwar beteiligen sich die Akteure aktiv am politischen Diskurs und nehmen die Teilhabemöglichkeiten wahr, die von der Bundesregierung, aber auch im internationalen Kontext geschaffen werden. Jedoch werden die in diesen Prozessen vertretenen Konzepte, wie etwa Green Economy oder Gutes Leben in der eigenen Arbeit und Debattenentwicklung allenfalls kritisiert, aber nicht aktiv genutzt, um die jeweiligen Konzepte im Lichte der eigenen Prioritäten weiterzuentwickeln.

Vielmehr werden eigene Begriffe geprägt (z.B. „decent work“/ Gute Arbeit im Gewerkschaftskontext und z.T. auch in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden) oder alternative Konzepte aufgegriffen und entsprechend der eigenen Zukunftsvisionen und Prioritäten weiterentwickelt (z.B. Postwachstum/ Degrowth im Kontext der Umweltverbände und z.B. der KAB).

Von staatlichen Akteuren verwendete Konzepte haben damit nur eine eingeschränkt integrative Wirkung und scheinen wenig Potential zu bieten, über die politischen Beteiligungsprozesse hinaus als inhaltlicher Anknüpfungspunkt zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren zu dienen.

Eine Ausnahme stellt das Konzept Nachhaltiger Entwicklung und die SDGs dar – hier sind die staatlich initiierten Prozesse von zentraler Bedeutung, bleiben inhaltlich aber offen und werden in der Folge von den Akteuren unterschiedlich interpretiert und gefüllt (s. These #2).

These 4: Das Konzept Zeitwohlstand wird derzeit kaum von den betrachteten Akteuren aufgegriffen. Es bietet jedoch Anknüpfungspunkte sowohl an wachstumskritische Konzepte als auch das Konzept Gute Arbeit.

Im Rahmen von Zeitwohlstand wird diskutiert, wie die Verfügbarkeit von Zeit, im Sinne einer selbstbestimmten Zeit, zu mehr Lebensqualität und Wohlbefinden beitragen kann. Zeitwohlstand umfasst entsprechend nicht nur das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit, sondern auch die Forderung nach mehr gemeinsamer Zeit (mit Familie, Freunden usw.), um die Möglichkeit zu haben, eine verlässliche Gemeinschaft zu schaffen. Das Konzept ist damit einerseits anschlussfähig, an zentrale Forderungen, die sich aus dem Konzept Gute Arbeit ergeben. Andererseits spricht Zeitwohlstand ebenfalls Kernfragen des Postwachstumskonzeptes an (insbesondere Fragen des gesellschaftlichen Wertewandels/ Infragestellung von materiellem Wohlstand als Maßstab für Wohlbefinden usw.).

Zeitwohlstand als Begriff wird derzeit jedoch weder in den Gewerkschaften, den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden noch den Umweltverbänden prominent genutzt. Das Konzept könnte durch die vielseitigen Anknüpfungsmöglichkeiten jedoch einen gemeinsamen Ausgangspunkt für weitere konzeptionelle Diskussionen zur Ausgestaltung des Konzepts und des damit verbundenen Nachhaltigkeitsbegriffs bieten.

These 5: Wachstumskritik wird vor allem von Umweltverbänden aufgegriffen und weiterentwickelt. Mit dem Fokus auf alternative Lebensstile und veränderte gesellschaftliche Prioritäten bieten sich aber auch Anknüpfungspunkte für Sozial- und Wohlfahrtsverbände. Die Potentiale zur konzeptionellen Kooperation in diesem Bereich scheinen jedoch noch nicht ausgereizt und könnten intensiviert werden.

Postwachstumsideen werden in den Umweltverbänden derzeit intensiv diskutiert. Darin spielen nicht nur umweltpolitische Fragen eine Rolle, zentral sind auch Fragen nach einem gesellschaftlichen Wertewandel, der Werte wie Gemeinschaft und sozialen Zusammenhalt in den Vordergrund rückt. Dies sind zentrale Anliegen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände, die in der täglichen Arbeit eine wichtige Rolle spielen und durch lokale Projekte gefördert werden sollen. Es ergeben sich also direkte Anknüpfungspunkte, aus denen gemeinsame Projekte entwickelt werden könnten, die die Umwelt- und soziale Dimension noch stärker miteinander verknüpfen. Aus den bisherigen Recherchen wurde deutlich, dass nur die KAB bisher das Thema Postwachstum aktiv aufgreift und in der Verbandsarbeit nutzt. Das Thema könnte aber das Potential haben, auch darüber hinaus als konzeptioneller Rahmen für gemeinsame Projekte zu dienen.

6 Zwischenfazit

Ziel der bisherigen Darstellungen war es, das Feld der übergreifenden Kooperation verbandlicher Akteure im Kontext von Nachhaltigkeit unter dem Fokus der „Voraussetzungen und Bedingungen“ genauer zu erschließen. Konkreter wurde gefragt nach den kooperationshemmenden- und fördernden Strukturen und Bestimmungsfaktoren sowie den Schlussfolgerungen, die sich hieraus für Kooperationspotenziale zwischen den Akteuren ableiten lassen.

Ein Blick auf das Feld der theoretischen und empirischen Vorarbeiten, an die eine solche Betrachtung anknüpfen könnte, verdeutlichte, dass sich das Vorhaben damit gewissermaßen zwangsweise vornehmlich explorativ der Thematik annähern muss. Während die Frage der Kooperation zwischen verbandlichen Akteuren auch in der Theorie wenig Aufmerksamkeit findet, bleibt auch die Empirie bis auf einzelne, eher schmaler fokussierte Vorarbeiten zu Kooperationsbemühungen zwischen Gewerkschaften und Umwelt-NGOs äußerst begrenzt.

Dennoch ließen sich drei Analysedimensionen ableiten, deren zentrale Einflüsse auf die Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft kollektiver Akteure in der Literatur mehr oder weniger gut begründet zu finden sind und welche damit auch die zentralen Analyseperspektiven für die vorliegende Betrachtung bilden:

- die politischen und institutionellen Kontexte der Akteure
- die spezifischen Handlungslogiken der Akteure
- die Zukunftsbilder der Akteure

In einzelnen Analyseschritten wurden diese drei Perspektiven dabei für unseren spezifischen Untersuchungsgegenstand – die umwelt-, gewerkschafts-, und sozialpolitischen Verbände sowie die politische Landschaft der Bundesrepublik – näher analysiert und aufbereitet, um die (sich wandelnden) Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder der Akteure zu verstehen und daraus Hinweise auf kooperationsfördernde und –hemmende Strukturen und Bestimmungsfaktoren ableiten zu können.

Die Analyse der politischen und institutionellen Kontexte verdeutlicht dabei insbesondere, inwiefern Dynamiken der letzten Jahrzehnte zu einem grundlegenden Wandel von Staatlichkeit und damit zu einer deutlichen Veränderung der Einflussmöglichkeiten der Verbände geführt haben. Dabei ergeben sich durchaus unterschiedliche Betroffenheiten: Während die Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände vor allem an Einflussmöglichkeiten verloren haben, konnten sich die Umweltverbände als wichtige Akteure der politischen Interessenvertretung zunehmend etablieren und an Einflussmöglichkeiten hinzugewinnen. Dies liegt sicherlich auch in der Tatsache begründet, dass bspw. das Thema Klimawandel einen höchst relevanten Stellenwert auch auf der internationalen Agenda gewonnen hat. Gleichwohl bedeutet dies noch keineswegs, dass es damit in der notwendigen Reichweite handlungsrelevant wird, vielmehr wird es um Kooperationen und neue Bündnisse gehen müssen, die eine Verständigung und die Realisierung einer Just Transition vorantreibt. Dabei wird es sich sicherlich nicht um einen monolithischen Prozess handeln, sondern dieser Prozess wird in einer Vielzahl von (miteinander verbundenen) Arenen von Statten gehen.

Die Analyse der Handlungslogiken (1) von Organisationen im Allgemeinen und (2) Verbänden im Speziellen hat verdeutlicht, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Logiken die Verbände zu einem hochkomplexen System werden lässt. Insbesondere das sich für jeden Verband aufgrund seiner historischen Gewordenheiten, Klientel, strukturell-institutioneller Einbettung, seiner Ressourcenausstattung und Entscheidungsstrukturen jeweils spezifisch darstellende Spannungsverhältnis zwischen der Mitgliederlogik, Einflusslogik und Dienstleistungslogik ermöglicht

oder verhindert auf jeweils sehr unterschiedliche Arten und Weisen die Kooperation mit anderen Organisationen. Neben der Vielzahl an Differenzen und damit kooperationshemmenden Faktoren, die sich wie in Kapitel 3 erläutert aus einem solchen Spannungsfeld ergeben, zeigt sich doch zumindest die zentrale Gemeinsamkeit einer Orientierung an übergeordneten Werten (z.B. Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit). Über diese versuchen die Akteure innerorganisatorisch Konsens zu stiften und jenseits ihrer Mitglieder gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen. Darüber hinaus treten personelle Schnittstellen auf. Nicht nur einfache Mitglieder, sondern auch ehrenamtlich Engagierte und hauptamtlich Beschäftigte sind teilweise sowohl auf den Feldern der Umwelt-, als auch der Gewerkschafts- oder Sozialpolitik aktiv. Häufig sind es diese Personen, die auch in entsprechenden Netzwerken „brückenbildend" aktiv sind. Entscheidend ist es hier, dass diese Bemühungen organisational anerkannt und gestärkt werden, damit nachhaltige Bindungen entstehen können.

Die Analyse der Zukunftsbilder der Akteure hat gezeigt, dass die Akteure unterschiedliche Zielbilder nutzen oder inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte oder Definitionen verwenden. Damit verbunden sind entsprechend häufig unterschiedliche Prioritäten. Andererseits ergeben sich inhaltlich auch viele Anknüpfungspunkte und Überschneidungen. Konzepte, die dafür in Frage kommen, sind zum Beispiel Zeitwohlstand oder Themen, die sowohl unter dem Aspekt Gute Arbeit als auch in wachstumskritischen Diskursen angesprochen werden.

In der Zusammenschau der Ergebnisse der drei Analyseperspektiven wird deutlich, dass die rein „formale" Betrachtung der Akteure und ihrer Kontexte zwar wichtige Hinweise zur Frage kooperationsfördernder und –hemmender Strukturen und Bestimmungsfaktoren geben kann, aber aufgrund der Komplexität und Unterschiedlichkeit des „Untersuchungsgegenstands" doch nur vage bleiben kann. Notwendig ist eine stärkere Rückbindung an (1) die konkrete Empirie der einzelnen Schlüsselakteure, aber, wichtiger noch, (2) die spezifischen Innensichten der Akteure, ihrer Wahrnehmung der zentralen Herausforderungen, der Akteurslandschaft sowie ihrer spezifischen Erfahrungen. Eine solche Rückbindung soll durch eine im Weiteren erfolgende systematische Auswertung von Interviews mit Schlüsselpersonen aus den Verbänden sowie staatlicher Politik sichergestellt werden und bildet damit den nächsten Abschnitt des vorliegenden Abschlussberichts.

7 Die Innensicht – Deutungsmuster und Handlungslogiken ausgewählter Akteure: Ergebnisse der qualitativen Interviews

7.1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

7.1.1 Ziele und Fragestellungen

Um die individuellen Sichtweisen einzelner Akteure auf die sozial- wie umwelt- und klimapolitischen Herausforderungen besser zu verstehen und nachzuvollziehen, wurden im Rahmen eines qualitativen, primär-empirischen Forschungsmoduls insgesamt 40 leitfadengestützte Interviews geführt. Hierdurch sollten die auf Dokumenten- und Literaturanalysen sowie empirischen Sekundärdaten beruhenden Untersuchungen zu Strukturen und Handlungsweisen von Verbänden (siehe Kapitel 2 bis 5) durch eine Analyse der „Innensicht" anhand von ausgewählten Einzelfällen ergänzt werden.

Es galt, die jeweiligen Herausforderungen, Aufgaben und Themen, mit denen individuelle Akteure zu tun haben, – sozusagen im „Originalton" – zu erfassen und sich daraus ergebende Handlungs- und Kooperationsperspektiven vertiefend zu beleuchten. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Frage, inwieweit sich zwischen sozialpolitischen und umweltpolitischen Herausforderungen Synergien oder Konflikte zeigen, ob und wo sich in den zugrundeliegenden Werten und Zielsetzungen der Akteure Schnittmengen oder Widersprüche ergeben, und welche kooperationsfördernden beziehungsweise kooperationshemmenden Faktoren auszumachen sind.[11]

Im Vordergrund der Untersuchung standen die individuellen Wahrnehmungen und Deutungsmuster[12] in Bezug auf das eigene Arbeitsgebiet sowie auf die gesellschaftliche und natürliche Umwelt. Ebenso interessierten die sich daraus ergebenden Handlungslogiken und die wechselseitigen Aufgabenzuschreibungen an sich selbst wie an andere Akteure. Ein weiterer wichtiger Aspekt waren die diesen Deutungsmustern und Handlungsabsichten zugrunde liegenden individuellen Werte sowie die darin eingebetteten Verständnisweisen und Interpretationen von Nachhaltigkeit.

Für die qualitativen Interviews ergaben sich daraus folgende zentrale Fragestellungen:

- Was ist die Perspektive auf die gesellschaftliche und natürliche Umwelt?
- Welche Herausforderungen und Aufgabenstellungen werden in diesem Zusammenhang als vordringlich wahrgenommen?
- Welche Werte und welches Verständnis von Nachhaltigkeit stehen dahinter?
- In welchem Verhältnis steht dies mit den Aufgaben, Zielen und Praktiken der Organisation oder des Verbands, für die oder den die Befragten tätig sind?

[11] Wichtige Erkenntnisse dazu wurden vom UBA bereits 2015 im Projekt „Umwelt- und Naturschutzpolitik als Gesellschaftspolitik" erarbeitet (Schäfer et al., 2015).

[12] Unter Denk- oder Deutungsmustern werden die im Wissen und in der Erfahrung eines Individuums abgespeicherte Sinnzuschreibungen verstanden, die die unmittelbare Wahrnehmung prägen und seine Lebenswelt strukturieren, sodass Orientierung, Identität und Handeln im Sinne bewährter oder neuer Problemlösungen möglich werden (Schütz, 1974). Handlungsabsichten und Handlungslogiken sind durch die dahinterliegenden Deutungsmuster bedingt. Sie sind auch Grundlage aller gesellschaftlichen Diskurse: Diese bauen auf mehreren, im gesellschaftlichen Wissensvorrat vorrätigen bzw. in diesen neu eingespeisten Deutungsmustern und ihren sprachlichen Äußerungen auf (Keller & Truschkat, 2012). Zur sozial-empirischen Analyse von Deutungsmustern sind qualitativ-phänomenologische Ansätze notwendig (Oevermann, 2001; Lüders & Meuser, 2002).

- Wie wird die Akteurslandschaft im eigenen wie auch in anderen Handlungsfeldern wahrgenommen?
- Welche Rolle spielen Kooperationen mit anderen Akteuren für die Erreichung der eigenen Ziele? Welche Kooperationsperspektiven gibt es? Welche Barrieren stehen der Kooperation mit Akteuren aus anderen Handlungsfeldern entgegen?
- Welche Erfahrungen wurden mit derartigen Kooperationen gemacht (insbesondere Erfolge, Misserfolge und dafür jeweils relevante Faktoren)?
- Welche Themen, Anlässe, Ziele und Herausforderungen erfordern oder eignen sich für Kooperationen?
- Welche Entwicklungen, Veränderungen und Trends erleichtern beziehungsweise erschweren Kooperationen für welche Akteure?

7.1.2 Vorgehen, Auswahlkriterien und Erfahrungen bei der Akquisition von Gesprächspartner*innen

Befragt werden sollten Vertreter*innen von Umweltorganisationen, Sozialverbänden, Wohlfahrtsverbänden und Gewerkschaften. Neben den verschiedenen Organisationstypen und Akteursgruppen ging es dabei auch darum, unterschiedliche Arbeitskontexte und Hierarchieebenen zu berücksichtigen. Insofern wurden sowohl Akteure angesprochen, die aufgrund von Leitungsfunktionen stärker über ein Überblickswissen in sozialen und/ oder ökologischen Handlungsfeldern verfügten – hierfür waren Expert*innen- Interviews (nach Bogner & Menz, 2002) geplant –, als auch Personen, die eher in einzelne, konkrete Projekte und Kooperationszusammenhänge eingebunden waren (dazu waren problemzentrierte Interviews (nach Witzel, 2000) vorgesehen). Da bei vielen Interview-Teilnehmenden die Funktionen und Arbeitsebenen gemischt vorlagen, kamen auch die Interview-Methoden häufig kombiniert zum Einsatz.

Neben den vorgenannten Akteursgruppen wurden auch Aktive aus existierenden Netzwerken – z.B. KlimaDiskurs.NRW, Netzwerk Gerechter Welthandel (NGWH) und Local Governments for Sustainability (ICLEI) oder Netzwerk-Organisationen (beispielsweise Verbraucherzentralen, Deutscher Kulturrat) -, in denen verschiedene Organisationstypen miteinander zusammenarbeiten, interviewt. Diese standen beispielhaft für eher diskursiv orientierte Kooperationen, die sich in Form der Netzwerke verstetigt haben. Durch die Einbeziehung dieser größeren, längerfristig bestehenden Strukturen konnten tiefere Erkenntnisse zur Funktionsweise bestehender Kooperationen gewonnen werden. Die befragten Netzwerk-Akteure wurden dabei nicht als eigene Kategorie betrachtet, sondern jeweils als Repräsentant*in derjenigen Organisation, die sie im Netzwerk vertreten.

Insgesamt wurde angestrebt, gezielt auch jüngere Altersgruppen einzubeziehen, um so die Bedeutung und Auswirkungen des Generationswechsels nachvollziehen zu können. Neben Repräsentant*innen, die auf der Bundesebene Verantwortung tragen, wurden für alle Akteursgruppen auch Mitarbeiter*innen auf Landes- sowie regionaler oder lokaler Ebene einbezogen.

Bei den gesprächsbereiten Interviewpartner*innen ist zudem davon auszugehen, dass sie persönlich eine gewisse Affinität zu umweltpolitischen Fragestellungen und insofern ein Interesse am Projekt mitbrachten. Die sich in den Befunden zeigende ausgeprägte ökologische Orientierung der Befragten dürfte daher auch auf den – im Rahmen einer begrenzten qualitativen Sondierung unvermeidlichen – Auswahlprozess zurückzuführen sein. Eine – auch nur annähernd – repräsentative Erfassung der Akteurslandschaft war in diesem qualitativen Modul weder ge-

plant noch möglich. Im Sinne einer Sondierung des Terrains ging es vielmehr darum, individuelle Sichtweisen schlaglichtartig, aber in die Tiefe gehend zu verstehen und die jeweiligen Deutungsmuster, Orientierungen und Handlungsbereitschaften nachvollziehbar zu machen. Insofern geben die Ergebnisse – auch wenn nicht alle Einzelheiten auf die Gesamtheit der relevanten Akteure übertragbar sind – wichtige Hinweise zu möglichen Anknüpfungspunkten für weitere zukünftige Kooperationen.

7.1.3 Stichprobe

Es wurden insgesamt 31 ungefähr einstündige, leitfadengestützte Interviews im Zeitraum zwischen Februar 2018 und Februar 2019 durchgeführt. Die Stichprobenstruktur nach einzelnen Akteursgruppen war die Folgende:

- n=8 Umweltakteure (aus Nichtregierungsorganisationen)
- n=11 gewerkschaftliche Akteure
- n=6 Akteure aus Sozial- oder Wohlfahrtsverbänden
- n=6 Aktive in Netzwerken (aus unterschiedlichen Akteursgruppen)

Es wurden 13 Frauen und 18 Männer befragt. Der Erfahrungshintergrund der Befragten in ihren beruflichen Tätigkeiten und Organisationen lag zwischen vier und 40 Jahren.

7.1.4 Erhebungs- und Auswertungsmethodik

Entsprechend den Erkenntniszielen, schlaglichtartige Einsichten in die komplexe Akteurslandschaft sowie in die Deutungsmuster und Handlungslogiken der darin Aktiven zu gewinnen, wurde ein konsequent qualitatives Vorgehen gewählt. Die Interviews wurden frei und offen explorierend geführt. Grundlage der Gespräche waren Leitfäden, in denen die zentralen Forschungsfragen – als „Gedächtnisstütze“ für die Interviewenden – festgehalten waren. Eine flexible Handhabung dieser Leitfäden entsprechend den individuellen Erfahrungen, Sichtweisen und thematischen Schwerpunktsetzungen der jeweiligen Gesprächspartner*innen war dabei selbstverständlich.

Für unterschiedliche Akteursgruppen wurden unterschiedliche Leitfäden konzipiert und eingesetzt: Für Teilnehmende mit Überblickswissen wurden ein Leitfaden nach den Prinzipien des Expert*innen-Interviews (Bogner & Menz, 2002) konzipiert. Für Gesprächspartner*innen mit dem Schwerpunkt konkrete Projektbearbeitung o.Ä. wurde das Konzept des Problemzentrieten Interviews gewählt (Witzel, 2000). In der praktischen Durchführung der Interviews wurde dabei vielfach eine Verschneidung beider Interview-Ansätze und der entsprechenden Leitfäden vorgenommen.

Die Interviews wurden als digitale Audiodateien aufgezeichnet und anschließend verschriftet. Die Analyse und Interpretation des erhobenen Materials erfolgte nach den Prinzipien der ganzheitlich verstehenden, qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2000; Mayring & Gläser-Zikuda, 2005). Zur Unterstützung der Auswertung kam die speziell für qualitative Inhaltsanalysen entwickelte Software MaxQDA[13] zum Einsatz (siehe auch: Kuckartz, 2010).

[13] www.maxqda.de (zuletzt 31.03.2019)

7.1.5 Das Kategoriensystem

Für die Auswertung wurde ein Kategoriengerüst erstellt (nach Mayring 2000, Mayring und Gläser-Zikuda, 2005). Die Analysekategorien wurden dabei sowohl deduktiv, d.h. aus den forschungsleitenden Fragestellungen sowie den bis dato im Projekt gewonnenen Ergebnissen und Thesen, als auch induktiv, d.h. aus dem Material selbst heraus, abgeleitet.

Ausgangspunkt waren die Ergebnisse der Dokumentenanalyse (siehe Diskussionspapier zu AP 1: „Identifizierung neuer gesellschaftlicher Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik: Hypothesen zum Verhältnis von Umwelt—und Sozialpolitik – ein erste Bestandsaufnahme“) und die Auseinandersetzung mit theoretischen Ansätzen der Verbände- und Organisationsforschung sowie die Auswertung verfügbarer sekundärempirischer Daten (siehe Kapitel 2 bis 5).

Als zentrale Dimensionen waren dabei identifiziert worden:

- Die politischen und institutionellen Kontexte der Akteure
- Die spezifischen Handlungslogiken der Akteure
- Die Zukunftsbilder der Akteure

Dabei sind **die politischen und institutionellen Kontexte**, wie sie in den Interviews erfasst wurden, als beispielhaft vorgefundene, individuelle Deutungen ebendieser Kontexte zu verstehen (und nicht als die Gesamtheit dieser Kontexte selbst abbildend). Angesichts der begrenzten Anzahl von Interviews war es weder beabsichtigt noch möglich, das gesamte Spektrum verbandlicher Kooperationen zu erfassen. Vielmehr sollten die aufgrund theoretischer Arbeiten der Verbände- und Organisationsforschung sowie auf Basis der Dokumentenanalyse und von sekundärempirischen Daten gewonnenen Erkenntnisse – d.h. sozusagen die objektive Außensicht auf die Akteure – durch schlaglichtartige Betrachtung von individuellen „Innensichten“ ergänzt, d.h. anhand von einzelnen Beispielen[14] realitätsnah konkretisiert und illustriert werden.

Ebenso zeigt sich in den Interviews, dass die theoretisch erarbeiteten **spezifischen Handlungslogiken der Akteure** in der sozialen und politischen Praxis selten in „Reinform“ wiedergefunden werden. Für die im Einzelnen befragten Akteure ist vielmehr festzuhalten, dass sie nur selten das gesamte Tätigkeitsfeld ihrer Organisation oder ihres Verbandes im Blick haben oder dass sie, wenn doch (wie in den „Helikopter-Interviews“), nur wenig Konkretes über den Alltag in den lokalen Gliederungen vor Ort berichten können. Andererseits verschränken sich im individuellen Alltag der Akteure oftmals verschiedene Handlungslogiken. So können beispielsweise Verhaltensweisen, die aus der Struktur und den Zielsetzungen der Organisation resultieren, mit anderen Intentionen einhergehen, die aus der individuellen Wertorientierung der Akteure entspringen.

Auch **die Zukunftsbilder**, wie sie in den Interviews erkennbar werden, zielen selten auf vollständige, in sich stimmige gesamtgesellschaftliche Konzepte. Vielmehr greifen sie eine Vielzahl von Zukunftsthemen, aktuellen Herausforderungen und Trends auf, die teilweise in der eigenen Arbeit eine unmittelbare Aufgabe darstellen, teilweise aber auch in der Eigenschaft der Befragten als allgemein gesellschaftlich interessierte und sozial bewusst handelnde Subjekte eine Rolle spielen.

[14] Jedes Interview war insofern als ein beispielhafter Einzelfall zu verstehen. Um die – aus Datenschutzgründen zwingend notwendige – Anonymität der einzelnen Befragten zu gewährleisten, werden die Ergebnisse dennoch zu Gruppen zusammengefasst dokumentiert. Einzelne Zitate aus den Interviews, die in die zusammenfassenden Ergebnisse eingeblendet werden, können dennoch beispielhaft individuelle Sichtweisen „im Originalton“ dokumentieren, ohne die Anonymität der Interviewten aufzuheben.

Mit den Zukunftsbildern zusammenhängend, aber teilweise auch querliegend zu allen drei oben genannten Dimensionen wurden außerdem „Trendthemen", also wichtige thematische Einzelaspekte als eigene analytische Kategorien definiert (beispielsweise Klimawandel, Digitalisierung, demografischer Wandel, Freihandel).

Die Vielzahl der systematisch abgeleiteten Kategorien musste, um für die praktische Codierung und anschließende Auswertung handhabbar zu sein, verdichtet werden. Hierbei wurden einerseits Einzelkategorien zusammengefasst und andererseits – entsprechend den Forschungsinteressen – spezifische inhaltliche Schwerpunkte fokussiert. Hieraus ergaben sich die *deduktiven*, d.h. aus den forschungsleitenden Hypothesen, den theoretischen Annahmen und den bisherigen Projektergebnissen abgeleiteten Kategorien. Zusätzlich wurden während der Analyse der Interviews weitere *induktive Kategorien*, die sich aus dem Material selbst heraus ergaben, gebildet.

Für die Analyse der Interviews mit Akteuren aus BMU und UBA wurden darüber hinaus eigene Kategorien gebildet und angewandt.[15]

7.2 Akteursspezifische Ergebnisse

7.2.1 Gewerkschaften

7.2.1.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit

Soziale Gerechtigkeit ist für alle befragten Gewerkschafter*innen ein wichtiger Wert. Die abhängig Beschäftigten werden dabei als eine gesellschaftlich unterprivilegierte Gruppe betrachtet, deren Lebens- und Arbeitsbedingungen es mit dem Ziel, mehr soziale Gerechtigkeit zu schaffen – oder aus dem einfachen Grund, weil es sich um ihre Mitglieder oder im weiteren Sinne ihre Zielgruppe (ihr „Klientel") handelt –, zu verbessern gilt. Den Gewerkschaften geht es dabei auch darum, die Bedeutung von „sozialer Gerechtigkeit" – als Wert an sich – in der Gesellschaft zu vertreten und als Leitlinie der Politik zu verankern. Daraus leiten sie neben der Vertretung von Mitglieder- und Klientelinteressen einen Anspruch auf Mitgestaltung der gesamten gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse ab.

Über die Rolle von Arbeit gibt es unterschiedliche Ansichten: Während die einen den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen als vorrangig ansehen, stellen andere die Arbeitsbedingungen, die Qualität von Arbeit und die Entlohnung in den Vordergrund, während wieder andere soziale Absicherung und Mindesteinkommen oder flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitverkürzungen und verbesserte Work-Life-Balances („bis hin zur Muße")[16] fokussieren.

Eine in der gegenwärtigen Situation grundsätzlich hohe Bedeutung von Umwelt-, Natur- und Klimaschutz wird von allen befragten Gewerkschafter*innen anerkannt („Das Ökologische hat sich etabliert" – „There are no jobs on a dead planet"). In Bezug auf den konkreten Stellenwert für die eigene Arbeit (und Lebensweise) gibt es allerdings heterogene Ansichten. Das Spektrum reicht

- von einem Verständnis von *„starker Nachhaltigkeit"*, in der die Einhaltung der Tragfähigkeit der ökologischen Systeme als Grundvoraussetzung für ein *„lebenswertes Leben"* heute und für die Lebensgrundlagen der nachfolgenden Generationen betrachtet wird (*„Darüber können wir uns nicht hinwegsetzen"*),

[15] Sowohl das theoretische als auch das operationalisierte, für die Codierung der Interviewprotolle mit MaxQDA eingesetzte Kategoriengerüst sind im Anhang B dokumentiert.

[16] Wörtliche Zitate aus den Interviews sind hier und im Folgenden durch Anführungszeichen und *Kursivschrift* gekennzeichnet. Gelegentlich wurden Originalzitate sprachlich leicht überarbeitet, um sie verständlicher zu machen. Aus Datenschutzgründung und zur Wahrung der Anonymität der Befragten erfolgt keine Zuordnung von Zitaten zu interviewten Personen.

- über Haltungen, die darauf abzielen, *„Ökologisches und Soziales zusammenzudenken“*, d.h. beide Ziele gleichberechtigt zu betrachten, Zielkonflikte aber anzuerkennen und nach Lösungen für widerstreitende Zielsetzungen zu suchen; dabei wird betont, dass eine sozial-ökologische Transformation Gewinner und Verlierer mit sich bringt, und es insbesondere die Aufgabe von Gewerkschaften sei, die *„Interessenlage der Verlierer aufzugreifen und auch in ihrem Sinne nach positiven Lösungen zu suchen“*; auch wird betont: *„nur auf der Basis von sozialem Frieden ist ein ökologischeres, nachhaltigeres Verhalten von Menschen erst möglich“*
- bis hin zu Haltungen, die dem Erhalt von Arbeitsplätzen – oft in Verbindung mit dem Ziel, die traditionelle industrielle Wertschöpfung (als *„Basis für unseren Wohlstand“*) in Deutschland zu bewahren – zunächst Vorrang vor ökologischen Zielen einräumen (*„und dann diese industrielle Wertschöpfung dafür zu nutzen, um gesellschaftliche Herausforderungen wie beispielsweise den Klimawandel zu lösen“*); in diesem Zusammenhang werden neben den Interessen der abhängig Beschäftigten auch die wirtschaftlichen Anliegen der Unternehmen als von Gewerkschaften zu berücksichtigende Ziele betrachtet (*„Nur wenn es den Unternehmen gut geht, geht es auch den Beschäftigten gut“*).[17]

Unabhängig von unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen im Verständnis von Nachhaltigkeit wird aber übereinstimmend konstatiert, dass die Themen Klimawandel und Klimapolitik in den gewerkschaftlichen Diskursen in letzter Zeit deutlich an Gewicht gewonnen haben. Wobei wiederum einige argumentieren, man dürfe *„die Ökologie nicht gegen das Soziale ausspielen: die Anzahl und die Qualität der Arbeitsplätze dürfen nicht verringert werden“*, während andere sich diesbezüglich seitens ihrer eigenen Organisationen eine eindeutig *„fortschrittlichere, engagiertere Position“* wünschen. Von einigen Befragten wird in einer klareren pro-ökologischen Positionierung der Gewerkschaften auch die Chance erkannt, ihr Image in der Öffentlichkeit zu modernisieren und sie für jüngere und gut ausgebildete Menschen attraktiver zu machen.

7.2.1.2 Berichtete Kooperationserfahrungen

Die befragten Gewerkschafter*innen reklamieren für sich eine lange Tradition der Kooperation mit Umweltorganisationen. Die Anfänge werden auf gemeinsame Aktionen gegen die zivile Nutzung der Atomenergie in den 1970er-Jahren zurückgeführt – wobei anerkannt wird, dass Anti-Atomkraftbewegungs-Positionen in den Gewerkschaften zunächst minoritär waren und von außen an die Gewerkschaften herangetragen wurden. Gleichzeitig werden aus dieser Erfahrung verschiedene „Lehren“ für heute gezogen: erstens, dass „die Gewerkschaften“ kein monolithischer Block sind, sondern auch intern immer wieder kontroverse Diskussionen führen und um neue Position ringen; außerdem, dass Anstöße von außen einen dynamisierenden und modernisierenden Einfluss auf den mitunter *„schwerfälligen Tanker Gewerkschaft“* haben. In diesem Zusammenhang werden auch Kooperationen der Gewerkschaften mit der Friedensbewegung in den 1980er Jahren genannt. So zeigt sich in diesen beiden „historischen“ Beispielen, dass die damaligen NSB, aus denen sich im Laufe der Zeit viele jüngere gewerkschaftlich Aktive rekrutierten, einen erheblichen Einfluss auf die Öffnung der Gewerkschaften für neue sozial-ökologische, pazifistische und emanzipatorische Themen in der Schmidt- und Kohl-Ära hatten *(„Damals waren die Grünen als Oppositionspartei daran interessiert mit – ich sage mal – fortschrittlichen Gewerkschaftern Allianzen zu ökologischen Themen einzugehen“*).

Auf gegenwärtige Kooperationen von Gewerkschaften und Umweltorganisationen bezogen, ergibt sich aufgrund der Interviews ein äußerst unübersichtliches Bild: Von Befragten aus Füh-

[17] Vgl. Abschnitt 4.3.1.1 Exkurs zum Verhältnis von Mitteln und Zwecken der Gewerkschaften.

rungs- und Leitungsgremien wird vor allem auf Diskurs-Kooperationen verwiesen, deren Nutzen darin besteht, *„dass man ins Gespräch kommt“* und *„sich gegenseitig zuhört“*. Wichtige Beispiele sind die Agora Energiewende, der Klimadiskurs und die Gebäude-Allianz in Nordrhein-Westfalen sowie der Nachhaltigkeitsrat in Baden-Württemberg. Zudem waren einzelne Gewerkschafter*innen in Netzwerken zum Thema erneuerbare Energien (EE) und zur Kohleverstromung aktiv. Als Ergebnisse werden gemeinsame Positionspapiere (z.B. zur Förderung von EE, zur Zukunft des Verkehrs, dem Aufbau einer Infrastruktur für Elektro-Mobilität oder zur Energieversorgung, insbesondere zum Kohleausstieg) und gelegentlich koordinierte Lobby-Arbeit (z.B. für staatliche Investitionen in den öffentlichen Verkehr oder in erneuerbare Energien) genannt.

Ein weiteres wichtiges Feld für Kooperationen – sowohl mit Umweltorganisationen als auch mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sowie in übergreifenden Netzwerken – ist das gewerkschaftliche Engagement gegen die Verabschiedung von Freihandelsabkommen wie TTIP und CETA bzw. für einen gerechten Welthandel. Durch derartige Abkommen sieht man Arbeitnehmendenrechte und Sozialstandards – also die ureigenen Anliegen – ebenso bedroht wie Verbraucher- und Umweltschutz. Kooperationen und eine Öffnung zur Zivilgesellschaft sind bei dieser Thematik daher naheliegend. Die Gewerkschaften betonen, hier ihren Einfluss auf Politik und Gesetzgebung (insbesondere einzelne Parteien und Abgeordnete) im gemeinsamen Interesse aller Kooperationspartner*innen in die Waagschale zu werfen zu wollen.

Darüber hinaus werden gemeinsame Aktivitäten in der Erwachsenenbildung und die Vergabe von Studien erwähnt. In vielen Zusammenhängen bleiben die Aussagen jedoch vage (*„Das läuft – wenn auch schläfrig“/ „Wir befinden uns da noch am Anfang“/ „Es gibt da einen bunten Strauß an Ideen“* etc.).

Aus den lokalen Strukturen und auf der Betriebsebene wird von einer Vielfalt von Aktionen und Arbeitsgruppen – mit unterschiedlichen Stoßrichtungen und Schwerpunkten – berichtet. Darunter sind Initiativen für die Einrichtung von Recycling-Strukturen, für die Verbesserung von Abwasserentsorgung, für die (Beibehaltung der) kommunale(n) Wasserversorgung, Interventionen in Flächennutzungspläne, öffentliche Nahverkehrskonzepte, die Entsorgung von asbestbelastetem Bauschutt u.v.a.m. Eine besondere Bedeutung haben betriebliche Initiativen, die auf die Entwicklung zukunftsfähiger, ökologisch vorteilhafter Produkte oder neuer Geschäftsfelder (z.B. in der Automobilindustrie und im Anlagenbau), auf eine Verbesserung der Energieeffizienz in der Produktion sowie – im öffentlichen Dienst – auf eine an fairen und ökologischen Kriterien orientierte Beschaffung hinwirken. Weitere Themen sind die Ausgestaltung des lokalen Einzelhandels – mit Blick auf Verkehrsströme und Ressourcenverbrauch – und Ideen für die Schaffung von alternativen Arbeitsplätzen in vom Strukturwandel betroffenen Branchen und Regionen.

7.2.1.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven

Einen herausragenden Stellenwert unter den Themen, die für Gewerkschaften und Umweltverbände gleichermaßen wichtig sind, haben die mit dem Klimawandel verbundenen Herausforderungen. In diesem Zusammenhang stehen als von beiden bearbeitete Handlungsfelder Energie und Mobilität im Vordergrund. Auf beiden Handlungsfeldern bestehen aus Sicht der befragten gewerkschaftlichen Akteure derzeit noch erhebliche Konflikte mit und Divergenzen zu den Positionen der Umweltverbände. Beide Akteursgruppen sind sich jedoch bewusst, dass im Sinne einer sozial-ökologischen Transformation (die als strategisches Ziel von beiden nicht in Frage gestellt wird) auf diesen Feldern große Umwälzungen zu erwarten sind. Die Gewerkschaften sehen ihre spezifische Rolle darin, diese Prozesse sozial abzufedern und für die betroffenen Arbeitnehmer*innen akzeptabel zu gestalten. Eine für Teile der Öffentlichkeit und für die Umweltorganisationen (*„die immer noch eine Schippe drauflegen wollen“*) daraus abgeleitete Rolle als „Bremser“ ist aus Gewerkschaftssicht zu akzeptieren. Es wird betont, dass die Gewerkschaften durch ihr

Insistieren auf eine sozial gerechte Ausgestaltung der Transformation (Stichwort: Just Transition) im positiven Sinne dazu beitragen, ihre gesellschaftliche Akzeptanz insgesamt zu stärken und zu verbreitern (*„Sodass die Leute nicht rechten Rattenfängern in die Arme getrieben werden"*). Dass es den Gewerkschaften dabei mitunter auch darum geht, für die eigene Klientel *„möglichst viel herauszuschlagen"*, wird als ein weiteres legitimes Ziel angesehen. In Einzelfällen wird jedoch argumentiert, es gelte darüber hinaus *„die industrielle Wertschöpfung"* in Deutschland zu erhalten.

Im Bereich der erneuerbaren Energien weisen einige Befragte dabei auf ein spezielles gewerkschaftliches Anliegen hin, das umweltpolitische Akteure – aus ihrer Sicht – noch nicht im Blick haben, nämlich die Vertretung sozialer, tariflicher und betrieblicher Belange der in der EE-Branche Beschäftigten. Gerade in den meist jungen und oft kleinen Solar- und Windenergieanlagen produzierenden Unternehmen seien nicht nur der gewerkschaftliche Organisationsgrad gering und Betriebsräte kaum etabliert, sondern es sei auch eine anti-gewerkschaftliche Haltung seitens der Unternehmensleitungen vorherrschend. Im Sinne einer sozial gerechten Ausgestaltung der Energiewende und ihrer gesamtgesellschaftlichen Akzeptanz – die nicht mit einer weiteren Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen in Verbindung gebracht werden dürfe – bestehe ein Handlungsfeld, auf dem Kooperationen mit Umweltorganisationen denkbar und wünschenswert wären *(„Die Umweltverbände haben das noch nicht auf dem Schirm: auch hier Soziales und Ökologisches zusammenzudenken"*). Eine Besserstellung der Beschäftigten in der EE-Branche und eine stärkere gewerkschaftliche Vertretung in den entsprechenden Betrieben würde neue Möglichkeiten eines gemeinsamen Engagements für die Energiewende eröffnen – und eine Stärkung der Pro-Energiewende-Fraktion innerhalb der Gewerkschaften bedeuten.

Im Bereich der Mobilität spielt für die Gewerkschaften die Umstellung des motorisierten Individualverkehrs (MIV) auf Elektroautos eine Rolle. Jenseits der Bereitschaft zu Dialog (*„die Agora-Verkehrswende ist ja eigentlich ein gutes Beispiel"*) wird jedoch vor allem auf Differenzen zu den Umweltverbänden hingewiesen (*„Wir sind uns mit den Umweltverbänden einig, dass es in Richtung Elektromobilität gehen muss. Aber die Umweltverbände haben da deutlich weitergehende Erwartungen, als das, was die IG Metall einlösen kann oder will"*). Mitunter wird erwähnt, dass in Bezug auf Elektromobilität auch der Prozess der innergewerkschaftlichen Positionsbestimmung noch lange nicht abgeschlossen sei (*„Das diskutieren wir gerade intensiv auf der Ebene der Geschäftsstellen und Betriebe"*). Neben der E-Mobilität wird eine Schnittstelle zu Anliegen von Umweltverbänden im Ausbau des öffentlichen Verkehrs gesehen (*„Mit dem BUND haben wir da ein Projekt gemacht, in dem es um die Gestaltung der Arbeitswege geht"*). In diesem Zusammenhang wird das Thema öffentlicher Investitionen in den ÖPNV angesprochen, die gleichermaßen von Gewerkschaften und Umweltverbänden gefordert werden und Anlass für gemeinsame Lobby-Arbeit böten.

Öffentliche Investitionen werden auch allgemeiner als Schnittstelle von sozialen und ökologischen Zielsetzungen angesprochen. Der Ausbau einer nachhaltigen Infrastruktur (wie z.B. öffentlicher Verkehr und erneuerbare Energien, aber auch Bildung und Digitales) werden als notwendige Maßnahmen betrachtet, *„um die Volkswirtschaft zukunftsfähig zu machen"* und gleichzeitig Arbeitsplätze wie ökologische Verbesserungen zu schaffen. Der Politik werden hier Investitionsstaus und *„ein dogmatisches Festhalten an der Schwarzen Null"* vorgeworfen und Umweltverbände aufgefordert, gewerkschaftliche Anliegen mit dieser Stoßrichtung verstärkt zu unterstützen.

Darüber hinaus wird die Orientierung an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN) als Anknüpfungspunkt für Bündnisse gewerkschaftlicher und ökologischer Akteure gesehen. Die darin vorgenommene (und in der „Agenda 2030" begründete) Konkretisierung von Nachhaltigkeitszielen, in der soziale und ökologische Anliegen miteinander verknüpft werden, gilt als möglicher Aufhänger für gemeinsame Aktivitäten. In diesem Zusammenhang

werden u.a. Fragen nachhaltiger, d.h. an „fairen“ und ökologischen Kriterien orientierter öffentlicher wie betrieblicher Beschaffung als ein weiteres, für Kooperationen zwischen Gewerkschaften und Umweltorganisationen – bislang noch wenig ausgeschöpftes – Potenzial in die Diskussion eingebracht.

7.2.1.4 Resümee: Gewerkschaften

In Bezug auf die ökologische Problematik ist bei den Gewerkschaften vieles in Bewegung. Die Relevanz der Thematik wird von den befragten Gewerkschafter*innen nicht geleugnet. Die gewerkschaftliche Praxis diesbezüglich ist aus der individuellen Sicht vieler Befragter verbesserungsfähig und weiterzuentwickeln. Neben der ökologischen Komponente von Nachhaltigkeit fordern Gewerkschafter*innen allerdings grundsätzlich, die soziale Ausgewogenheit von umweltpolitischen Maßnahmen nicht aus dem Blick zu verlieren. Dies ist ihrer Ansicht nach schon deswegen notwendig, um sozial Schwächere oder von Umstrukturierungsmaßnahmen unmittelbar Betroffene im Transformationsprozess „mitzunehmen“, d.h. deren Akzeptanz und Mitwirkung herzustellen.

Aus Sicht der Befragten ist der **politische und institutionelle Kontext**,[18] in dem die Gewerkschaften agieren, stark von der neoliberal geprägten Wirtschafts- und Sozialpolitik der letzten zwei Jahrzehnte geprägt. Hinzukommt ein wirtschaftlicher Strukturwandel, durch den industrielle Großbetriebe, das klassische Handlungsfeld der Gewerkschaften, zunehmend durch Dienstleistungsunternehmen und „Start-ups“ abgelöst werden – in denen nicht selten prekäre Arbeitsbedingungen und eine gewerkschaftsfeindliche Grundhaltung dominieren. Diese Entwicklungen haben einerseits dazu geführt, ihre Aktivitäten vermehrt auf die sozialen Interessen ihrer Mitglieder und der abhängig Beschäftigten insgesamt (d.h. ihr „Kerngeschäft“) zu fokussieren. Andererseits ist dadurch in vielerlei Hinsicht eine Situation entstanden, in der sich die Gewerkschaften mehr und mehr in der Defensive fühlen und es zunehmend schwieriger empfinden, ihrem – an und für sich nach wie vor bestehenden – gesamtgesellschaftlichen Gestaltungsanspruch gerecht zu werden. In Bezug auf die aktuelle Umweltpolitik sieht man in diesem Kontext ein deutliches Spannungsverhältnis und Konfliktpotenziale zu sozialpolitischen Anliegen. Zwar wird anerkannt, dass auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Gesellschaft eine umfassende Transformation notwendig ist – und es wird die Bereitschaft signalisiert, dazu auf den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Handlungsfeldern aktiv beizutragen. Als Voraussetzung und Bedingung dafür wird allerdings eine stärkere Berücksichtigung der sozialen, mitunter auch der wirtschaftlichen „Säule“[19] eingefordert. In diesem Spannungsfeld tendieren gewerkschaftliche Akteure zum Spagat: Auf der einen Seite werden nach neo-korporatistischen Prinzipien Kompromisse zwischen Umwelt-, Sozial-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik gesucht und gemeinsame Lobbyarbeit mit Unternehmen und Unternehmensverbänden betrieben – auch um den Preis, bei umweltpolitischen Zielsetzungen als „Bremser“ wahrgenommen zu werden. Auf der anderen Seite beteiligen sich einzelne Gewerkschafter*innen oder auch ganze Gewerkschaften an Umwelt- und Klimaschutz-Initiativen, um in den Dialog über sozial-ökologische Veränderungen zu treten, dabei gewerkschaftsinterne Diskussionen und Suchbewegungen voranzutreiben („*den Tanker zu dynamisieren*“) und sich als moderne, zukunftsorientierte Organisationen zu positionieren.

[18] Der politische und institutionelle Kontext wird hier ausschließlich auf Basis der in den Interviews geäußerten Sichtweisen wiedergegeben; weitere Informationen zum politischen und institutionellen Kontext aufgrund der Literatur- und Dokumentenanalyse finden sich in den Kapiteln 2.2.1 und 3 dieses Berichts. Dasselbe gilt für die im Folgenden berichteten Handlungslogiken und Zunftsbilder – sowohl in Bezug auf die Gewerkschaften also auch für die anderen untersuchten Akteursgruppen.

[19] Die Betrachtung von Nachhaltigkeit im „Drei-Säulen-Modell“ war in den Interviews mit gewerkschaftlichen Akteuren häufig anzutreffen und in der Regel mit Kritik an einer – aus ihrer Wahrnehmung zu oft einseitig vorgenommenen – Gleichsetzung von „nachhaltig“ mit „ökologisch“ verbunden.

In diesem Kontext sind die auch die in den Interviews zum Ausdruck gekommenen kooperationsbezogenen **Handlungslogiken** gewerkschaftlicher Akteure zu verstehen: Die Gewerkschaften entstammten ursprünglich ganz dem Bereich der „Alten Sozialen Bewegungen" (Krüger, 2000, S. 11). Diese wiesen – und weisen als vorherrschendes Organisationsprinzip auch heute noch – klare hierarchische und zentralistische Strukturen auf. Doch seither hat sowohl auf der Funktionärsebene als auch in der Mitgliedschaft ein Generationswechsel stattgefunden. Hierdurch sind Orientierungen und Verhaltensmuster der Neuen Sozialen Bewegungen in die gewerkschaftlichen Organisationen vorgedrungen. Inzwischen ist diese ehemals „neue" Generation von Gewerkschafter*innen ihrerseits bereits wieder gealtert. Heute wird sie auf der Führungsebene mehr und mehr von einer an pragmatischen, d.h. vor allem effizienzorientierten Managementpraktiken und in der Mitgliedschaft von einer an alltagspraktisch, sinnvollen Dienstleistungen orientierten Generation abgelöst. Heute wiederum stehen die Gewerkschaften vor der Aufgabe, eine weitere neue Generation, die einerseits individualistischer, leistungsbereiter und wettbewerbsorientierter, andererseits aber in besonderem Maße für die ökologische Krise sensibilisiert ist (Klages & Gensicke, 2004), für ihre Organisationen zu gewinnen und in ihre Organisationen zu integrieren.[20] Neben der Vertretung von Mitgliederinteressen (wie Lohnerhöhungen und Rechtsschutz) macht dies nach Aussagen der Befragten zwingend nötig, sich Zukunftsthemen (wie dem Klimawandel, Energie- und Verkehrswende), neuen Branchen (wie erneuerbaren Energien und E-Mobilität) und neuen Kooperationspartner*innen (wie Netzwerken und Nichtregierungsorganisationen) zuzuwenden.

Die **Zukunftsbilder** der befragten gewerkschaftlichen Akteure – bzw. die zentralen zukunftsbezogenen Themen und Trends, mit denen sie sich auseinandersetzen – sind übereinstimmend zum einen durch die soziale und zum anderen die ökologische Krise bestimmt. Diese beiden Entwicklungen prägen aber die Wahrnehmungen nicht ausschließlich. Vielmehr ist auch ihr zukunftsorientierter Blick oft auf spezifische Handlungsfelder gerichtet. So beschäftigen beispielsweise Fragen des weltweiten (Frei-)Handels viele der Befragten. Dabei kulminieren hier negative Auswirkungen im Sozialen wie Ökologischen in ein und derselben Thematik. Daneben gibt es weitere und zwischen den einzelnen Befragten in ihrer Relevanz und Interpretation stark divergierende Themen. Bezüglich Energie und Mobilität gibt es sowohl Befürwortende einer dezidierten Transformation in ökologischem Sinne – und insofern einer zukunftsorientierten Ausrichtung auch von Technologie, Produktion und Beschäftigung – als auch Bestrebungen, „alte" Sektoren – und damit Arbeitsplätze und Produktionsstätten – zu erhalten. Auch internationale Verantwortlichkeiten (beispielsweise in der Entwicklungspolitik und beim Freihandel) oder nationalstaatliche Zielsetzungen (wie Standortvorteile und Wettbewerbsfähigkeit) werden durchaus unterschiedlich betrachtet. Öffentliche Investitionen in Infrastrukturen (Verkehr, Digitales, Bildung etc.) werden zwar allgemein befürwortet; doch bei der Frage, wohin genau öffentliche Mittel fließen sollen (z.B. motorisierter Individual- vs. öffentlicher Verkehr) gibt es unterschiedliche Ansichten.

So finden sich die Gewerkschaften immer wieder in einem Konflikt zwischen Zwecken und Mitteln:[21] Während im Allgemeinen ein Konsens über die Gleichrangigkeit ökologischer und sozialer Ziele besteht (nach dem Motto: *„no jobs on a dead planet"*), so sehen sie sich doch immer wieder versucht, sich im Interesse ihrer Mitglieder (z.B. am Erhalt des Arbeitsplatzes oder an guter Bezahlung) auch hinter die wirtschaftlichen Interessen der ihren Mitgliedern Arbeit Gebenden zu stellen. Unmittelbarer wirtschaftlicher Erfolg, gemessen in Gewinn, wird zum Mittel, um den Zweck, die „wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen der Mitglieder zu fördern" (s. IG Metall, 2020: 8), zu erfüllen. So werden unter der Perspektive von Gerechtigkeits-

[20] In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass die DGB-Gewerkschaften bei insgesamt in etwa konstanten Mitgliederzahlen in den letzten zehn Jahren durch Ein- und Austritte ungefähr die Hälfte ihrer Mitglieder „ausgetauscht" haben.

[21] Zum „Konflikt der Mittel mit den Zwecken" siehe Kapitel 4.3.1.1

und Teilhabefragen als Zwecke auch ökonomische Standort- und Wettbewerbsargumentationen gegen die Umsetzung ökologischer Zielsetzungen ins Feld geführt. Somit gerät die Berufung auf die dritte – als solche mitunter in die Gespräche eingeführte –, d.h. die „ökonomische Säule" der Nachhaltigkeit zur Forderung, den Status Quo zu be- und zum Mittel, sich gegen die Umsetzung ökologischer Maßnahmen zu verwahren.

Doch eröffnen gerade die Heterogenität der Gewerkschaften, ihrer Hauptamtlichen und ihrer Mitgliedschaft sowie die Vielschichtigkeit der Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, neue Anknüpfungspunkte und Potenziale für Kooperationen mit umweltpolitischen Akteuren – vorausgesetzt, die sozialen Aspekte einer sozial-ökologischen Transformation finden verstärkte Beachtung.

7.2.2 Sozial- und Wohlfahrtsverbände

7.2.2.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit

Die persönliche Grundorientierung vieler Befragter aus diesem Bereich ist von starken sozialen Werten geprägt. Gerechtigkeit, ein Leben in Würde, Teilhabechancen und Gemeinwohl sind wichtige Themen. Das Eintreten für sozial benachteiligte Gruppen, für von Armut betroffene, Alte, Behinderte und Geflüchtete ist ein zentrales Anliegen. Hinzu kommt der Wunsch, *„mit Menschen zu arbeiten*" und ein pädagogischer oder aufklärender Impetus (*„Bewusstsein bilden", „Sensibilität schaffen"*). Insofern wird von vielen Befragten die Arbeit in einem Sozial- oder Wohlfahrtsverband nicht nur als Beruf, sondern als Berufung begriffen (*„Wenn ich es nicht beruflich machen würde, dann würde ich es ehrenamtlich machen"*). Im Kontext einer insgesamt postmateriellen Wertorientierung der Gesprächspartner*innen ist darüber hinaus eine ausgeprägte ökologische Sensibilität festzustellen. Vielfach sind auch generell konsumkritische, suffizienzorientierte Haltungen kennzeichnend.

Nachhaltigkeit wird vor diesem Hintergrund sehr breit verstanden: Es geht um die Sicherung der Lebensgrundlagen und Lebenschancen **für alle Menschen** – und zwar unter sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und ökologischen Gesichtspunkten. Intra-, intergenerationale und internationale Gerechtigkeit werden dabei thematisiert. Die ökologische Komponente wird keineswegs ausgeblendet, sie wird jedoch nie isoliert betrachtet. Von einigen Befragten wird Nachhaltigkeit auch religiös grundiert (*„Bewahren der Schöpfung"*); gerade hier wird darauf hingewiesen, dass nicht nur die Natur, sondern auch der Mensch explizit als Teil dieser Schöpfung zu begreifen sei. In der eigenen Arbeit wie in der Außenwirkung der Organisationen wird darauf geachtet, ökologische Anliegen wertzuschätzen, diesen aber die gleichberechtigte Bedeutung sozialer Aspekte an die Seite zu stellen. Diesen stehen aus persönlicher Sicht nicht in Widerspruch zueinander – in der beruflichen Handlungspraxis jedoch erscheinen sie nicht immer miteinander vereinbar. Konflikte in dieser Hinsicht resultieren also weniger aus den individuellen Wertesystemen als vielmehr aus institutionellen Zwängen (wie z.B. satzungsgemäße Aufgabenzuschreibungen oder – bei den Sozialverbänden – der Druck, in stark wettbewerbsgeprägten Märkten ihre Dienstleistungen anbieten zu müssen).

Ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit spielen – entsprechend den Aussagen der Befragten – für Sozial- und Wohlfahrtsverbände vor allem auf zwei Ebenen eine Rolle (*„Zwei Denkweisen, wie wir nachhaltiger werden können"*):

1. durch das Eintreten für ökologische Ziele in der Außenwirkung der Organisation. Dies reicht von Bildungsarbeit und Beratungsangeboten über Kommunikationsstrategien (z.B. um *„sich über eine klare ökologische Orientierung auch wieder als Arbeitgeber für Jüngere oder für Ehrenamtliche attraktiv zu machen"*) bis zur Ermutigung und Förderung des ökologischen Engagements von Ehrenamtlichen und Freiwilligen in Bündnissen und Kooperationen mit Umweltorganisationen (s. nächster Abschnitt),

2. durch das Bestreben, mit innerbetrieblichen Ökologisierungskonzepten die eigene Organisation nachhaltiger zu machen. Dies reicht von der Aufnahme ökologischer Kriterien ins interne Qualitätsmanagement oder die Umsetzung von Corporate Social Responsibilitiy-Maßnahmen über die fachliche Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter*innen in Umweltfragen bis zu Standards für eine „faire" und umweltfreundliche organisationsinterne Beschaffung. Betriebswirtschaftlic7h bleibt – zum Bedauern der Befragten – allerdings oft ungeklärt, wie die dadurch entstehenden Mehrkosten gedeckt und gegenüber Geldgebenden und Fördernden legitimiert werden können[22].

7.2.2.2 Berichtete Kooperationserfahrungen

An erster Stelle stehen Kooperationen der Sozial- und Wohlfahrtsverbänden untereinander. Wichtig sind außerdem kirchliche Einrichtungen und Verbraucherzentralen. Eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften erfolgt häufig, wenn es um politische Einflussnahme und Lobby-Arbeit geht.

Kooperationen von Sozial- oder Wohlfahrtsverbänden mit Umweltorganisationen erfolgen eher zufällig und sporadisch. Sie stehen meist in einem Zusammenhang mit einem der beiden (oder beiden) im vorigen Abschnitt genannten Zielen, nämlich dem ideellen Eintreten für Nachhaltigkeit und/ oder der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im eigenen Verband. Eine explizit formulierte Kooperationsstrategie ist in der Regel nicht vorhanden. Erschwert werden derartige Kooperationen dadurch, dass diese den Einsatz personeller Kapazitäten und finanzieller Ressourcen für Zwecke erfordern, die außerhalb des „Kerngeschäfts" der Verbände liegen – und insofern (vor allem nach innen, z.B. gegenüber betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Prüfungen, weniger nach außen) gerechtfertigt werden müssen (*„Es wird überprüft, ob das auch unseren Satzungszwecken entspricht"*). In konkreten Kooperationen mit Umweltakteuren sind insbesondere die Wohlfahrtsverbände oft darauf angewiesen, eine projektspezifische Förderung sicherzustellen, die sich dann aber meist auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt *(„Die Verstetigung ist dann ein Problem"*). Gleichzeitig können entsprechende Projektförderungen nicht für die einzelnen Wohlfahrtsorganisationen selbst erfolgen, sondern über den Umweg von Umweltorganisationen (*„Direkt dürfen ja nur Umweltverbände gefördert werden"*). Unter diesen Voraussetzungen verwundert es nicht, dass konkrete Kooperationen meist eher aus einer – mit viel Idealismus verbundenen – Initiative Einzelner entstehen als aufgrund einer planmäßigen Bündnisstrategie der Verbände. Entsprechend sind persönliche Kontakte von in Sozial- und Wohlfahrtsverbänden Aktiven zu einzelnen Umweltaktivisten für das Zustandekommen von Kooperationen oft ausschlaggebend (*„Da gibt es persönliche Netzwerke …"/ „Die Akteure kennen sich …"*).

Auf der ersten Ebene – ideelles Eintreten für Nachhaltigkeit – gibt es einerseits verschiedene Kooperationen, in denen gemeinsam mit Umweltorganisationen oder in größeren Netzwerken Positionspapiere erarbeitet werden oder öffentlichkeitswirksame Deklarationen unterstützt werden. Beispiele sind die Mitbegründung eines landesweiten Klimabündnisses (*„Das war uns ein Anliegen, weil die Klimafrage eine Zukunftsfrage für ein menschenwürdiges Leben weltweit ist"*), Netzwerkarbeit zur Agenda 2030 und zu den Sustainable Development Goals (*„Auch, weil Armutsbekämpfung und Menschenwürde darin zentrale Anliegen sind"*), die Unterzeichnung einer Charta für eine gerechte Energiewende oder öffentliche Bekenntnisse zu den Pariser Klimaschutzzielen sowie Stellungnahmen zur Neuauflage der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Dabei wird auch erwähnt, dass sich gerade die Wohlfahrtsverbände aufgrund ihrer breiten Präsenz in der Fläche als Multiplikatoren sehen, die sich neben ihren eigentlichen Aufgaben auch für öko-

[22] Insbesondere, wenn von der öffentlichen Hand finanzierte Dienstleistungen erbracht werden, erweist sich dies oft als problematisch – neben der zivilgesellschaftlichen und der organisationsinternen Dimension hat Nachhaltigkeit insofern für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände auch eine politische Dimension, die in den Gesprächen aber kaum thematisiert wurde.

logische Ziele engagieren (*„auch wenn diese nicht unsere eigentliche Aufgabe sind, stehen wir natürlich dazu“*). So wurde beispielsweise die Unterstützung des Volksbegehrens „Rettet die Bienen“ in Bayern erwähnt, zu deren Erfolg u.a. auch die aktive Beteiligung eines Sozialverbandes beigetragen habe (*„Unsere Leute haben da sehr schnell eine Masse von Unterschriften gesammelt, weil die überall vernetzt sind“*). Seitens der Sozialverbände wird auch klassische Lobby-Arbeit gemeinsam mit Umweltverbänden gegenüber der Politik (gegen TTIP und CETA, für die Förderung erneuerbarer Energien, für den Kohleaussteig etc.) in diesem Zusammenhang gesehen.

Andere Beispiele des ideellen Engagements betreffen Bildungsarbeit (z.B. in den Freiwilligendiensten oder bei Ehrenamtlichen) ebenso wie Aufklärung zu nachhaltigem Konsum oder Angebote zum Energiespar-Check für Menschen aus sozial schwierigen Verhältnissen (*„Wochenendveranstaltungen in Naturfreundehäusern zu diesem Thema“*) oder Umweltbildung für Geflüchtete. Hinzu kommt mitunter die praktische Unterstützung einzelner Umweltaktivitäten vor Ort (z.B. durch Ehrenamtliche bei der *„Pflege von Grünanlagen in geselligem Rahmen“*, durch die Betreuung einer Streuobstwiese mit Kindern aus schwierigen Verhältnissen, durch das Bereitstellen von Räumen für Repair-Cafès, Kleidertauschringe oder eine Ausstellung zum Thema Ressourcenschutz in sozial benachteiligten Stadtquartieren, u.a.). Immer aber bleibt ein Bezug zum Sozialen damit verbunden (*„Für die Menschen Gutes zu tun, kann ja auch gut für Umwelt sein“*). Ein (Zusatz-)Nutzen derartigen Engagements für den eigenen Verband – und damit bisweilen die benötigte Rechtfertigung des entstehenden Aufwands – wird in einer stärkeren Präsenz der Organisation in der Öffentlichkeit sowie in einem attraktiveren und modernen Image gesehen.

Beispiele auf der zweiten Ebene – Maßnahmen für ein nachhaltigeres Handeln der eigenen Organisation – werden vor allem seitens der Wohlfahrtsverbände berichtet: so unter anderem ein Projekt für „klimafreundliches Pflegen“ im Rahmen einer Klimaschutz-Initiative, die Beschaffung von Verpflegung aus regionalem und saisonalem Anbau über eine lokale Einkaufskooperative, die Umstellung des Fuhrparks auf emissionsarme Fahrzeuge u. Ä. Auch auf dieser Ebene gehen die meisten derartigen Maßnahmen allerdings bislang weniger auf eine strategische Entscheidung im Verband, sondern auf eine Initiative Einzelner zurück. In der Einführung eines umfassenden CSR-Managements, das die Wohlfahrtsorganisationen an Nachhaltigkeitsprinzipien ausrichtet, wird aus Sicht von Befragten ein erstrebenswertes Ziel gesehen – das aber derzeit noch in Konflikt mit betriebswirtschaftlichen Zwängen und personellen Engpässen stehe. In diesem Zusammenhang wird bezüglich der Größe dieser Organisationen auf ein beträchtliches, größtenteils noch nicht ausgeschöpftes Potenzial verwiesen (*„Ich würde mir wünschen, dass man einmal erkennt, welches Nachhaltigkeits-Potenzial in der Wohlfahrtspflege schlummert“/ „Wir sind ja Betriebe in der Größenordnung von Konzernen wie Bayer oder Lufthansa“*). Angemerkt wird, dass die Ökologisierung der organisationsinternen Abläufe – wenn der Wille dazu vorhanden ist – intern, d.h. ohne Kooperationspartner*innen umgesetzt werden kann (*„Wenn es darum geht, in unseren Betrieben Nachhaltigkeit stärker zu implementieren, dann müssen die Umweltverbände nicht unbedingt einbezogen werden*“). Impulse von Umweltakteuren in diese Richtung werden aber – nicht zuletzt für die Überwindung diesbezüglicher interner wie externer Widerstände – als hilfreich und wünschenswert betrachtet.

7.2.2.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven

Schnittstellen zu umweltpolitischen Akteuren, aber auch zu Gewerkschaften, bestehen im Eintreten für eine nachhaltige Entwicklung – in Deutschland und weltweit. Entsprechend dem breiten Verständnis von Nachhaltigkeit in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden gehören ökologische Aspekte ganz selbstverständlich dazu; die ureigene Aufgabe sieht man aber darin, die soziale „Säule“ zu stärken, die – so eine verbreitete Auffassung – *„in der Nachhaltigkeitsdebatte hierzulande eher unterbelichtet ist*“. Insofern beteiligen sich verschiedene Sozial- und Wohlfahrtsver-

bände an der Ausarbeitung von Positionspapieren und Konzepten, die beispielsweise den öffentlichen Nahverkehr ausbauen, die Energiewende voranbringen oder Freihandelsabkommen verhindern wollen.

Weitere Schnittstellen bestehen auf dem Feld der Entwicklungspolitik sowie bei der Integration von Geflüchteten. Auch hier werden Verbindungen zwischen sozialen und ökologischen Herausforderungen gesehen. So wird der Klimawandel als Ursache von Fluchtbewegungen thematisiert und es werden Aspekte von internationaler und intergenerationaler Gerechtigkeit im Zusammenhang mit der ökologischen Krise fokussiert („*Unser CO2-Ausstoß verursacht über Generationen und Kontinente hinweg menschliches Leid: deswegen besteht hier eine Verbindung zur Arbeit eines Sozialverbandes*“).

Konfliktpotenziale werden überall dort gesehen, wo soziale Aspekte nicht ausreichend thematisiert werden. In Bezug auf die Energiewende heißt das, falls Fragen der sozialen Ausgewogenheit, also z.B. die Sicherstellung einer bezahlbaren Energieversorgung für alle, nicht berücksichtigt werden, tendieren sie dazu, sich einer Kooperation zu verweigern; in Bezug auf die Förderung des öffentlichen Nahverkehrs werfen sie mitunter Fragen der Preisgestaltung auf; in Bezug auf ökologisch vorteilhaft produzierte Lebensmittel wird ebenso die Bezahlbarkeit thematisiert (z.B. bei einer Verteuerung von Kita-Beiträgen durch Umstellung auf Bio-Essen). Gelegentlich wird in diesem Zusammenhang auch die Forderung nach verbesserten Sozialleistungen ins Spiel gebracht („*Die Anpassung der Hartz-IV-Sätze an die Kosten von biologischen Lebensmitteln fordern: Da wären wir für ein Bündnis zu haben – und medial wäre es ein Knaller*“). In Fällen, in denen sie elementare Interessen ihrer eigenen Klientel bedroht sehen, sind Sozial- und Wohlfahrtsverbände durchaus bereit, auf Konfrontation zu Umweltakteuren zu gehen – während sie beispielsweise bei den Gewerkschaften dann – sozusagen natürliche – Verbündete suchen und finden. Umgekehrt sind Sozial- und Wohlfahrtsverbände aber bereit, auch in Konflikt mit einzelnen Gewerkschaften zu gehen, wenn diese die Anliegen von ökologischen Nachhaltigkeit gegenüber industriepolitischen Zielen (wie dem Erhalt von Arbeitsplätzen im Kohlebergbau oder in der Automobilindustrie) hintanstellen („*Wir lassen nicht zu, dass verschiedene Nachhaltigkeitsziele gegeneinander ausgespielt werden*“).

7.2.2.4 Resümee: Sozial- und Wohlfahrtsverbände

Von ihrer Struktur und Arbeitsweise her sind Sozial- und Wohlfahrtsverbände sehr heterogen. Insbesondere in Bezug auf Kooperationen mit anderen Akteuren verfolgt jeder Verband eine eigene Strategie. Gemeinsam ist ihnen eine stark wertebezogene Ausrichtung, mit der sich die befragten Vertreter*innen klar identifizieren. Dabei steht soziale Gerechtigkeit im Vordergrund, ist aber eingebettet in einen umfassend verstandenen Nachhaltigkeitsbegriff, der ökologische Ziele selbstverständlich einschließt.

Ähnlich wie die befragten gewerkschaftlichen Akteure, beschreiben auch die Vertreter*innen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden in den Interviews den **politischen und institutionellen Kontext**, in dem sie handeln, als stark von den neoliberal geprägten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gekennzeichnet. Für die Wohlfahrtsorganisationen bestimmend ist vor allem der Zwang, sich in ihrer Finanzierung und ihren Dienstleistungen zunehmend marktförmig verhalten zu müssen. Dies steht in einem fundamentalen Widerspruch zu den individuellen Werten, die die Befragten bei ihrer Arbeit leiten und die sie zu dieser motivieren. In Bezug auf Kooperationen mit umweltpolitischen Akteuren kommt hinzu, dass diese zwar vor dem Hintergrund des persönlichen Wertesystems wünschenswert, aber mit Blick auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse schwer zu legitimieren sind. Für die Sozialverbände spielt eine Rolle, dass durch die politischen Entwicklungen prekäre Lebenslagen (z.B. von Alleinerziehenden, Familien mit Kindern, Langzeitarbeitslosen) zugenommen haben und gleichzeitig staatliche Transferleistungen für diese Bevölkerungsgruppen reduziert wurden, sich also mit ihren Kernaufgaben in einem

schwieriger gewordenen Umfeld bewegen. Ressourcen für themen- und verbandsübergreifende Kooperationen sind hierdurch also geringer geworden.

Die **Handlungslogiken** der Befragten aus Wohlfahrtsverbänden sind stark davon bestimmt, ein Gleichgewicht zwischen extern auferlegten Zwängen (ökonomisch-betriebswirtschaftliche Effizienz) und persönlichen, überwiegend postmateriellen Werten (Integrität und Identität) zu erreichen. In der Nachhaltigkeits-Trias – die von den Befragten selbst durchaus kritisch reflektiert wird – heißt das, dass sie betriebswirtschaftlichen Zielen gerecht werden müssen und dabei gleichzeitig persönliche, ideelle Anliegen wie soziale Inklusion und Umwelt- und Klimaschutz nicht vernachlässigt sehen wollen. Einem ähnlichen Muster folgen die Handlungslogiken der befragten Vertreter*innen aus Sozialverbänden: Neben der Kernaufgabe, die Interessen sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen gegenüber der Politik und der Gesellschaft in einem schwieriger gewordenen Umfeld geltend zu machen, steht das persönliche Anliegen der Befragten, dieses soziale Engagement auch mit einem Eintreten für ökologische Ziele verbinden zu können.

Ein aktives Engagement für ökologische Ziele erfolgt dabei hauptsächlich auf zwei Ebenen: erstens dem ideellen Eintreten für ökologische Werte sowie deren Verbreitung und Verankerung in der Gesellschaft (z.B. durch Bildungs- und Aufklärungsaktivitäten für die eigenen Haupt- und Ehrenamtlichen oder gegenüber der Klientel); zweitens im Bemühen, die Arbeit der eigenen Organisation ressourcenschonender und umweltfreundlicher zu gestalten (beispielsweise in der Beschaffung). Auf beiden Ebenen erfolgen konkrete Maßnahmen meist sporadisch und punktuell; auch gehen sie meist auf die Initiative Einzelner, nicht auf eine strategische Ausrichtung eines Verbandes zurück. Einige Organisationen sind aber auf dem Weg, ein konsistentes und strategisches CSR-Management aufzusetzen, durch das das gesamte Handeln an Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet werden soll.

Kooperationen mit Umweltverbänden sind hierfür nicht zwingend notwendig und insbesondere dann interessant, wenn über diese zusätzlichen Ressourcen, z.B. in Form von Fördermitteln, mobilisiert werden können. Sie erfolgen infolgedessen allenfalls sporadisch und aufgrund von Initiativen Einzelner. Dabei wird betont, dass bei einer derartigen Kooperation neben ökologischen Anliegen immer auch eine soziale Komponente damit verbunden sein muss („*Sonst machen wir so etwas nicht*“). Die großen Mitgliederzahlen und die breite lokale Präsenz der Sozial- oder Wohlfahrtsverbände wird von deren Vertreter*innen zum einen gelegentlich auch als Asset gesehen, das sie ihrerseits zum Vorteil der – oftmals lokal weniger mitgliedstarken und breit verankerten – Umweltorganisationen einbringen und „*zur Verfügung stellen*“. Zum anderen wird ein Engagement im ökologischen Handlungsfeld auch als Pluspunkt für das Ansehen des eigenen Verbands – im Sinne von Modernität und Attraktivität – in der Öffentlichkeit betrachtet.

Die besten Umsetzungsmöglichkeiten für Kooperationsprojekte bestehen aus Sicht der befragten Vertreter*innen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden in konkreten Aktionen vor Ort, „*auf der kommunalen Ebene*“. Denn gerade diese ist ja die Ebene, auf der diese Verbände ihre spezifischen Leistungen erbringen. Hier verfügen sie auch über die größten unmittelbare Ansprache- und Mobilisierungsmöglichkeiten, sei es bei Haupt- und Ehrenamtlichen, sei es bei der Klientel (*„Relevant sind nach unserer Erfahrung die lokalen Akteure“/ „Das ist unser Umfeld: die einen nennen es Quartier, die anderen Sozialraum, die dritten Gemeinwesen“*). Dabei wird auch darauf verwiesen, dass eine Verbesserung der soziokulturellen Bedingungen von und für sozial benachteiligte Gruppen auch zu einem verbesserten ökologischen Bewusstsein und umweltbezogenen Handlungsbereitschaften führt.[23]

[23] Dieser Zusammenhang konnte in einer anderen vom UBA geförderten Studie: „Möglichkeiten der verstärkten Nutzung von Synergien zwischen Umweltschutz und sozialer Gerechtigkeit in Programmen wie der ‚Sozialen Stadt‘“ deutlicher aufgezeigt werden: Fördermaßnahmen in sozial schwachen Wohngebieten, insbesondere wenn sie auf eine Aktivierung der betroffenen Gruppen abzielen, bewirken durch eine gesteigerte Sensibilität und Achtsamkeit für die eigene unmittelbare Nahwelt auch eine positive Wirkung auf

Die **Zukunftsbilder** der befragten Vertreter*innen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sind von einer sich – deutschland- wie weltweit – zunehmenden Verschlechterung der sozialen Lage unterprivilegierter Gesellschaftsgruppen bestimmt. In Bezug auf die – ebenfalls dramatisch wahrgenommene – ökologische Krise spielen ihre Auswirkungen auf die sozial am stärksten Benachteiligten eine besondere Rolle (*„Unsere Aufgabe ist, menschliches Leiden – auch durch Umweltauswirkungen – zu verhindern"*). Die SDGs der Vereinten Nationen stellen in diesem Zusammenhang ein attraktives positives Leitbild dar, das zur Orientierung dient und dabei auch Argumente bereithält, ein soziales und ökologisches Engagement im Sinne der satzungsmäßigen Verbandszwecke zu legitimieren. Zu problematisieren ist in diesem Zusammenhang, dass eine Orientierung an einzelnen, isoliert bleibenden SDGs einen insgesamt wenig wirksamen „Aktionismus" befördern und eine integrierte sozial-ökologische Strategie sogar behindern könnte.

7.2.3 Umweltorganisationen

7.2.3.1 Individuelle Werte und Verständnis von Nachhaltigkeit

Die individuellen Sichtweisen der befragten Umweltakteure sind von einer starken Sorge um die Zukunft und einer postmateriellen Grundorientierung geprägt. Aus dieser Perspektive kann die „Rettung einer gefährdeten Welt" nur gelingen, wenn ökologische und soziale Herausforderungen zusammengedacht werden (*„Wir retten die Umwelt ja für die Menschen, da gehört das Wohlergehen aller natürlich mit dazu"*). Insofern enthalten die Wertorientierungen auch ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden und Empathie für sozial schlechter Gestellte. Aktuell drückt sich dies häufig auch in einem besonderen – teilweise persönlichem, teilweise beruflichen – Engagement für Geflüchtete aus.

Auf der professionellen Ebene liegt naturgemäß der Fokus auf ökologischen Herausforderungen. Dies korrespondiert in der Regel mit einem spezifischen Verständnis von Nachhaltigkeit: Die Aufgabe, die Lebensgrundlagen der Menschen weltweit und dauerhaft zu sichern, wird in erster Linie auf die natürlichen Lebensgrundlagen bezogen. Mitunter werden diese dabei nicht nur als Lebensgrundlagen der Menschen verstanden, sondern es wird ihnen ein Eigenwert zugeschrieben (*„Die Natur ist ja nicht nur für uns Menschen da"*). Insofern wird – implizit oder explizit mit Bezug auf das klassische „Drei-Säulen-Modell" – in jedem Fall das Primat der Ökologie betont (*„Das ist der Hard Fact – um den kommen wir nicht herum"*). Dabei wird argumentiert, dass diese natürlichen Lebensgrundlagen eben die Grundlage von allem seien, dass planetare Grenzen eine unabweisbare (*„naturwissenschaftlich-mathematische"*) Begrenzung darstellten oder dass *„soziales und wirtschaftliches Handeln sich nun mal am Umweltraum orientieren"* müsse. In Einzelfällen wird angemerkt: *„Ohne Lösung der sozialen Frage wird es keine Lösung der ökologischen Frage geben*". In der Tendenz erwarten viele, dass die Verschränkung von sozialen und ökologischen Aspekten vor dem Hintergrund der Herausforderungen der „Großen Transformation" zukünftig wichtiger werden wird (*„Umweltpolitik wird sich da viel mehr drum kümmern müssen und kann nicht mehr isoliert bleiben"*). Hierfür werden – an die eigene Adresse gerichtet – mehr innovative Ansätze und Ideen gefordert.

Während die im Vordergrund stehenden ökologischen Probleme durchaus als mit sozialen Fragen verschränkt, auch wenn nicht selten miteinander in Zielkonflikten stehend, wahrgenommen werden, werden wirtschaftliche und unternehmerische Zwecke überwiegend als Gegenpol zu den eigenen Zielsetzungen betrachtet. Die Sichtweise der Wirtschaft als „dritte Säule" von Nachhaltigkeit stößt vielfach auf Skepsis. Zum einen besteht vor dem Hintergrund postmaterieller Wertesysteme für das „Streben nach materiellem Gewinn" wenig Verständnis. Zum anderen wird anhand einer Vielzahl von Einzelbeispielen immer wieder darauf hingewiesen, dass und

das Bewusstsein für Umweltfragen und können durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit auch ökologisch vorteilhafte Handlungsweisen begünstigen (Böhme et al., 2018).

warum wirtschaftliche Effizienz, Profitabilität und Wachstum nicht mit sozial-ökologischen Zielsetzungen vereinbar seien. Nicht selten steht dies in Zusammenhang mit dezidiert „antikapitalistischen“[24] Haltungen. Insbesondere das „*neoliberale Modell*“ stößt auf vehemente Kritik (*„Wir müssen auch eine Debatte über ein anderes Wirtschaftssystem führen“*). Insbesondere wird dabei nicht selten das Paradigma des Wirtschaftswachstums in Frage gestellt (*„Ein auf Wachstum basierendes Wirtschaftssystem ist eben nicht nachhaltig“/ „Dieses Wachstumsdogma ist wie eine heilige Kuh; daran wird nicht gerüttelt“*). Konzepte des Green Growth sind für die befragten Umweltakteure – inzwischen – kaum noch überzeugend. Allenfalls gilt es als Vehikel, um beispielsweise Gewerkschaften für Kooperationen zu gewinnen (*„Damit kann man natürlich die Gewerkschaften am ehesten ansprechen“*). Die Vorstellung einer Entkoppelung von Bruttoinlandprodukt-Wachstum und Ressourcenverbrauch wird als unrealistisches Wunschdenken bezeichnet („Effizienz alleine reicht nicht“). Zudem wird problematisiert, ob in Zukunft ausreichende Wachstumsraten, die das bestehende Wirtschaftssystem stabilisieren können, überhaupt realistisch sind (*„Wenn man sich die vergangenen Jahrzehnte anschaut: Mit welchem Wachstum können wir denn noch rechnen?“*). Vor diesem Hintergrund werden andere Wirtschafts- und Wohlstandsmodelle und eine Veränderung der Konsum- und Lebensstile für notwendig gehalten *(„Wir werden uns vom BIP verabschieden und um andere Modelle kümmern müssen“*). Zusätzlich zu mehr Effizienz und Konsistenz bei der Ressourcennutzung gilt eine Orientierung an Suffizienz-Prinzipien unabdingbar.

7.2.3.2 Berichtete Kooperationserfahrungen

Berichte der interviewten Umweltakteure zu Kooperationen mit Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden bleiben meist unbestimmt und vage. Am häufigsten erwähnt werden Diskurs-Kooperationen, in denen es darum geht, *„zunächst einmal miteinander ins Gespräch zu kommen“, „die gegenseitigen Positionen auszutauschen“* und „*sich persönlich besser kennenzulernen*“. Neben unverbindlichen Ad-hoc-Dialogen werden institutionalisierte Netzwerke, Kommissionen und Beiräte aufgezählt.[25] Das berichtete Themenspektrum derartiger Diskurs-Kooperationen ist weit gefächert und reicht von „Zukunft der Wirtschaft“ über Gestaltung der Strompreise, energetische Sanierung von Wohngebäuden, Förderung des öffentlicher Personennahverkehrs, Bildung für nachhaltige Entwicklung oder gesunder Ernährung bis zum Flächenverbrauch in der Landwirtschaft und Fragen des Abbaus von Kalk, Sand und Kies. Als Ergebnis entstehen gemeinsame Positionspapiere, Appelle an die Bevölkerung oder an die Regierenden ebenso wie konkrete gemeinsame Initiativen, um auf Gesetzgebungsverfahren Einfluss zu nehmen. Nicht selten resultieren derartige Dialoge aber auch in dem Einverständnis, nicht miteinander einverstanden zu sein (*„Die Zielvorstellungen sind nicht immer kongruent“*) oder Prioritäten auf unterschiedlichen Handlungsfeldern zu haben (*„Die Überschneidungsbereiche im praktischen Bereich sind marginal“/ „Das Schwierige ist, überhaupt ein Feld zu finden, wo man offen miteinander reden kann“*). Selbst bei gemeinsamen Zielsetzungen fehlen Berührungspunkte, die koordinierte Aktionen sinnvoll machen würden *(„Wenn die IG BAU Umweltfragen in einen Tarifvertrag einbringt, dann geht es um ganz spezielle betriebliche Gegebenheiten; bei uns geht es um die allgemeine politische Stoßrichtung“*). Mitunter wurden Kooperationsversuche seitens der Umweltorganisationen beendet, weil man sich „*Vereinnahmungsversuchen*“ für ein umweltpolitisches Ziel, das zu einer anderen ökologischen Herausforderung in Widerspruch steht, ausgesetzt sieht (Bsp. Flächenverbrauch für Windkraftanlagen: *„Da besteht der Verdacht, dass die Anderen uns über den Tisch ziehen wollen“*).

[24] In der Regel bezogen auf ein sozioökonomisches Regime, das von transnationalen Großkonzernen und ihren Interessen geprägt ist; weniger auf die Produktion und Aneignung von Mehrwert an sich.

[25] Eine herausragende Rolle spielt die Klima-Allianz, in der eine Vielzahl von Umwelt- und Sozialverbänden sowie die Gewerkschaften IG BAU und ver.di vertreten sind.

Ein wichtiges Motiv, Kooperationen zu suchen und anzustreben, besteht in der Absicht, Kräfte zu bündeln und jeweilige Stärken miteinander zu kombinieren. So können gemeinsam unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Akademiker*innen, Arbeiter*innen) erreicht, Know-how auf unterschiedlichen Ebenen zusammengebracht (z.B. naturwissenschaftlich-technisches und tarifvertragliches Wissen) und unterschiedliche Zugänge zu Entscheidungspersonen auf der bundespolitischen oder kommunalen Ebene genutzt werden. Gleichzeitig werden die unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungshintergründe und Wissensbestände aber auch als Kooperationshindernisse genannt („*Die geringe Überlappung der Tätigkeitsfelder ist ein Problem*"). Als hinderlich für Kooperationen werden auch Kapazitätsprobleme genannt *(„Wir müssen schauen, haben wir überhaupt Leute, die dabei mitmachen?"*). Die ohnehin stark beanspruchten Arbeitsmöglichkeiten der eigenen Haupt- und Ehrenamtlichen werden für „Projekte" absorbiert, denen allenfalls „minimale" Erfolgsaussichten und Erträge zugeschrieben werden. Selbst eine Förderung durch öffentliche Mittel wird hierfür oft nicht als ausschlaggebendes Incentive gesehen.

Wichtige praktische Kooperationen wurden vor allem im Zusammenhang mit diskursorientierten Netzwerken berichtet. Hierbei wurden das Ausarbeiten gemeinsamer Positionen z.B. zu Gesetzgebungsvorhaben und gemeinsame Initiativen, Kampagnen und Demonstrationen zu Fragen eines gerechten Welthandels, insbesondere gegen Freihandelsabkommen wie TTIP, CETA und JEFTA genannt. Als Bündnispartner wurden sowohl Gewerkschaften wie auch Sozial- und Wohlfahrtsverbände erwähnt. Daneben wurden verschiedene Einzelprojekte erwähnt, wie beispielsweise die Arbeit mit Geflüchteten, insbesondere zu deren ökologischer Sensibilisierung und Beratung beim Umgang mit Abfall und Energie oder zu deren Engagement in freiwilliger Naturschutzarbeit; außerdem Initiativen zur Umsetzung von SDGs auf der kommunalen Ebene. Bei diesen Projekten sind vor allem die Sozial- und Wohlfahrtsverbände als Kooperationspartner*innen relevant. Für das Zustandekommen derartiger Kooperationen ist in der Regel eine externe Finanzierung notwendig.

Bezüglich der zukünftigen Entwicklungen sind sich die Befragten weitgehen einig, dass die integrierte Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen an Bedeutung zunehmen wird. Dabei spielt einerseits die Überlegung eine Rolle, dass die Verwirklichung einer umfassenden sozial-ökologischen Transformation eine breitere Basis von Engagierten braucht, als sie die Umweltorganisationen alleine bereitstellen können *(„Die Zeit, in der man sich im Lagerdenken gegenüberstehen konnte, ist vorbei"/ „Wir brauchen die Gewerkschaften, um größere politische Durchsetzungskraft zu gewinnen"*). Andererseits wächst die Einsicht, dass eine tiefgreifende gesellschaftliche Umformung nur dann ausreichend Akzeptanz findet, wenn die noch ungelösten Probleme der sozialen Ausgewogenheit adressiert werden (*„Umwelt- und Klimaschutz kann nur verbunden mit den sozialen Fragen politisch zugkräftig werden"/ „Wir müssen lernen, die Dinge auch aus anderen Perspektiven [als der ökologischen] zu betrachten; oft fehlt uns dazu die Zeit, das Geld – und manchmal auch der Mut"*).

Mittelbar[26] berichtet wurden darüber hinaus von Kooperationen von Umweltorganisationen mit Unternehmen und Wirtschaftsverbänden. Die Zielsetzung dahinter sei, auch auf diesem Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Von den in diesem Projekt Befragten wurden derartige Strategien allerdings eher skeptisch beurteilt.

7.2.3.3 Weitere Schnittstellen, Konfliktfelder und Kooperationsperspektiven

In den Kernbereichen der sozial-ökologischen Transformation Energie, Mobilität, Landwirtschaft/ Ernährung sowie Bauen und Wohnen gibt es relevante Schnittstellen – oder in diesem

[26] Entsprechende Berichte der Befragten bezogen sich nicht auf die eigene Organisation, sondern auf andere Umweltverbände, von denen ihnen derartige Kooperationen bekannt waren.

Fall besser: Schnittmengen – zwischen den Zielen von Umweltakteuren einerseits und Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden andererseits. Gleichzeitig aber bestehen in allen diesen Bereichen auch teilweise gegensätzliche Vorstellungen. Konflikte entzünden sich dabei regelmäßig an der Frage, welche „Zumutungen" in all diesen Bereichen den Betroffenen auferlegt werden dürfen. Aus Sicht der Umweltakteure sind ökologische Ziele – weil naturgegeben – dabei vorrangig zu betrachten; aus Sicht der Sozialverbände und Gewerkschaften gilt es dagegen, die Interessen der eigenen Klientel zu wahren. Insbesondere zu den Gewerkschaften, wenn und insofern sie ökonomische Ziele (Sicherung von Arbeitsplätzen und Erhalt bestimmter Industriebranchen) als Mittel zur Erreichung sozialer Zwecke (für ihre Klientel) auf Kosten ökologischer Aspekte in Feld führen, entstehen deutliche Konflikte.

Eine Schnittstelle mit großen Gemeinsamkeiten wird in dem Zusammenhang von Umweltqualität und Gesundheit gesehen (z.B. *„die Auswirkungen von Umweltschäden auf unterschiedliche Schichten"*). Darüber, dass eine Reduzierung von Umweltbelastungen insbesondere den sozial schwächeren Gesellschaftsgruppen nutzen würde, besteht Konsens. Jedoch gibt es zu dieser Thematik kaum konkrete Kooperationsansätze. Dies mag daran liegen, dass Gesundheitsfragen weder zu den Kernanliegen der Umweltorganisationen noch der Sozialverbände oder Gewerkschaften gehören. Dennoch wird dies als relevant für die Gewinnung bislang noch „umweltschutzferner" Bevölkerungsgruppen für eine sozial-ökologische Transformation gesehen.

Auch in Bezug auf nachhaltigere Infrastrukturen, beispielsweise bei der Stadt- und Raumplanung oder im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs besteht weitgehend Übereinstimmung. In gemeinsam erarbeiteten Positionspapieren sowie in der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit wird koordiniert darauf hingewirkt, staatliche Investitionen in diesen Bereichen zu verstärken und diese auch an ökologischen Zielen auszurichten.

Weitere Gemeinsamkeiten bestehen im Anliegen, soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz auf der internationalen Ebene zusammenzubringen. Schnittstellen insbesondere zu gewerkschaftlichen Akteuren ergeben sich hier im entwicklungspolitischen Engagement (das für einige Umweltverbände eine Rolle spielt) sowie in der Forderung nach global gerechten Austauschbeziehungen – was beispielsweise zu koordinierten Aktionen gegen neoliberal geprägte Freihandelsabkommen führt. Mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden hingegen ergeben sich (in Einzelfällen) Schnittstellen beim Engagement für Geflüchtete oder für die Integration von Migrant*innen. Positiv gewendet bilden die SDGs eine Schnittmenge, auf die man sich gemeinsam mit Gewerkschaften ebenso wie mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden berufen kann, und die insofern einen Ausgangspunkt für Bündnisaktivitäten darstellen.

7.2.3.4 Resümee: Umweltakteure

Umweltakteure sind stark geprägt von postmateriellen Werten, bei denen Umwelt- und Klimaschutz ebenso wie soziale Gerechtigkeit und faire Teilhabechancen für alle zu den individuell wichtigen Zielen gehören. Das Verständnis von Nachhaltigkeit wird vom Primat der Ökologie (als natürlich gegebene Voraussetzung für alles Andere) bestimmt. Die Notwendigkeit einer sozialen Flankierung umweltpolitischer Maßnahmen tritt dabei zunehmend ins Bewusstsein. Wirtschaftspolitische Zielsetzungen – wie beispielsweise die Verbesserung der Profitabilität einzelner Unternehmen oder die Förderung des Wirtschaftswachstums im Allgemeinen –werden dagegen ganz überwiegend als denen der Ökologie entgegenstehend angesehen.

Gleichzeitig werden die **politischen und institutionellen Rahmenbedingungen** als eindeutig von neoliberalen Modellen und dem Primat wirtschaftspolitischer Zielsetzungen dominiert wahrgenommen. Seitens der Politik sieht man insbesondere die Stärkung des BIP-Wachstums als vorrangiges Ziel, aber auch eine Bevorzugung marktlicher Instrumente und einen Verzicht auf regulative Maßnahmen. Diese Wahrnehmung der Rahmenbedingungen resultiert nicht selten in einer fundamentalen Markt- und Kapitalismuskritik sowie in der Sympathie für Post-

Wachstumskonzepte und alternative Wohlstandsmodelle. Entsprechend werden für eine nachhaltige Entwicklung veränderte, beispielsweise an Suffizienzprinzipen orientierte Lebens- und Konsumstile angemahnt.

Die **Handlungslogiken** der umweltpolitischen Akteure folgen im Wesentlichen zwei Pfaden: Zum einen – ganz in der Logik ihrer traditionellen Herkunft aus den Neuen Sozialen Bewegungen – konzentriert man sich auf Basisinitiativen und Kampagnen, mit denen versucht wird, aus der Zivilgesellschaft heraus politischen Druck aufzubauen. Gegenüber Kooperationen mit Gewerkschaften und Sozial- oder Wohlfahrtsverbänden erweisen sich die Umweltorganisationen in diesen Zusammenhängen eher zurückhaltend.[27] Hemmend wirken hier insbesondere Befürchtungen, bei den eigenen – meist weitreichende Veränderungen implizierenden – ökologischen Zielen durch die (zu starke) Berücksichtigung sozialer Folgewirkungen behindert oder gebremst zu werden. Zum anderen beteiligt man sich an Netzwerken, die den gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs vorantreiben sollen. Hier sind Kooperationen mit anderen Akteursgruppen (der Logik dieser Netzwerke folgend) selbstverständlich. Zusätzlich zur gemeinsamen Außenwirkung ergeben sich dabei Gelegenheiten, die Sichtweisen anderer Akteure besser kennenzulernen, Positionen auszutauschen und sich auch auf einer persönlichen Ebene näher zu kommen. Vereinzelt (aber vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklung der Verbände vermutlich zunehmen) zeigt sich ein drittes Muster: das der professionalisierten Lobby-Arbeit, mit der – allein oder gemeinsam mit Gleichgesinnten – versucht wird, Einfluss auf die Politik, Gesetzgebung und öffentliche Verwaltung zu nehmen. Hierin zeigt sich eine wachsende Bereitschaft der Umweltverbände, sich – jenseits von Forderungen nach einer „anderen Welt" – auch auf die Gestaltung von „Realpolitik" einzulassen.

Die **Zukunftsbilder** der umweltpolitischen Akteure sind maßgeblich von der Gefährdung sowie der Dringlichkeit der „Rettung" des Planeten bestimmt. Die Notwendigkeit eines „Systemwechsels" ist stark in den individuellen Deutungen der Gegenwart verankert (Mit einer Dosis Selbstkritik: *„Die Menschen in den Umweltverbänden sehen immer nur dieses eine Ding: die Erde zu retten"*). Hierfür sind tiefgreifende Veränderungen, ergo eine „sozial-ökologische Transformation", erforderlich. Einerseits nehmen die Umweltakteure dabei wahr, dass die anderen Akteursgruppen (aus unterschiedlichen Gründen) bislang nur sehr vereinzelt und eher verhalten bereit sind, sich – offen, dezidiert – dafür einzusetzen. Andererseits aber machen gerade die Herausforderungen dieser Umgestaltung aus Sicht der Umweltakteure eine stärkere Verschränkung von Sozial- und Umweltpolitik – und somit auch vermehrte Kooperationen der entsprechenden Akteure – für die Zukunft umso dringlicher.

7.3 Ergebnisse zu spezifischen thematischen Schwerpunkten

In den Interviews haben sich weitere[28] thematische Schwerpunkte als besonders relevant für alle befragten Akteure herausgestellt. Ergebnisse hierzu werden im Folgenden Akteursgruppenübergreifend dargestellt.

7.3.1 Arbeit

Befragte aus allen Akteursgruppen setzen sich intensiv mit Fragen der Arbeit auseinander. Die Zugänge sind jedoch oft sehr verschieden: Für die Gewerkschaften sind Fragen der Arbeitsplätze, der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung besonders relevant. Diskutiert wird dies oft

[27] Bei älteren Umweltakteuren, die in den Neuen Sozialen Bewegungen politisch sozialisiert wurden, spielen auch Habitus-Unterschied gegenüber ebenfalls älteren Vertreter*innen der Gewerkschaften sowie der Sozial- und Wohlfahrtsverbände, die eher nach den Prinzipien der Alten Sozialen Bewegungen handeln, eine Rolle.

[28] Sichtweisen und Kooperationserfahrungen zu den „großen" Themen Energie(wende), Mobilität, Ernährung/ Gesundheit und Wohnen wurden bereits in den akteursspezifischen Abschnitten dokumentiert und werden hier nicht nochmals berichtet.

unter dem Vorzeichen Gute Arbeit (ohne, dass diese in den Interviews weiter spezifiziert worden wäre). Indem diese durch Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen bedroht gesehen werden, entsteht ein Konfliktfeld zu den Zielen der Umweltorganisationen. Zur Verteidigung von (gut bezahlten) Arbeitsplätzen tendieren Vertreter*innen der Gewerkschaften dazu, den Schulterschluss mit den Interessen bestimmter Wirtschaftsbranchen (z.B. Bergbau, Energieerzeugung, Automobilindustrie) zu suchen. Während hier Umweltverbände den Zwecken der Gewerkschaften, d.h. gute soziale Verhältnisse für die abhängig Beschäftigten zu sichern, insgesamt zustimmen, geraten sie in Widerspruch zu den Mitteln, d.h. der Bewahrung des Status quo und der Identifikation mit ökonomischen Zielsetzungen (wie Arbeitsplatzerhalt, Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen oder Standortinteressen im globalen Wettbewerb), die manche gewerkschaftliche Akteure befürworten.

Daneben setzen sich Gewerkschafter*innen mit der Entstehung von neuen Arbeitsplätzen durch nachhaltigere Produktionsweisen und Produkte auseinander. Es besteht Einigkeit, dass der Umfang des neu entstehenden Arbeitsbedarfs derzeit noch nicht abzuschätzen ist. Es werden Beispiele für die Entwicklung von zukunftsfähigen, ökologisch vorteilhaften Produktideen und Geschäftsmodellen seitens der Gewerkschaften oder einzelner Betriebsräte berichtet. In diesem Bereich sind aus Gewerkschaftssicht intensivere Kooperationen mit Umweltorganisationen vorstellbar und wünschenswert. Vielfach wird aber auch darauf hingewiesen, dass Arbeitsbedingungen und Lohnniveau beispielsweise in den neu entstandenen Betrieben der EE-Branche deutlich schlechter seien als in traditionellen Großbetrieben der „Fossil-Industrien". An die Adresse der Umweltorganisationen gerichtet wird argumentiert, dass ein Eintreten für eine Verbesserung der Arbeitsbeziehungen[29] in Nachhaltigkeits-Branchen ein Ziel sei, das auch im Interesse der ökologischen Nachhaltigkeit zu verfolgen sei, und dass sich hier Kooperationspotenziale ergäben, die von Umweltakteuren bisher aber kaum wahrgenommen würden. Vor allem die Arbeitsplatzthematik – weniger die der Qualität und Entlohnung von Arbeit – spielt auch bei Umweltakteuren eine große Rolle. Ihre Haltung ist dabei vor allem defensiv, indem das Primat der Ökologie hervorgehoben (*„No jobs on a dead planet"*) und auf die Perspektive neu entstehender Arbeit in EE- und anderen Nachhaltigkeitsbranchen verwiesen wird.

Auch Fragen der Arbeitszeit(-verkürzung) wurden als gemeinsames Handlungsfeld benannt. Vor allem gewerkschaftliche Akteure haben diese häufig thematisiert (*„Das Arbeitszeitthema ist ja in den letzten Jahren mit erstaunlicher Wucht in die Tarifpolitik zurückgekehrt"*). Im Vordergrund steht dabei die Zeitsouveränität für die Beschäftigten, die mit guten Arbeitsbedingungen, Gesundheitsaspekten (Stichwort: Burnout) und mit Reproduktionszeiten (*„Familienzeit"*) in Verbindung gebracht wird. Darüber hinaus wird der Zeitfaktor auch in den Kontext eines integrierten, ganzheitlich verstanden Nachhaltigkeitsbegriffs gestellt: Hierbei werden neben den *„harten ökologischen Fakten"* wie Ressourcenverbrauch und Treibhausgasemissionen auch andere Faktoren wie demokratische Teilhabe und zivilgesellschaftliches Engagement ins Spiel gebracht – die sowohl als Voraussetzung wie auch als Folge einer sozial-ökologischen Transformation betrachtet werden. Das Mensch-Natur-Verhältnis wird in einem Zusammenhang mit Mensch-Mensch-Verhältnissen gesehen (*„Es geht um die Gesamtheit der sozialen Zusammenhänge"/ „Durch Arbeitszeitverkürzung werden Ressourcen für gesellschaftliches Engagement frei"*). Von Akteuren aus gewerkschaftlichen, sozialen und kulturellen Bereichen wurde gleichzeitig vielfach darauf hingewiesen, dass Arbeit etwas genuin Menschliches sei, das Identität und Sinn im Leben vermittle und daher nicht weggedacht und nicht „wegrationalisiert" werden dürfe (*„Der Mensch braucht Arbeit, um sich selbst zu verwirklichen"*).

[29] Gemeint ist hier die Gesamtheit der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen im Sinne der angelsächsischen „Industrial Relations". Dies kann sich also sowohl auf die Qualität der Arbeit, die Arbeits- und Entgeltbedingungen oder die Arbeitsplatzsicherheit als auch auf Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisation und der betriebsinternen Interessensvertretung beziehen; vor allem die beiden letzteren Punkte wurden von einigen der Befragten in EE-Unternehmen als besonders problematisch angesehen.

Seitens der Umweltakteure wurde die Frage nach Arbeitszeitverkürzungen vor allem in Kontext von Postwachstumskonzepten angesprochen. Einerseits wurde hier eine Chance für mehr Zeitwohlstand und insofern einer Verbesserung – immaterieller – Lebensqualität erkannt (*„Wenn weniger produziert wird, muss ja auch weniger gearbeitet werden"*). Andererseits wurde problematisiert, dass mehr freie Zeit als Ressourcennutzungstreiber wirken kann (*„Ich kann in der Freizeit meinen ökologischen Rucksack richtig schön vollpacken"*). Um ökologisch sinnvoll zu sein, argumentieren Umweltakteure, müssten kürzere Arbeitszeiten auch mit weniger Konsummöglichkeiten verbunden werden (*„Dafür werden die Leute eben mit mehr freier Zeit entschädigt"*). Daneben wurde die Frage nach – individueller wie gesamtgesellschaftlicher – Arbeitszeitverkürzung auch im Kontext der Verteilung von Produktivitätsgewinnen oder als Teil einer „digitalen Dividende" diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde auch ein bedingungsloses Grundeinkommen ins Spiel gebracht. Gemeinsame Aktivitäten zu Fragen der Arbeitszeit wurden allerdings in den Interviews nicht berichtet. Dies mag unter anderem daran liegen, dass es – wie berichtet – zwischen den Akteursgruppen besonders umstritten ist, wie eventuelle Arbeitszeitverkürzungen, Freizeitgewinne und Auswirkungen auf den Lohn ausgestaltet werden können und sollen, sowie welche sozial-ökologischen Auswirkungen davon zu erwarten sind.

7.3.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung wird einhellig als eine der wichtigsten Zukunftsherausforderungen gesehen. Weitgehend einmütig wird aber auch eingestanden, dass deren Auswirkungen – insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit – bislang noch unzureichend abschätzbar seien und insbesondere in den eigenen Organisationen noch nicht ausreichend reflektiert werden (*„Das ist ein Bereich, der in der Gesellschaft und auch in unseren Verbänden noch viel zu wenig diskutiert wird"*).

Die einzelnen Akteursgruppen haben dabei jeweils spezifische Perspektiven: Für die Gewerkschaften stehen Konsequenzen in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen, außerdem Herausforderungen im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie Datenschutzfragen im Vordergrund. Umweltorganisationen fokussieren auf Potenziale für verbesserte Ressourceneffizienz und Konsistenz, die sich aus weiterentwickelten Informations- und Kommunikationstechniken ergeben (z.B. Smart-Home-Anwendungen für Energieeinsparungen, Block-Chain-Technologien für die Energiedistribution, Autonome Mobilität für eine Optimierung von Verkehrsströmen etc.). Des Weiteren werden Potenziale zur Dematerialisierung und Ressourcenschonung in Produktion und Konsum beispielsweise durch optimierte Wertschöpfungsketten und Effizienzsteigerungen in der Industrie 4.0[30] diskutiert, während gleichzeitig aber ausgeprägte Befürchtungen bezüglich Rebound-Effekten[31] thematisiert werden. Letztere betreffen einerseits den zu erwartenden hohen Energiebedarf durch massive zusätzliche Rechnerleistungen, andererseits das Entstehen neuer Konsumbedürfnisse (*product on demand*) und neuer Konsumpraktiken (*online shopping*). Von der Politik wird daher eine vorausschauende Gestaltung von *„nachhaltigen Rahmenbedingungen"* für die Digitalisierung erwartet. Für Sozial- und Wohlfahrtsverbände stellt die Umstellung auf digital gesteuerte und kontrollierte Dienstleistungssysteme eine vielfach noch ungelöste Herausforderung dar. Dabei werden weniger die technischen Abläufe selbst als Problem gesehen, als vielmehr das damit verbundene Schwinden genuin menschlicher Zuwendung in der sozialen Arbeit. Aus dieser Perspektive heraus wird betont, dass im Rahmen der Digitalisierung auch Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit verstärkt in den Blick genommen werden müssen.

[30] Siehe VDI, 2016.

[31] Hierzu siehe beispielsweise PowerShift, 2017.

7.3.3 Sozial-ökologische und ökologisch-technische Innovationen

Ein noch weitgehend unausgeschöpftes, aber vielversprechendes Potenzial für Kooperationen wird von einigen Befragten im Bereich sozialer und ökologischer Innovationen gesehen (*„Wenn es darum geht, innovative Technik auch für ökologische Problemlösungen einzusetzen, da können wir sicher noch besser werden"*). In Bezug auf praktische Kooperationen werden einige spezifische Beispiele berichtet und auf die Tatsache verwiesen, hier auf eine lange Tradition der Zusammenarbeit (bis zu den 1970er Jahren) zurückblicken zu können. Das Spektrum reicht von der Initiative für ein Recycling-Kaufhaus, in dem durch Standortschließungen arbeitslos gewordene Beschäftigte des Einzelhandels eine neue Job-Perspektive bekommen sollten, oder dem Betrieb von städtischen Müllabfuhr-Fahrzeugen mit pflanzlichem Altöl aus der Gastronomie[32] über Alternativvorschläge bei der Produktion von Stromerzeugungsanlagen bis hin zu Ideen für neue Geschäftsmodelle im Bereich der Automobilzulieferer.

Zukünftige Kooperationspotenziale werden zum einen in der Förderung von typischerweise so genannten sozialen Innovationen wie Repair-Cafés, Kleidertauschringen, Do-it-yourself- und Do-it-together-Initiativen, Urban Gardening, nicht-kommerziellen Sharing-Angeboten etc. Insbesondere die Sozial- und Wohlfahrtsverbände zeigen sich durch die Bereitstellung von Räumen sowie durch die Arbeit von Freiwilligen und Ehrenamtlichen sehr offen und unterstützend – sie sind in dieser Hinsicht bereits vielerlei Kooperationen mit Umweltakteuren eingegangen. Zum sieht man auch Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, indem Vorschläge zu technischen Innovationen und neuen Geschäftsmodellen beispielsweise im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung eingebracht werden. Insbesondere in der Energiebranche und der Automobilindustrie, aber auch bei Bauen und Wohnen (z.B. zur energetischen Sanierung oder für gemeinschaftliche Mieter-EE-Anlagen) wurden hierfür Konzepte vorgetragen. Einschränkend wird jedoch konstatiert, dass die Kooperationsbereitschaft für derartige Innovationen im Zeitverlauf tendenziell abgenommen habe, weil sich durch Veränderungen der politischen (mehr marktbasierte Maßnahmen) und wirtschaftlichen (stärkere Berücksichtigung von Standort- und Wettbewerbsvorteilen) Rahmenbedingungen Zielkonflikte zwischen den jeweiligen Akteursgruppen verschärft hätten und gegenseitige Vorbehalte stärker geworden wären (*„Wir sind da in Grabenkämpfe zurückgefallen"*). Auch in diesem Zusammenhang wird angemerkt, dass eine Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen beispielsweise in der Solar- und Windenergiebranche weitere Anlässe zur Zusammenarbeit zwischen Umweltorganisationen und Gewerkschaften böten – die aber kaum wahrgenommen würden. Es wird aber ebenso darauf hingewiesen, dass politische Entscheidungen im Rahmen der Novellierung des EEG dazu geführt hätten, dass wichtige Betriebe in dieser Branche geschlossen wurden und Kooperationspotenziale diesbezüglich inzwischen weitgehend hinfällig geworden seien.

7.3.4 Gerechter Welthandel

Ein Thema, zu dem bei allen untersuchten Akteursgruppen ein breiter Konsens vorhanden ist, ist der Einsatz für einen global gerechten Welthandel und „faire" internationale Austauschbeziehungen. Eine Verständigung auf gemeinsame Ziele fällt den Akteuren hier leicht, Zielkonflikte sind nicht vorhanden. Auffällig ist auch, dass eine große Zahl der (insgesamt nicht allzu zahlreichen) konkreten Kooperationen zwischen Umweltorganisationen einerseits und Sozial- und Wohlfahrtsverbänden beziehungsweise Gewerkschaften andererseits gerade diesen Fragen gewidmet sind. Insbesondere zu Protesten und Aktionen zur Verhinderung von – neoliberal konnotierten – Freihandelsabkommen wie TTIP, CETA oder JEFTA wurden im Rahmen der Interviews vielfältige gemeinsame Aktionen berichtet.

[32] Das Beispiel stammt nicht aus den in diesem Projekt durchgeführten Interviews, sondern beruht auf den Aussagen eines Teilnehmers der qualitativen Vorstudie im Rahmen der Umweltbewusstseinsstudie 2018 (BMU & UBA, 2019).

Neben ideellen Aspekten einer global nachhaltigen Entwicklung und von internationaler Gerechtigkeit – die in den persönlichen Werten der befragten Akteure verankert sind und ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit entsprechen – spielt dabei auch eine Rolle, dass die Akteure von den derzeit aktuell verhandelten Freihandelsabkommen jeweils für ihre eigenen Zielsetzungen nachteilige Konsequenzen erwarten. Die Gewerkschaften und Sozialverbände befürchten verringerte Arbeitnehmer*innenrechte und schlechtere Sozialstandards. Die Umweltorganisationen gehen wiederum davon aus, dass dadurch hierzulande geltende, meist ohnehin schon als unzureichend beurteilte Umweltschutzbestimmungen weiter abgeschwächt werden. Insofern geht man bei gemeinsamen Aktionen auch davon aus, hierfür breitere Akzeptanz und Unterstützung sowohl bei den eigenen Mitgliedern und der jeweiligen Klientel als auch in der Bevölkerung insgesamt zu bekommen (*„Wir merken: das ist ein Thema, das die Leute anspricht – d.h. wir müssen darauf reagieren“*).

Gleichzeitig wird dies als ein Thema gesehen, bei dem seitens der Politik die entschiedenste Gegnerschaft wahrgenommen wird (*„Regierungsvertreter bleiben da beinhart“*). Während bei Sozial- und Umweltverbänden eine einheitliche und konsistente Haltung diesbezüglich wahrgenommen wird, werden bei einzelnen Gewerkschaftsfunktionär*innen abweichende Positionen wahrgenommen (*„Das ging so weit, dass der DGB-Vorsitzende in seiner – privaten – Eigenschaft als SPD-Mitglied auf dem Parteitag für die Ziele der Regierungskoalition und gegen die Beschlusslage seiner eigenen Organisation, d.h. seines Arbeitgebers gestimmt hat“*).

7.3.5 Bewertung von politischen Gestaltungsansätzen aus Sicht der Befragten

Häufig diskutiert werden die Wirksamkeit und die Adressaten von sowie die Verantwortung für die Umsetzung verschiedener sozial-ökologischer Maßnahmen.

Neben den inhaltlichen Themen, die von den Befragten erörtert (und in den vorherigen Abschnitten dokumentiert) wurden, diskutierten die Teilnehmenden auch querliegende Aspekte wie Fragen der Politikgestaltung, Rollenverständnisse von staatlichen, unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie Verantwortungszuschreibungen und Verantwortungsübernahmen. Dabei wurden folgende politische Instrumente diskutiert:

- Informatorische Instrumente, die sich vor allem an die Bürger*innen (auch verstanden als Verbraucher*innen) richten und diese mit (neuen oder bekannten) Informationen versorgen. Dabei wird davon ausgegangen, dass (neues oder wiederholt zur Verfügung gestelltes) Wissen zu verändertem Handeln führen kann – aber nicht muss. Insofern ist diesen Instrumenten ein hohes Maß an Freiwilligkeit zu eigen; die Marktteilnehmenden entscheiden letztlich selbst, ob sie sich nachhaltigkeitsfördernd verhalten oder nicht.

- Fiskalische Instrumente, durch die steuerliche Anreize und Subventionen gesetzt werden; auch diese Maßnahmen wirken über die Märkte, jedoch werden die Markteilnehmenden für bestimmte Verhaltensweisen belohnt beziehungsweise sanktioniert.

- Investive Instrumente, durch die neue oder mehr Angebote und Infrastrukturen geschaffen werden, die ein nachhaltigeres Handeln (z.B. im Verkehr, bei der Ernährung, beim Wohnen) ermöglichen oder erleichtern.

- Regulative Instrumente wie beispielsweise Vorschriften und Verbote, die nicht nachhaltige Verhaltensweisen in der Produktion, Distribution und im Konsum (weitestgehend) verhindern (indem diese für illegal erklärt werden).

Neben den eigenen Organisationen und der Wirtschaft sprechen die Befragten dem Staat eine wichtige Rolle – und somit Verantwortung – zu, der dieser aber ihrer Ansicht nach gegenwärtig nur unzureichend gerecht werde. Bereits auf der Ebene der persuasiven Maßnahmen – auf der vor allem die Umweltorganisationen für sich selbst Handlungsmöglichkeiten sehen – bleibe eine staatliche Unterstützung bislang kaum wahrnehmbar (*„Wir arbeiten im Netzwerk des Programms für nachhaltigen Konsum mit, das die Bundesregierung vor zwei Jahren verabschiedet hat; aber für dieses Programm gibt es kaum finanzielle Mittel, so dass wir daran zweifeln, ob die Regierung es damit wirklich ernst meint"*). Darüber hinaus wird kritisiert, dass persuasive Maßnahmen, die sich in der Regel „*einseitig*" an die Verbraucher*innen richten (*„der Verbraucher ist immer eine leicht zu adressierende Zielgruppe …"*), die Rahmenbedingungen von Produktion, Distribution und Konsum nicht tangieren – und erfahrungsgemäß nur begrenzt wirksam seien. Außerdem würden gerade diese Maßnahmen soziale Fragen ausblenden, da – bei ansonsten gleichbleibenden Bedingungen – nachhaltiger Konsum, energetisch günstiges Wohnen oder umweltschonende Mobilität teurer und somit nicht für alle sozialen Gruppen gleichermaßen erschwinglich sei.

Im Bereich der fiskalischen Maßnahmen steht der Gedanke im Vordergrund, dass es verstärkt notwendig sei, externe Kosten zu internalisieren – und somit das Marktverhalten im Sinne von Nachhaltigkeit zu lenken (*„Wenn Marktpreise auch die ökologische Wahrheit sagen würden …"*). Insbesondere eine (stärkere, effektivere) CO2-Bepreisung wird intensiv diskutiert. Gleichzeitig plädieren die Befragten einhellig dafür, dass dadurch bedingte Kostensteigerungen sozial abgefedert beziehungsweise durch weitere steuerliche Veränderungen ausgeglichen werden sollten (*„Die Schweiz gibt da ein gutes Beispiel mir ihrer ‚Lenkungsabgabe'"*). Bezüglich der u.a. durch die EE-Förderung gestiegenen Strompreise sprechen sich viele dafür aus, diese durch Zuschüsse für arme Haushalte zu kompensieren. Auch im Bereich des energieeffizienten Bauens argumentieren einige, dass hier Zuschüsse oder eine deutliche steuerliche Förderung angebracht sein, um dadurch die nicht ohnehin hohen Wohnungspreise weiter nach oben zu treiben. Diese Sichtweise wird in allen Akteursgruppen geteilt.

Ein spezifisches aktuelles Problem im Verhältnis von Markt und Staat sehen einige der befragten Akteure bezüglich der jüngsten Novellierung des EEG: Indem die – fiskalische – Förderung erneuerbarer Energien reduziert wurde, sei die wirtschaftliche Bedeutung dieser Branche geringer geworden. Hierdurch seien auch Potenziale für eine Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Umweltorganisationen, nämlich sich gleichzeitig und gemeinsam für eine ökologisch sinnvolle Ausweitung der Produktion und das soziale Anliegen einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Entlohnung in dieser Branche einzusetzen, geringer geworden (oder sogar weggefallen: *„Wenn das eine Branche ist, die politisch gewollt in die Krise gerät, dann können da weder Umweltverbände noch Gewerkschaften mit ihren Zielen vorankommen"*).

Erheblichen Bedarf für staatliches Handeln sehen die an den Interviews teilnehmenden Akteure im Bereich öffentlicher Investitionen in nachhaltige Infrastrukturen (*„Dass der Staat den Kapitalstock der Volkswirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickelt"*). Das Feld für im Nachhaltigkeitssinne förderliche Investitionen wird dabei sehr weit betrachtet. Es reicht vom Ausbau der Verkehrsinfrastruktur insbesondere für öffentliche Verkehrsmittel und in die Stadtentwicklung über die Förderung technologischer Innovationen in Wirtschaft und Forschung (*„dass der Staat hier eine aktivierende Rolle spielt"*) bis hin zu allgemein mehr Ausgaben für Bildung und Soziales.[33] Dabei zeigen sich die Befragten zögerlich, zur Finanzierung generell höhere Steuern zu fordern, da sie davon ausgehen, dass diese vor allem die sozial Schwächeren zusätzlich belasten

[33] Dass auch sozialräumliche Investitionen z.B. in benachteiligten Stadtquartieren ökologisch günstige Wirkungen haben, konnte beispielweise in der Studie „Möglichkeiten der verstärkten Nutzung von Synergien zwischen Umweltschutz und sozialer Gerechtigkeit in Programmen wie der „Sozialen Stadt"" (Böhme et al., 2018) gezeigt werden.

würden. Gewerkschaftliche Akteure, aber auch Vertreter*innen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sind in dieser Hinsicht besonders skeptisch.

Dennoch bestehen aus Sicht der Befragten Spielräume für mehr staatliche Investitionen. Erstens wird eine höhere Staatsverschuldung für Nachhaltigkeitsziele als akzeptabel gesehen („*Die ‚Schwarze Null' verhindert, dass wir unsere Volkswirtschaft zukunftsfähig machen"*); zweitens wird ein Abbau ökologisch schädlicher Subventionen ins Spiel gebracht; und drittens argumentieren einige, dass in Bezug auf Steuervermeidung großer internationaler Konzerne oder durch eine Finanzmarkttransaktionssteuer Potenziale für zusätzliche Einnahmequellen für den Staat bestehen. Auch diesbezüglich zeigen sich jedoch einige Gewerkschaftsakteure skeptisch: Sie befürchten eine Verschlechterung der Standortbedingungen in Deutschland, unter denen auch die Arbeitnehmenden zu leiden hätten.

Einige Befragte sprechen ein weiteres, zwischen Fiskal- und Investivmaßnahmen angesiedeltes Thema an: das der öffentlichen Beschaffung. Die Vergabe öffentlicher Aufträge stärker an sozialen und ökologischen Kriterien auszurichten, wird als ein gemeinsames Anliegen von Umweltorganisationen, Sozialverbänden und Gewerkschaften (ebenso wie von entwicklungspolitischen Gruppen) gesehen („*Gerade hierbei kann angeregt werden, nicht nur das Endprodukt, sondern die gesamten Wertschöpfungs- und Lieferketten in den Blick zu nehmen*"). In dieser Zielsetzung bestünde also eine wichtige Schnittstelle, die Ausgangspunkt für Kooperationen und Bündnisse darstellen könne. Gleichzeitig könnten hiervon erhebliche Wirkungen für eine nachhaltigere Entwicklung ausgehen, da der öffentliche Beschaffungsbereich nicht nur ein großes Volumen („*Der Staat selbst ist ja der größte Wirtschaftsakteur in Deutschland …*"), sondern darüber hinaus eine Leitbild-Funktion habe (… *der natürlich auch Maßstäbe setzt – oder auch nicht*").[34]

Ein zentraler und aus Sicht der befragten Akteure den vorgenannten Maßnahmenbereichen übergeordneter Punkt ist die ordnungspolitische Funktion des Staates. Es besteht Einigkeit, dass in Anbetracht verschiedenster externer – und womöglich auch nicht vollständig internalisierbarer – Kosten regulatorische Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit unumgänglich sind („*Wer Nachhaltigkeit will, muss regulieren. Die Märkte allein schaffen das nie im Leben*"). In diesem Zusammenhang werden zahlreiche Beispiele erfolgreicher Regulierungen aus der Vergangenheit angeführt („*aus der Zeit, bevor neoliberale Dogmen die Politik bestimmten*"): Maßnahmen zur Luft- und Gewässerreinhaltung („*der blaue Himmel über der Ruhr*"), das Asbest-Verbot, das Montrealer Abkommen zum Schutz der Ozonschicht oder zuletzt der Atomausstieg werden stellvertretend genannt. Hinzugefügt wird, dass insbesondere angesichts des Klimawandels die Notwendigkeit bestünde, hier in kurzer Zeit erhebliche Veränderungen durchzusetzen, persuasive, fiskalische und investive Maßnahmen aber nur langfristig Wirkung zeigten („*Wenn man schnelle Erfolge will, dann geht das nur über Ordnungspolitik*"). Dabei wird einerseits eingeräumt, dass ordnungspolitische Regelungen immer auch Widerstände hervorrufen, dass andererseits aber gerade (Diskurs-)Kooperationen unterschiedlichster Akteure geeignet seien, dafür Akzeptanz zu schaffen und entsprechenden Forderungen Nachdruck zu verleihen („*Deswegen sind Bündnisse so wichtig*").

Insgesamt besteht also in Bezug auf die Notwendigkeit einer aktiveren, stärker lenkenden und regulierenden Rolle des Staates zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien unter den Befragten weitgehend Einigkeit. Jenseits von Diskurs-Kooperationen werden diesbezüglich aber wenig Möglichkeiten für Zusammenarbeit gesehen, da die Akteure – mit Ausnahme der Gewerkschaftsführungen – ihre eigenen Einflussmöglichkeiten auf Steuer-, Investitions-, Infrastruktur und

[34] In diesem Zusammenhang wird von verschiedenen Bündnissen und Netzwerken aus den 2000er Jahren berichtet (z.B. das so genannte FAIRgabebündnis), die zunächst erfolgreich waren; diesbezügliche Regelungen und Vereinbarungen wurden dann letztlich vom Europäischen Gerichthof als vergaberechtsfremd für unzulässig erklärt. – Der sich daraus ergebenden Fragestellung, wie und inwieweit europäische Politik „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik" fördert (oder behindert), kann im vorliegenden Projekt allerdings nicht weiter nachgegangen werden.

Wirtschaftspolitik eher gering einschätzen, und die Gewerkschaften – ihrerseits wiederum mit Ausnahme von Finanzmarktregulierungen – Maßnahmen, die zu einer Verschlechterung der Standortbedingungen in Deutschland führen könnten, tendenziell ablehnend gegenüberstehen.

7.3.6 Generationswechsel, gesellschaftlicher und Wertewandel

Seitens der befragten Akteure wird ein komplizierter und ambivalenter gesellschaftlicher Wandel wahrgenommen: Zum einen meint man, postmaterielle Werte – die weitgehend mit dem eigenen Wertesystem der Akteure übereinstimmen – auf dem Vormarsch zu sehen („*Die Leute wollen heute nicht immer mehr Konsum*“). Zum anderen sieht man – auch in den eigenen Organisationen – betriebs- und volkswirtschaftliche Erwägungen („*Sachzwänge*“) wichtiger werden, das Vertrauen in marktorientierte Steuerungsinstrumente anwachsen („*die Märkte sollen es richten*“) und die Bedeutung von professionalisierten und „*technokratischen*“ Verwaltungsprinzipien zunehmen. In der Konsequenz fokussieren sich die Handlungen und Arbeitsschwerpunkte der unterschiedlichen Organisationen stärker auf ihre eigentlichen Aufgaben und ihre spezifischen Kompetenzen (auf ihr „*Kerngeschäft*“), d.h. die Umweltverbände stärker und ausschließlicher auf ökologische Zielsetzungen, die Gewerkschaften auf die Interessen ihrer Mitglieder, d.h. der abhängig Beschäftigten – insbesondere in Großbetrieben – und die Sozial- und Wohlfahrtsverbände auf die Bedarfe sozial Benachteiligter, Älterer und von Behinderungen Betroffener, die u.a. mit dem Abbau staatlicher Sozial- und Transferleistungen zurechtkommen müssen. Zwar komme dies (möglicherweise) der innerorganisatorischen Effizienz zugute; für die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit unterschiedlicher Akteursgruppen aber seien diese Entwicklung eher abträglich.

Auch bezüglich der Auswirkungen auf die eigenen Organisationen, d.h. die Mitarbeitenden und Funktionstragenden, werden diese soziokulturellen Veränderungen als sehr bedeutsam angesehen: Eine ältere Generation, die in den 1960er bis 1980er Jahren sozialisiert wurde, entstammte einem gemeinsamen sozial-ökologisch-pazifistisch-emanzipatorischen Kontext: dem der Neuen Sozialen Bewegungen.[35] Sie verfolgten – mehr oder weniger gemeinsam – als miteinander verschränkt betrachtete Ziele. Diese Ziele verfolgten sie unabhängig davon, ob sie sich beruflich in den Gewerkschaften (die sie nebenher, z.B. im Zuge der Auseinandersetzung um die Atomenergie, die Nachrüstung und die Gleichstellung der Geschlechter modernisierten) oder im Sozialbereich oder in den neu entstehenden Umweltorganisationen oder (im langen Marsch durch die Institutionen) in der Politik oder im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen engagierten. Aufgrund ihrer gemeinsamen Sozialisation und ihres Impetus‘, die deutsche Gesellschaft zu reformieren, d.h. sozialer und ökologischer (und freier und friedlicher) zu machen, bestanden nicht nur vielfältige Gemeinsamkeiten in den Zielen, sondern sie verfügten auch über enge persönliche Kontakte und informelle Beziehungen („*Wir alten 68er kannten uns untereinander*“). Die jüngere, im Wesentlichen nach der Jahrtausendwende sozialisierte Generation dagegen ist geprägt von stärkeren Leistungs- und Effizienznormen,[36] einem schärfer gewordenen Wettbewerb um Standortbedingungen auf der globalen und nationalen Sphäre[37] sowie einer intensivierten Aufmerksamkeitskonkurrenz auf der Ebene von Organisationen und Individuen[38] („*Die jüngeren Leute haben weniger Verbindendes*“ / „*Eine Generation, die neoliberal erzogen ist*“). So sehen die

[35] Angehörige der dieser vorhergehenden Generation, die in den 1930er bis 1950er Jahren sozialisiert wurde und durch Pflicht- und Akzeptanzwerte sowie hierarchische Organisationsstrukturen (vgl. Klages, 1984; Noelle-Neumann & Petersen, 2001) geprägt war (also z.B. bürgerlich-konservative Naturschützer*innen oder dem traditionellen Arbeitermilieu entstammende Gewerkschafter*innen) sind aus Altersgründen aus dem aktiven beruflichen und gesellschaftlichen Leben weitestgehend ausgeschieden und waren unter den Interview-Teilnehmenden nicht vertreten.

[36] Vgl. Klages, 2001; Klages & Gensicke, 2004.

[37] Vgl. Beck, 1997; Stiglitz, 2002.

[38] Vgl. Sennett, 2000; Reckwitz, 2017.

Befragten auch unter diesem Gesichtspunkt weitere Hemmnisse für akteursgruppenübergreifende Kooperationen. Vor allem Unterschiede zwischen den in Neuen Sozialen Bewegungen sozialisierten Akteuren (die in jedem Organisationstyp vorkommen) und postmodern geprägten, d.h. pragmatisch an Effizienz und neuen Managementmethoden orientierten „Profis" (die sich ebenfalls in den unterschiedlichsten Verbänden finden), werden dabei als relevant angesehen.

Gleichzeitig aber wird erkannt, dass diese Entwicklungen – für die verschiedenen Organisationstypen in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Hinsicht – spezifische Herausforderungen in Bezug auf Modernisierung, Erneuerung und Zukunftsfähigkeit mit sich bringen. Um neue Mitglieder und Mitarbeitende für sich zu gewinnen und um ihr Ansehen in der Öffentlichkeit attraktiver zu gestalten, erscheint ein Umgehen mit und Zugehen auf die Orientierungen der jüngeren und jüngsten Generationen überlebensnotwendig. Für die Gewerkschaften ist klar, dass ihre Mitgliedschaft – und vor allem ihr zukünftiges Mitgliederpotenzial – längst nicht mehr nur in den klassischen Facharbeiter*innen besteht, sondern dass sie um Akademiker*innen sowie andere junge Menschen mit einem hohen Formalbildungsniveau und einem breit gefächerten Interessensspektrum werben müssen, die sie nur mit einer gesamtgesellschaftlichen, zukunftsorientierten Gestaltungsperspektive überzeugen können („*Wir haben ein Defizit bei den jungen Leuten: wenn wir bei denen als steinzeitliche Kohle-Lobby dastehen, dann haben wir die verloren*" / „*Gewerkschaften dürfen nie nur die Verlierer organisieren, sondern sie müssen selbst offensiv an der Zukunft der Gesellschaft arbeiten*"). Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände sehen in der Beschäftigung mit Umwelt- und Klimafragen ein Potenzial, das ihnen hilft, jüngere Menschen für ihre Arbeit zu gewinnen („*Wir wissen, das motivierte Jüngere zu uns zu kommen, weil wir für Nachhaltigkeit stehen*"). Für die Umweltverbände stellt sich das Problem dagegen weniger deutlich; dies liegt vor allem daran, dass die Umwelt- und Klimakrise – auch und gerade in der jungen Generation – als die Herausforderung unserer Zeit gilt. Auch ein „Alt-68er"-Habitus scheint, nach den Interviews zu urteilen, längst überwunden. Dennoch müssen auch hier Konflikte zwischen konservativem Natur- und Landschaftsschutz einerseits und den Herausforderungen eines globalen Klimaschutzes andererseits ausgehalten und ausgetragen werden. Auch Unterschiede zwischen einer wirtschaftsliberal angehauchten, postmodernen mittleren Generation und jüngeren Degrowth-Protagonisten müssen bewältigt werden („*Wer sich einen Investment-Banker in den Vorstand einer Umweltorganisation holt, der ist auf einer anderen Schiene*").

Aus Sicht der Teilnehmenden bedeutet das, dass sich einerseits die personenbezogenen und organisationsspezifischen Kooperationsbedingungen durch gesellschaftliche Veränderungen und Generationswechsel eher verschlechtert hätten, dass aber gleichzeitig Kooperationen weiterhin – auch im eigenen Interesse – wünschenswert seien. Ein wachsendes Potenzial für Kooperationsanlässe wird darüber hinaus – von allen Akteuren gleichermaßen – in der Beschäftigung mit internationalen und globalen Fragen der Nachhaltigkeit, insbesondere in entwicklungspolitischen Zusammenhängen gesehen. Die jüngere Generation wird als hierfür besonders aufgeschlossen und interessiert charakterisiert („*Was sich definitiv geändert hat, ist die internationale Perspektive*").[39]

7.3.7 Exkurs: Die lokale Ebene

Unabhängig und querliegend zu einzelnen thematischen Schwerpunkten zeigte sich in den Interviews, dass lokale (und teilweise auch) regionale Strukturen für viele Befragten eine sehr wich-

[39] Dabei sind aktuellste Entwicklungen in der jüngsten Generation zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht absehbar. Wie beispielsweise die Shell Jugendstudie 2015 (Albert et al., 2015) oder die Jugendstudie des BMUB (2018) zeigt, ist das (umwelt-)politische Interesse und die diesbezügliche Engagementbereitschaft bei den Unter-25-Jährigen in Deutschland zuletzt wieder deutlich angestiegen. Auch der hohe Beteiligungsgrad von Schüler*innen (und Student*innen) an der „Fridays-For-Future"-Bewegung deutet in diese Richtung (Gossen et al. 2021). Welche Auswirkungen davon auf Kooperationen zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren ausgehen, sollte weiter beobachtet – und in zukünftigen Forschungsprojekten genauer untersucht – werden.

tige Rolle spielten. Das liegt zum einen daran, dass der kommunalen Ebene für umsetzungsorientierte Kooperationen eine große Bedeutung zugeschrieben wird; zum anderen aber sind stadtspezifische und sozialräumliche Gegebenheiten nach Ansicht der Befragten auch besonders wirkungsreich für eine nachhaltige Entwicklung. Deswegen sollen die Aussagen zur lokalen und regionalen Ebene hier themenübergreifend dargestellt werden.

In den lokalen Räumen werden soziale und ökologische Verhältnisse für die Beteiligten am deutlichsten sichtbar und greifbar („*Hier sieht man, dass sozialpolitische Themen genauso zur Nachhaltigkeit gehören wie ökologische*"). Aus Sicht der Befragten können sie auf dieser Ebene auch am ehesten in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung verändert werden. Vor allem für Kooperationen von und mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden ist außerdem wichtig, dass die „*kleinteilige*" sozialräumliche Ebene den zentralen Bereich ihres alltäglichen Handelns darstellt.

So ergeben sich auf der lokalen Ebene zahlreiche Schnittstellen, die entweder bereits Anlass für koordiniertes Handeln und Kooperation waren oder bei denen entsprechendes als sinnvoll und wünschenswert betrachtet wird. Beispiele sind:

- Verkehrskonzepte, insbesondere für den öffentlichen und den Fahrradverkehr, aber auch fürs Zufußgehen
- Strukturen des Einzelhandels, die ihrerseits auf den Verkehr zurückwirken, indem sie bestimmte Mobilitätsformen induzieren oder verlagern
- Stromerzeugung, Wasser- und Abfallwirtschaft, denen – soweit sie (noch) in kommunaler Hand sind – eine größere Bereitschaft zu nachhaltigen Konzepten, auch Innovationen und Experimenten zugeschrieben wird, als (rein) privatwirtschaftlich-kommerziellen Dienstleistern; darüber hinaus wird auch von Initiativen zur Re-Kommunalisierung entsprechender Betriebe mit einer nachhaltigkeitsorientierten Perspektive berichtet
- Wohnungsbau und Wohnraumbewirtschaftung, die wiederum sowohl mit Verkehr als auch Handel wechselwirken, darüber hinaus aber eine wichtige Rolle im Rahmen der Energiewende und bei der Schließung von Ressourcenkreisläufen spielen
- Fragen der Flächennutzung, z.B. Verdichtung von Innenstädten – mit Bezug zu Konzepten für mehr Nachhaltigkeit bei Wohnen, Gewerbe und Handel, aber auch Schutz von Naturflächen und Schaffung von Möglichkeiten zur Naturerfahrung, beispielsweise im Rahmen von Stadtbegrünung oder bei Brachflächen
- Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel, beispielsweise durch Beschattung, Begrünung, Verbesserung der örtlichen Luftzirkulation etc.
- Soziale Innovationen, die von Kommunen gefördert werden oder auf kommunale Infrastrukturen zurückgreifen können
- Städtepartnerschaften zur Förderung nachhaltiger Entwicklung im Globalen Süden
- Bildung für nachhaltige Entwicklung

Ebenso vielfältig sind die Potenziale und Stärken, die bei lokalen Bündnissen und Kooperationen ausgemacht werden (unabhängig davon, ob entsprechende Kooperationen bereits realisiert oder als wünschenswert genannt wurden):

- Vor Ort können politische, administrative und zivilgesellschaftliche Akteure am einfachsten zusammengebracht werden („*Das sind klassische Beispiele von Multi-Akteurs-Ansätzen*“)
- Bei örtlich relevanten Themen erscheint es leichter, (z.B. in Beteiligungsprozessen) verschiedene soziale Milieus mit unterschiedlichen Wertvorstellungen für gemeinsame Ziele zu gewinnen
- Organisationen, die allgemeinpolitisch unterschiedliche Interessenslagen haben, können für gezielte Nachhaltigkeitsinitiativen auf der lokalen Ebene an einen Tisch gebracht werden („*So entstehen zumindest ‚Kooperationsinseln‘*“)
- Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen auf lokaler Ebene kann einfacher erfolgen
- Daneben wird berichtet, dass von einzelnen lokalen Aktionen eine Art „*Initialzündung*“ ausgegangen sei, die sich dann auf andere Orte und Regionen verbreitert habe

Viele lokale Kooperationen seien dabei im Kontext von Agenda-21-Prozessen oder – neuerdings – gestützt auf die SDGs entstanden. Auch Projekte in sozial benachteiligten Quartieren können erhebliche nachhaltigkeitsfördernde Synergien mit sich bringen (vgl. Böhme et al., 2018). Ein besonderer Stellenwert kommt aus Sicht der Befragten genossenschaftlichen Modellen zu, die z.B. energetisch günstiges Wohnen für weniger einkommensstarke Gruppen oder EE-Nachbarschaftsanlagen auch für Mieter*innen ermöglichen.

Einschränkend wird hinzugefügt, dass viele Dinge, die für eine sozial-ökologische Transformation relevant sind (wie Fernverkehr, Stromtransport, Energiekostenentwicklung, Steuern und Subventionen etc.) nicht von den Kommunen allein gelöst werden können oder überhaupt nicht in den kommunalen Kompetenzbereich fallen.

7.4 Zusammenfassung der qualitativen Interviews

7.4.1 Deutungsmuster von Nachhaltigkeit

Die Notwendigkeit einer tiefgreifenden sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Transformation mit dem Ziel, eine nachhaltige Lebensweise zu erreichen, ist allen Befragten bewusst und wird – normativ – akzeptiert. Die von den meisten (aber nicht allen) Befragten explizit oder implizit akzeptierte Vorstellung der „drei Säulen“[40] führt jedoch zu unterschiedlichen Interpretationen mit unterschiedlichen Kontextualisierungen und unterschiedlichen Handlungsansätzen. Im Rahmen des vorliegenden Projekts ist festzuhalten, dass sich unterschiedliche Deutungen von Nachhaltigkeit nicht einzelnen Akteursgruppen zuordnen lassen, sondern dass vielmehr in jeder der untersuchten Gruppen unterschiedliche Nachhaltigkeitsdefinitionen vorzufinden sind.

Insbesondere in den Sichtweisen auf das Zusammenhängen und Wechselwirken der verschiedenen Handlungsfelder zeigen sich verschiedene Deutungsmuster – und unterschiedliche dahinter liegende Interessen. So werden immer wieder unterschiedliche, faktisch oder potenziell positiv wirksame Konstellationen zwischen zwei der tragenden Säulen – sozial-ökologisch oder ökonomisch-sozial –, jedoch niemals von allen drei Pfeilern gleichermaßen skizziert:

[40] In einigen Gesprächen wurde auch das „Kulturelle“ und „Kreative“ als eine vierte Säule (oder Dimension) von Nachhaltigkeit ins Spiel gebracht.

- Für Umweltorganisationen dominiert ein Verständnis des Sozialen als (für Akzeptanz) notwendige und des Ökologischen als (allein) hinreichende Bedingung; ökonomische Zielsetzungen werden überwiegend als nachhaltigkeitsfremd betrachtet und im Rahmen einer rigorosen Kapitalismus- und Wachstumskritik grundsätzlich in Frage gestellt,
- für Gewerkschaften stellt sich allzu oft das Ökonomische als Mittel für die Erreichung ihrer sozialen Zwecke dar, wobei das Ökologische den einen als des Weiteren zu berücksichtigende Notwendigkeit erscheint, während es den anderen als Mittel für eine sich von wirtschaftlichen Verwertungszwängen emanzipierende Gesellschaft gilt,
- Sozial- und Wohlfahrtsverbände hingegen fühlen sich zunächst für das Soziale als ihrer eigentlichen Pflicht verantwortlich, während das Ökologische den Platz der Kür einnimmt (gleichzeitig aber tief in den Werten der individuellen Akteure verankert ist) und das Ökonomische als unvermeidlicher Sachzwang, dem es vor allem auf der betriebswirtschaftlichen Ebene gerecht zu werden gilt, gesehen wird.

Dieses Schlingern im Nachhaltigkeits-Dreieck hat Auswirkungen auf die Deutungen der politischen und institutionellen Kontexte, die individuellen Handlungslogiken und auf die Zukunftsbilder: Die normative Orientierung der Umweltorganisationen konfligiert also mit eher pragmatischen Ansätzen seitens der Gewerkschaften und Sozialverbände. Wobei erstere vor allem Argumente der gesellschaftlichen Akzeptanz von Veränderungen, aber auch branchen- und klientelspezifische Interessen ins Feld führen. Letztere sehen sich – trotz ideeller Sympathie für eine stärker ökologische Ausrichtung ihrer eigenen Organisationen wie der Gesellschaft – von marktlichen und politischen Rahmenbedingungen in ihrem Handlungsspielraum eingegrenzt.

7.4.2 Deutungsmuster der politischen und institutionellen Kontexte

Fast alle Befragten aus allen untersuchten Akteursgruppen konstatieren eine Entwicklung des politisch-sozialen Umfelds, in dem neoliberale, marktorientierte Prinzipien sich immer mehr durchgesetzt haben und wirtschaftspolitische Zielsetzungen dominant geworden sind.[41] Gleichzeitig wird übereinstimmend anerkannt, dass sich zwischenzeitlich die ökologische Krise – und insbesondere die Problematik des Klimawandels – dramatisch verschärft habe und insofern eine konsequentere Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien unumgänglich seien.

Für die Gewerkschaften kommt der Strukturwandel in zahlreichen Wirtschaftsbranchen als kontextbestimmend hinzu. Der Kampf um den Erhalt von gut bezahlten Industriearbeitsplätzen und gegen die Ausbreitung von prekären Beschäftigungsverhältnissen – nicht nur, aber auch bei innovativen „Öko-Unternehmen“ – zwinge zu einer Fokussierung auf das „Kerngeschäft“, d.h. der konsequenten Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. Das heißt für die gewerkschaftlichen Akteure auch, dass sie im Konfliktfall diesen Zielen Vorrang vor ökologischen Herausforderungen einräumen. Dennoch, so wird angemerkt, dürfen die Gewerkschaften letztere keinesfalls aus dem Blick verlieren. Dieses verlange zum einen ihr Anspruch, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen mitzugestalten; zum anderen machen es Erfordernisse der organisationsinternen Dynamisierung, der Modernisierung ihres Images in der Öffentlichkeit und die Gewinnung neuer, jüngerer, gut gebildeter Mitglieder erforderlich, sich aktiv(er) mit Nachhaltigkeitsfragen und der Thematik der sozial-ökologischen Transformation auseinanderzusetzen. Festzuhalten bleibt, dass die verschiedenen Sichtweisen und Prioritätensetzungen in einzelnen Gewerkschaften unterschiedlich ausgeprägt sind – und somit unterschiedliche Kooperationsansätze und -bereitschaften mit Umweltorganisationen daraus resultieren.

[41] Vgl. Kapitel 3.

Für Wohlfahrtsverbände führen die genannten Kontextentwicklungen insbesondere dazu, sich vor dem Hintergrund geringer gewordener staatlicher Transferleistungen stärker an Markt, Wettbewerb und betriebswirtschaftlicher Effizienz auszurichten. Für die Sozialverbände resultieren dieselben Entwicklungen in der Notwendigkeit, sich verstärkt in einem schwieriger gewordenen Umfeld für die Belange sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen einzusetzen. Für beide folgt daraus zunächst eine Konzentrierung aufs „Kerngeschäft". Doch ebenso wie bei den Gewerkschaften wird in einer Ökologisierung der eigenen Organisationen (nach innen) wie auch im Engagement für ökologischen Ziele (nach außen) die Chance einer Image-Modernisierung und einer Attraktivitätssteigerung für haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende erkannt. Insofern ergeben sich eher wenige Anknüpfungspunkte für Kooperationen mit Umweltorganisationen; im Rahmen der innerorganisatorischen Ökologisierung kann ein Know-how-Transfer interessant sein; daneben kann eine projektförmige Zusammenarbeit zu Prestigegewinnen führen. In beiden Fällen sind Ressourcen- und Finanzierungsfragen von Bedeutung.

Die Befragten aus Umweltorganisationen sehen insbesondere in dem politischen (allgemein dominierenden) Primat von wirtschaftlicher Effizienz (Profitabilität) und BIP-Wachstum eine zentrale Barriere auf dem Weg zu einer nachhaltige(re)n Entwicklung. Demgegenüber fokussieren sie die Notwendigkeit ökologischer Nachhaltigkeit und die Einhaltung planetarer Grenzen als Vorbedingung jedweder (nachhaltigen) Entwicklung. Insofern scheuen sie sich auch nicht, überkommene Konzepte von Lebensstandard, Standortpolitik und Marktwirtschaft in Frage zu stellen. Für die Kooperation mit Gewerkschaften wie mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden ergeben sich aber eben daraus wiederum Hürden, da sie diese – aus ihrer Sicht – einseitige Prioritätensetzung der Umweltakteure nicht teilen können oder wollen.

7.4.3 Individuelle Handlungslogiken

Vor allem die individuellen und beruflichen Sozialisationen in sowie die Orientierung an unterschiedlichen Organisations- und Bewegungsformen[42] haben einen spürbaren Einfluss auf die individuellen Handlungslogiken der befragten Akteure. Dabei können bestimmte Handlungslogiken nicht eindeutig einem bestimmten Organisations- oder Akteurstyp zugeordnet werden; diese sind vielmehr Akteursgruppen übergreifend von individuellen Biografien und Charakteren abhängig. Dennoch lassen sich Muster ausmachen:

Die Gewerkschaften befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen der hierarchisch-zentralistischen Logik der Alten Sozialen Bewegungen, die ihrer Herkunft und ihren formalen Organisationsprinzipien entspricht, und Denk- und Handlungsmustern der Neuen Sozialen Bewegungen, durch die nicht wenige ihrer heute Aktiven geprägt wurden. Gerade die Affinität *eines Teils* der gewerkschaftlich Engagierten zu den letzteren macht eine Auseinandersetzung aller gewerkschaftlichen Organisationen – auf die eine oder andere Art – mit Nachhaltigkeitsthemen und gesamtgesellschaftlichen Gestaltungsaufgaben unausweichlich. Im Zusammenhang mit der Veränderung von Staatlichkeit und dem Strukturwandel ist aber auch eine „Re-Traditionalisierung" – mitunter als Professionalisierung apostrophiert – und eine Fokussierung auf die eng verstandenen Interessen der eigenen Klientel festzustellen. Für die Kooperation mit Umweltverbänden können persönliche Kontakte aus den Zusammenhängen der Neuen Sozialen Bewegungen Anknüpfungspunkte bieten; aber auch im Sinne einer zentralisierten professionellen Einwirkung auf politische Entscheidungen liegen Potenziale.

Aus Sicht der Befragten von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden haben sich die Handlungsspielräume im Zuge der genannten Kontextveränderungen zunehmend eingeschränkt. So sehen sich viele gezwungen, vor allem die marktlichen und betriebswirtschaftlichen Kriterien bei der Erbringung ihrer (Kern-)Leistungen in den Vordergrund zu stellen. Individuelle und wertebasierte

[42] Vgl. Kapitel 4.

Affinitäten für darüber hinaus gehende Nachhaltigkeitsansätze müssen dahinter – oft zum Bedauern der Befragten selbst – zurücktreten. Aus der aktuellen Betriebswirtschafts- und Management-Lehre abgeleitete CSR-Ansätze können hier einen Ausweg aufzeigen. Letztere sind aber für Kooperationen mit Umweltorganisationen – trotz persönlicher Nähe vieler sozialer Akteure zu Ökologie – in der Regel nicht relevant.[43]

Die meisten Umweltorganisationen sind im Zusammenhang mit den Neuen Sozialen Bewegungen der 1960er- bis 1990er Jahre entstanden. Eine Bewegungs- und Kampagnenlogik charakterisiert daher auch am stärksten die individuellen Handlungskonzepte der meisten befragten Akteure. Gesellschaftlichen Druck für mehr Nachhaltigkeit aufzubauen und entsprechende öffentliche Diskurse zu stärken, erscheint vor dem Hintergrund der Herausforderungen als oberste Priorität. Deutlich vermehrt hinzugekommen sind aber auch Netzwerk-Ansätze, die dazu dienen, ihre Basis und ihren Resonanzraum über die klassisch Umweltbewegten – und das eigene „Milieu" – hinaus zu verbreitern. Außerdem spielen „professionalisierte" Strategien der Einflussnahme auf Exekutive, Legislative und Justiz inzwischen eine zunehmend wichtige Rolle. Bei all diesen Handlungsansätzen ergeben sich neben der Kooperation mit Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden auch mit Unternehmen und Wirtschaftsverbänden interessante Optionen für eine Zusammenarbeit.[44]

7.4.4 Individuelle Zukunftsbilder

„Zukunftsbilder" werden in diesem Projekt als sozial konstruierte, kulturell anschlussfähige und institutionsübergreifende Deutungsrahmen und Narrative verstanden, in denen Zukunftserwartungen und zukunftsgerichtete Lesarten der Gegenwart die kollektiven (und individuellen) Handlungsperspektiven bestimmen.[45] Aus der Perspektive der qualitativen Interviews erweisen sich so verstandene Zukunftsbilder ebenfalls als bedeutsam. So konnten manche der Zukunftsbilder, wie sie im Kapitel 5 dieses Berichts identifiziert und diskutiert wurden, in den qualitativen Interviews, – wenn auch mitunter mit spezifischen Akzentsetzungen – wiedergefunden werden; andere waren in den Interviews weniger oder gar nicht präsent.

Wie auch auf den anderen Analyseebenen zeigt sich, dass derartige Zukunftsbilder weniger bestimmten Akteursgruppen zugeordnet werden können, als vielmehr für individuelle Akteure oder auch ihre Gesamtheit charakteristisch sind.

Für alle Akteure relevant war der Wunsch, die Entwicklung der Gesellschaft in nachhaltige(re) Bahnen zu lenken.[46] Dass damit tiefgreifende Veränderungen der sozialen wie der Produktionsverhältnisse und der Konsummuster – also eine explizit so genannte oder implizit gemeinte sozial-ökologische Transformation – verbunden ist, darüber bestand breiter Konsens. In diesem Zusammenhang wurde eine Hinwendung zu postmateriellen Werten – welche einerseits weitgehend den persönlichen Orientierungen der Befragten entsprechen, von denen andererseits aber auch eine stärkere Verbreitung in der Gesellschaft als notwendig angesehen wird – gewünscht.

[43] Hierdurch erklärt sich einerseits der Befund auf Basis der theoretischen und sekundär-empirischen Analysen: „dass … der zur Ökologie-Bewegung kontrastierende Gegenpol ausschließlich die Gewerkschaften umfasste" (Kapitel 2, S. 15); andererseits kann er aber dadurch ergänzt werden, dass eine ideelle Nähe der sozialen Akteure zur Ökologie sehr wohl vorhanden ist, aber unter den gegebenen Kontexten nur schwer zum Tragen kommt.

[44] Letztere wurden in den Interviews nicht von den Organisationen der Befragten selbst berichtet, wohl aber von anderen Umweltverbänden, von denen die Befragten Kenntnis hatten.

[45] Ergen und Seeliger 2018, S. 1, vgl. Abschnitt 2.2.3, S. 20f. in diesem Bericht.

[46] Zur Problematik individueller Nachhaltigkeitsverständnisse siehe Abschnitte 7.4.1 und 7.4.5 in dieser Zusammenfassung.

Im Folgenden sollen zunächst die theoretisch und sekundär-empirisch identifizierten Zukunftsbilder (vgl. Kapitel 5) mit den individuellen Vorstellungen der in den qualitativen Interviews Befragten in Bezug gesetzt werden (und anschließend einige weitere vorgestellt werden, die sich außerdem aus den Interviews ergeben haben)[47]:

- **Green Economy:** Das Konzept ist den Befragten selbstverständlich bekannt; es ist aber für die meisten (die sich in den Interviews damit auseinandergesetzt haben) wenig überzeugungskräftig; es bestehen massive Zweifel, ob Effizienz- und möglicherweise auch Konsistenzgewinne allein ausreichen, bei fortbestehenden Wachstumsraten und gleichbleibenden Konsummuster eine dauerhafte Einhaltung der planetaren Grenzen zu gewährleisten (besonders stark ausgeprägt war diese Haltung bei Umweltakteuren),
- **Inklusives Wachstum** wurde nur implizit in einigen wenigen Interviews mit gewerkschaftlichen Akteuren thematisiert; hierbei wurde ein Bezug zur Notwendigkeit des Erhalts der industriellen Basis in Deutschland hergestellt.
- **Wachstumskritik** war eines der herausragend wichtigen Themen für umweltpolitische Akteure, die aus der Nachhaltigkeitsperspektive nicht nur deutliche Kritik am Ziel des BIP-Wachstums, sondern darüber hinaus Postwachstums-, Degrowth- oder Suffizienz-Strategien forderten. Bei einigen anderen Akteuren aus Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden waren aus deren persönlicher Sicht ebenfalls Zweifel am Wachstumsparadigma erkennbar – als politische Strategie oder relevanter Diskurs in ihren Organisationen war das Thema jedoch ohne Bedeutung.
- **Zeitwohlstand** als Ziel oder Wert an sich spielte in den Interviews keine wichtige Rolle; wohl aber wurden Arbeitszeitverkürzungen als Mittel für eine Postwachstumsgesellschaft (von Umweltakteuren) sowie als Strategie für die (Um-)Verteilung von Produktivitäts- und Digitalisierungsgewinnen (von allen Akteuren) diskutiert; strittig war insbesondere, wie die ökologischen und Ressourcennutzungswirkungen von mehr Freizeit einzuschätzen seien.
- **Just Transition** war für einige gewerkschaftliche Akteure ein Stichwort; von allen Akteuren wurde die Notwendigkeit einer stärkeren sozialen Flankierung von Nachhaltigkeitsstrategien deutlich hervorgehoben.
- **Sozialer Zusammenhalt** spielt in Bezug auf den darin zentralen Aspekt des (harmonischen) gesellschaftlichen Zusammenlebens für Akteure aus Sozial- und Wohlfahrtsverbänden eine Rolle, außerdem in Erörterungen der Bedeutung des kulturellen Lebens bzw. der kulturellen Dimension von Nachhaltigkeit. Im Vordergrund der qualitativen Interviews standen jedoch in der Regel damit verbundene Teilaspekte wie soziale Gerechtigkeit und soziale Gleichheit (ohne deren genaue Bedeutung und den Zusammenhang beider Aspekte zu präzisieren); außerdem die Beschaffenheit und Weiterentwicklung der sozialen Sicherungssysteme – insbesondere unter der Perspektive von tiefgreifenden gesellschaftlichen Transformationen.

[47] Dabei ist zu berücksichtigen, dass nur eine begrenzte Stichprobe befragt wurde; einige der hier berichteten persönlichen Zukunftsbilder mögen daher Zufälligkeiten geschuldet sein; dennoch erscheint ein Vergleich der theoretischen und sekundär-empirischen Befunde (vgl. Kapitel 5 S. 47ff.) mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews aufschlussreich.

- **Gute Arbeit** wurde sporadisch – meist, aber nicht nur von gewerkschaftlichen Akteuren – thematisiert; im Wesentlichen wurden dabei Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit fokussiert; gelegentlich wurde das Konzept in den Zusammenhang von Lebensqualität oder der sinnstiftenden Funktion von Arbeit gestellt; in diesem Kontext wurden auch Arbeitszeitverkürzungen (siehe oben: Zeitwohlstand) diskutiert; bezüglich der Beschäftigungswirkungen wurden diese als förderlich, für die Einkommenssicherung eher als problematisch angesehen.

- **Gutes Leben** im Sinne neuer Wohlstandsmodelle und eines veränderten Mensch-Natur-Verhältnisses wurde im Zusammenhang mit Wachstumskritik diskutiert; darüber hinaus wurde das Konzept im Kontext von Guter Arbeit und von Arbeitszeitverkürzungen erörtert.

Neben den in Kapitel 5 identifizierten und diskutierten Zukunftsbildern haben sich in den qualitativen Interviews einige weitere wichtige zukunftsgerichtete Deutungsmuster der Gegenwart ergeben:

- **Krisis und Rettung:** Ein wiederkehrendes Wahrnehmungsmuster war, dass „*wir*“ (d.h. die deutsche wie die globale Gesellschaft) uns *derzeit* an einem Wendepunkt (im Sinne der etymologischen Bedeutung von „Krise“) befinden; zentral ist die Sichtweise, sich aktuell in einem *„begrenzten Zeitfenster“* zu befinden und in diesem handeln zu müssen, in dem eine Entscheidung über die „Rettung des Planeten“ noch möglich ist; hiermit wird insbesondere die Notwendigkeit von Kooperation unterschiedlicher Akteure und die Dringlichkeit, *„eingefahrenes Lagerdenken [zu] überwinden*“, begründet; auch die Befürwortung eines Forschungsprojekts wie des vorliegenden, die in den Interviews deutlich zum Ausdruck kam, ist in diesem Zusammenhang zu sehen.

- **Faire globale Entwicklungschancen:** Eine besondere Stellung in den Berichten über konkrete Kooperationen der untersuchten Akteursgruppen nehmen Aktivitäten für einen gerechten Welthandel und gegen Freihandelsabkommen ein (*„die größte soziale Bewegung seit der Friedensbewegung*“); nicht nur, weil die Akteure davon verschlechterte Sozial-, Umwelt- und Arbeitsstandards erwarten – sich also alle Akteursgruppen gleichermaßen betroffen sehen –, sondern auch, weil die ökologischen Krisenerscheinungen und sozialen Ungleichgewichte im globalen Maßstab weit schwerwiegender erscheinen, als hierzulande und daher, so die Wahrnehmung, weltweit orientierte Nachhaltigkeitsstrategien verlangen; neben diesen Verhinderungsbündnissen wurden auch zahlreiche Kooperationen in der Entwicklungszusammenarbeit berichtet, die mit derselben Zielsetzung erfolgen.

- **Stärkung von Gemeingütern:** In den Interviews wurde verschiedentlich eine stärkere staatliche Investitionstätigkeit, insbesondere in nachhaltigkeitsrelevante Sektoren wie erneuerbare Energien und öffentlichen Verkehr, aber auch Bildung und digitale Infrastruktur gefordert; dahinter steht das Zukunftsbild, dass eine nachhaltige Entwicklung erfordere, diese Sektoren als im Sinne des Gemeinwohls wichtig zu betrachten und deswegen jenseits von marktlichen Verwertungslogiken zu entwickeln.

7.4.5 Deutungsmuster der Kontexte, individuelle Handlungslogiken und Zukunftsbilder im Überblick

Charakteristische Schwerpunkte der individuellen Deutungen der politischen und institutionellen Kontexte, der damit einhergehenden Handlungslogiken und der maßgeblichen Zukunftsbilder und Narrative in den verschiedenen Akteursgruppen fasst die folgende Tabelle überblicksartig zusammen:

Tabelle 2: Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder aus der Innensicht der Akteure[48]

	Deutungsmuster der politischen und institutionellen Kontexte	Individuelle Handlungslogiken	Zukunftsbilder und relevante Narrative
Gewerkschaften	Neoliberal geprägte Wirtschafts- und Sozialsysteme, Strukturwandel, Zunahme prekärer Beschäftigung, insbesondere im Dienstleistungssektor, aber auch bei innovativen Start-ups – bspw. auch in der EE-Branche	Organisationsprinzipien der Alten Sozialen Bewegungen, modifiziert von Praktiken der Neuen Sozialen Bewegungen, Modernisierung im Sinne aktueller Management- und Lobbyformen, Mitgliedernachwuchs gewinnen durch Beschäftigung mit zeitgemäßen Thematiken, gesamtgesellschaftlicher Gestaltungsanspruch	Gerechte Gesellschaft, Beschäftigungs- und Standortsicherung, Herausforderungen durch Transformation, insbesondere in den Sektoren Energie und Mobilität, Investitionen in öffentliche Infrastrukturen, faire globale Entwicklung
Wohlfahrtsverbände	Zunehmend marktförmige Strukturen im eigenen Leistungsbereich, Bestehen im Wettbewerb Reduktion staatlicher Transferleistungen	Ökonomisierung und Professionalisierung, orientiert an marktlichem Wettbewerb und betriebswirtschaftlicher Effizienz, persönliche Wertesysteme (ganzheitliche Nachhaltigkeit entspricht individueller Identität und Integrität), CSR als innerorganisatorischer Hebel zu Veränderung und Modernisierung	Gerechte Gesellschaft, sozialer Zusammenhalt, Verbreitung postmaterielle Werte, faire globale Entwicklung, SDGs
Sozialverbände	Zunahme prekärer Lebenslagen und Rückbau des Sozialstaats	Professionalisierung und Fokussierung der politischen und gesellschaftlichen Einflussnahme (z.B. Lobbyarbeit), Persönliche Wertesysteme (ganzheitliche Nachhaltigkeit entspricht individueller Identität und Integrität)	Gerechte Gesellschaft, sozialer Zusammenhalt, Verbreitung postmaterielle Werte, faire globale Entwicklung, SDGs
Umweltorganisationen	Politische Dominanz von wirtschaftlicher Effizienz und Prosperität sowie BIP-	Kampagnen und Bewegungslogik, zivilgesellschaft-	Sozial-ökologische/ Große Transformation, Wachstumskritik,

[48] Auf Grundlage der durchgeführten qualitativen Interviews.

	Deutungsmuster der politischen und institutionellen Kontexte	Individuelle Handlungslogiken	Zukunftsbilder und relevante Narrative
	Wachstum, neoliberal geprägt	liche Initiativen zur Umsetzung oder Erprobung von Veränderungen und um politischen Druck aufzubauen, Netzwerke zur Diskursverbreiterung, Professionelles Lobbying und Kooperation mit allen „Willigen“	Kapitalismuskritik, postmaterielle Werte, Suffizienz, faire globale Entwicklung, Rettung des Planeten

7.4.6 Kooperationsperspektiven aus der Innensicht der Akteure

Zusammenarbeit mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung wird grundsätzlich – und normativ geprägt – von allen befragten Akteuren und in allen Akteursgruppen als notwendig und wünschenswert eingestuft. Jedoch stimmen die meisten der befragten Akteure dahingehend überein, dass die Kooperationsbedingungen in den letzten Jahrzehnten schwieriger und komplizierter geworden sind. Als ursächlich dafür wird zum einen genannt, dass die gewachsenen sozialen Ungleichgewichte zu einer schärferen Konkurrenz um Teilhabechancen und somit zu einer zunehmenden Konzentration der Akteure auf ihr „Kerngeschäft“ geführt haben. Zum anderen spielt eine Rolle, dass im Zuge der Professionalisierung vieler Organisationen informelle Kontakte und gemeinsame biografische Hintergründe nur noch begrenzt wirksam werden. Insbesondere von den befragten sozialpolitischen Akteuren (d.h. Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände) wird jedoch angemerkt, dass ein Engagement für Umweltfragen – und somit auch Kooperationen mit Umweltaktiven – ein wichtiges Element in dem Bemühen seien, ihre Organisationen zu modernisieren, d.h. auch für jüngere Menschen attraktiv zu machen.

Fördernde und hemmende Faktoren für Kooperationen zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren ergeben sich dabei nicht nur aus gemeinsamen oder unterschiedlichen Interessenlagen, Kernaufgaben und innerorganisatorischen Strukturen. Vielmehr bietet bereits das jeweilige Verständnis, was „Nachhaltigkeit“ sei und was sie im Konkreten umfasst, Potenzial sowohl für Bündnisse wie für Konflikte. Das – weitgehend den Nachhaltigkeitsdefinitionen der Befragten zugrunde liegenden – Drei-Säulen-Modell bietet Deutungsangebote, aus denen jede und jeder sich das heraussuchen beziehungsweise betonen kann, was mit ihren oder seinen Aufgaben – und dahinter liegenden Interessenskonstellationen – am ehesten kompatibel erscheint.

Die Kooperationsformen und -perspektiven der Akteure bleiben davon nicht unbeeinflusst. Zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel und Energiewende, aber auch zu Wohnen, Mobilität oder Ernährung dominieren Diskurs-Kooperationen oder Dialog-Plattformen – oft in Form von Netzwerken –, in denen sich eine Vielzahl von Akteuren austauscht. Zielkonflikte werden dabei ausgesprochen, ausgehalten – aber nicht aufgehoben; die Leistung derartiger Kooperationen besteht vor allem darin, die entsprechenden Thematiken im öffentlichen Diskurs präsent zu halten und die Beschäftigung mit den Herausforderungen zu verbreitern. Es wächst das Bewusstsein für die Lösungsnotwendigkeit – ohne dass umsetzungsfähige Lösungen erarbeitet werden. Eine Chance dieser Dialog-Formen besteht darin, dass Impulse für innovative, über die traditionellen Grabenkämpfe hinausweisende Lösungen entstehen können und – meist lokal fokussierte – Experimente angeregt werden.

Daneben existiert eine Vielzahl meist kleinerer, fast ausschließlich auf der kommunalen Ebene angesiedelter Umsetzungskooperationen. Das Themenspektrum hierfür ist breit: Energie, Verkehr, Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, Handel, Ernährung, Naturschutz und Biodiversität

gehören ebenso dazu wie eine an fairen und ökologischen Kriterien ausgerichtete kommunale Beschaffung. Ebenso vielfältig sind die Formen der Kooperationen: Freiwillige Sozialarbeit mit Öko-Bezug, Mieterstrom-Genossenschaften, Stromsparberatung, Bildung für nachhaltige Entwicklung oder Partnerschaften im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit können hier genannt werden. Dabei wird die lokale Ebene als Bezugsrahmen gesehen, auf dem am ehesten korporierte Interessensgegensätze überwunden und nachhaltigkeitshemmende Rahmenbedingungen „kreativ" umgangen werden können.

Insbesondere die Gewerkschaften befinden sich dabei immer wieder in einem Dilemma zwischen ihren Zwecken und Mitteln: Während das Ziel, die Situation der abhängig Beschäftigten zu verbessern und langfristig zu sichern, die ökologische Komponente nicht ausblenden kann, führt die Orientierung an einer prosperierenden Marktwirtschaft oder, mehr noch, am ökonomischen Wohlergehen einzelner Wirtschaftsbranchen dazu, Konflikte zu sehen (oder zu schaffen), die einer ganzheitlich verstandenen nachhaltigen Entwicklung im Wege stehen (für die aber das Drei-Säulen-Modell eine „wirtschaftliche Nachhaltigkeit" als Diskursargument bereithält). Für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände dagegen bedeutet eine nachhaltige Entwicklung eine wichtige Orientierungs- und Identitätsmarke (und nicht selten wird hierbei die „soziale Säule" in den Vordergrund gestellt). Eine aktive Beteiligung an strategischen Nachhaltigkeitskooperationen findet aber allenfalls sporadisch und oft durch die individuelle Wertorientierung einzelner beteiligter motivierter Initiativen statt; für eine Verbreiterung und Verstetigung derartiger Bündnisse fehlen dieser Akteursgruppe jedoch meist eine Verankerung von ganzheitlich verstandener Nachhaltigkeit in den institutionellen Leitbildern sowie vielfach die personellen und finanziellen Ressourcen.

7.5 Zwischenfazit

Insgesamt zeigt sich aus der Perspektive der qualitativen Interviews: Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände in Deutschland weisen eine große Heterogenität auf. Die befragten Vertreter*innen aller dieser Akteursgruppen[49] nehmen die ökologischen Herausforderungen sehr ernst und sind bereit, sich für die Lösung der Probleme – persönlich, in und mit ihren Organisationen – zu engagieren. Umwelt- und Klimafragen gehören für alle Akteursgruppen zu den vorrangigen Zukunftsaufgaben. Dennoch bestehen hinsichtlich ihrer beruflichen Arbeit andere Schwerpunkte und (oft auch) andere Prioritäten. Jedoch bestehen auf der Ebene der persönlichen Werte und Ziele eine große Schnittmenge zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren. Umwelt- und Klimaschutz sind als normative Zielsetzungen grundsätzlich akzeptiert und haben sich auch in den gewerkschaftlichen und sozialpolitischen Programmatiken niedergeschlagen.

Es zeigt sich aber auch, dass die sozioökonomischen Entwicklungen und gesellschaftspolitischen Verwerfungen der letzten zwei Jahrzehnte – trotz vorhandener und wachsender individueller Sympathien für eine sozial-ökologische Transformation – erheblich dazu beigetragen haben, dass die handlungsrelevanten Hürden für diesbezügliche Kooperationen ebenfalls größer geworden sind. Die umweltpolitischen Akteure sehen dabei sozialpolitische Anliegen zwar als grundsätzlich berechtigt, für die konkrete Umsetzung von umwelt- und klimapolitischen Zielen jedoch eher als Hemmnisse an. Gleichzeitig deuten sie die – anerkanntermaßen – bestehenden sozialpolitischen Problemlagen meist aus einer abstrakten, aber wenig handlungsbezogenen generalisierten Systemkritik (gegenüber „Kapitalismus", „Wachstumsdogma" etc.) heraus. Gewerkschaften und andere soziale Akteure dagegen fokussieren – nach eigenem Eingeständnis oft notgedrungen – handlungspraktisch zunächst ihre Kernaufgaben. Im Vordergrund bleibt das Anlie-

[49] Zur Problematik der Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für diese Interviews siehe Abschnitt 7.1.2

gen, für die eigenen Mitglieder und die jeweilige Klientel konkrete, unmittelbare Ziele zu erreichen (was nicht zuletzt auch deswegen notwendig ist, um die Arbeit und Existenz der eigenen Organisationen zu legitimieren). Gleichzeitig existieren jedoch vielfache, auch handlungspraktische Ansätze und Bemühungen, dabei die notwendige Integration ökologischer Herausforderungen nicht aus dem Blick zu verlieren. Insoweit aber soziale und wirtschaftliche Krisen sowie existenzielle Unsicherheit (nicht nur) der ökonomisch schlechter gestellten Gesellschaftsschichten ungelöste und in weiten Teilen politisch unbearbeitete Probleme darstellen, dürfte für Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände bildhaft gesprochen das „sozialpolitische Hemd“ weiterhin näher sein als der „umweltpolitische Rock“.

8 „Das Soziale“ – Wahrnehmung, Interpretation und Relevanz des Themas in BMU und UBA

8.1 Einleitung

Soziale Wirkungen rücken bei der Gestaltung von Umweltpolitik immer stärker in den Fokus. Zwar ist es in erster Linie die Aufgabe des Bundesumweltministeriums den Schutz der Umwelt voranzutreiben. Die dafür erforderliche Eingriffstiefe, die sich aus aktuellen umweltpolitischen Herausforderungen (z.B. Klimawandel; Biodiversitätsverlust) ergeben, haben aber auch immer häufiger weitreichende ökonomische, soziale und gesellschaftliche Wirkungen. Dies können sowohl unerwünschte Wirkungen sein, wie z.B. steigende Energiepreise, von denen besonders Haushalte mit geringen Einkommen betroffen wären. Andererseits ergeben sich aber auch Synergien, wenn zum Beispiel ein höheres Maß an Lebensqualität geschaffen wird (z.B. durch neue Mobilitätskonzepte) oder positive Gesundheitswirkungen erreicht werden können (z.B. durch geringere Schadstoffbelastungen). Synergien können insbesondere dann genutzt werden, wenn Maßnahmen entsprechend geplant und soziale Aspekte frühzeitig einbezogen werden.

Daraus ergeben sich die Fragen, wie umweltpolitisches Handeln diese gestiegene Eingriffstiefe berücksichtigt, welche Handlungsbedarfe gesehen werden, um dieser Herausforderung zukünftig zu begegnen und welche Handlungsoptionen gesehen werden, um die Ziele von Umweltpolitik zu erreichen und dabei die soziale Dimension zu berücksichtigen. Einerseits kann dabei die Position eingenommen werden, dass es vorrangig darum geht, Umweltaspekte zu betrachten und die entsprechenden Anliegen zu vertreten. Die Zuständigkeit für soziale Wirkungen wird dagegen bei anderen Ressorts gesehen. Umweltpolitik sollte sich nicht beschränken, indem deren Anliegen von vorneherein zu eigen gemacht werden. Andererseits wird auch die Ansicht vertreten, dass, um Akzeptanz für Umweltpolitik zu schaffen, es auch notwendig ist, die entsprechenden Auswirkungen früh zu berücksichtigen, mögliche Synergien zu erkennen und zu nutzen und mögliche Konflikte frühzeitig zu kennen und zu bearbeiten.

Damit stellt sich die Frage, ob sich Umweltpolitik auch mit weiteren nichtstaatlichen Akteuren auseinandersetzen sollte, die soziale Anliegen vertreten. Eine mögliche Form wäre es dabei, Kooperationen und Aushandlungsprozesse zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren zu unterstützen und dadurch Akzeptanz für weitreichende Umweltpolitik zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der Analyse, zunächst eine Bestandsaufnahme zu machen, wie „das Soziale“ bisher in BMU und UBA verstanden und in die eigene Arbeit einbezogen wird. Es soll ein Überblick darüber erhoben werden, in welchen Facetten das Thema bereits in BMU und UBA verankert ist, welche Relevanz das Thema aus Sicht verschiedener Fachabteilungen hat und welcher Austausch mit sozialpolitischen Akteuren gesucht wird. Entsprechend dem Fokus des Projekts interessiert dann insbesondere auch, ob und wie das BMU bzw. UBA verstärkt Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren fördern sollte und wie dies gelingen kann.

Die Analyse ergänzt damit die zuvor dargestellte Befragung der zivilgesellschaftlichen umwelt- und sozialpolitischen Akteure, um einen tieferen Einblick in ihre Denk- und Handlungslogiken zu erhalten und mehr über die inhaltlichen Prioritäten, potentiellen gemeinsamen Themen und Rahmenbedingungen sowie Erfahrungen mit gemeinsamen Kooperationen zu erfahren. So soll sich ein Gesamtbild ergeben, dass sich einerseits aus der Sichtweise der zivilgesellschaftlichen Akteure auf die inhaltlich relevanten Themen sowie strukturellen Rahmenbedingungen und andererseits aus dem Blick des Umweltressorts auf diese Kooperationen, ihre Relevanz im politischen Prozess und ggf. Fördermöglichkeiten zusammensetzt.

8.2 Vorgehen

Um einen Einblick in das Thema „das Soziale“ in BMU und UBA zu erhalten, wurden die Interviewpartner*innen im Rahmen eines leitfadengestützten Interviews zu den folgenden vier inhaltlichen Themenblöcken befragt:

Verhältnis von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen allgemein

1. Welchen Stellenwert haben soziale Fragen bei der Bearbeitung umwelt- und klimapolitischer Themen gegenwärtig innerhalb des BMU (UBA) und innerhalb der Bundesregierung? Ist das so ausreichend oder soll sich da etwas ändern?
2. Umweltpolitik hat immer auch soziale Implikationen, z.B. wenn es um Arbeit und Beschäftigung oder ganz grundsätzlich um die gerechte Verteilung von Umweltnutzen, Umweltlasten und Umweltkosten geht. Daher wird häufig von der Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation oder Modernisierung gesprochen.
3. Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Konzept der Nachhaltigkeit (und dessen drei Dimensionen sozial, ökologisch und ökonomisch) für das BMU (UBA)?
4. Wie nehmen Sie in diesem Zusammenhang die internationalen Debatten wahr?

Einschätzung des Verhältnisses von Umwelt- und Sozialpolitik in Bezug auf das eigene Arbeitsfeld

1. Welche Bezüge zu sozialpolitischen Themen sehen Sie in ihrem Arbeitsfeld?
2. Wie bewerten Sie soziale Wirkungen ganz konkret bei Ihren Aufgaben?

Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren

1. Warum sind aus Ihrer Sicht verstärkte Kooperationen zwischen Umweltakteuren auf der einen und Sozial- und Wohlfahrtsverbänden bzw. Gewerkschaften auf der anderen Seite wünschenswert?
2. Kennen Sie Beispiele für geglückte und gescheiterte Kooperationen dieser Art?

Kooperationen des BMU mit sozialpolitischen Akteuren

1. Gibt es bereits Kooperationen des BMU mit sozialpolitischen Akteuren wie Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbänden und Sozialverbänden, um Fragen nach der Integration sozialer Aspekte in Umweltpolitik voranzutreiben?
2. Sollte das BMU aus Ihrer Sicht Kooperationen dieser Art intensivieren und verstetigen?

Ausblick: Voraussetzungen für zukünftige Kooperationen

1. Welche Rolle sollte/kann das BMU (UBA) künftig dabei spielen, Kooperationen von Umweltakteuren mit Gewerkschaften bzw. Sozial- und Wohlfahrtsverbänden zu fördern?
2. Alles in allem: Wie bewerten Sie das aktuelle Verhältnis von Umweltakteuren einerseits und Gewerkschaften bzw. Sozial- und Wohlfahrtsverbänden andererseits – und was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Es wurden insgesamt neun Gespräche auf hoher Hierarchieebene (Abteilungs-, bzw. Fachbereichsleiter*innen in BMU und UBA) geführt. Diese Ebene zeichnet sich dadurch aus, dass sie einen breiten Überblick über die Aktivitäten der Organisationen und eine Schlüsselrolle bei der Verbindung der fachlichen Ausgestaltung und der umweltpolitischen Prioritätensetzung und Strategieentwicklung haben.

Das Ziel war es nicht, eine vollständige oder repräsentative Erhebung durchzuführen, sondern die Vielfalt der Sichtweisen zu erfassen. Dabei wurden sowohl persönliche Einschätzungen und

Sichtweisen eingeladen als auch Wahrnehmungen über andere Akteure innerhalb und außerhalb des Geschäftsbereichs. Den Gesprächspartner*innen wurde die Anonymisierung ihrer Antworten zugesichert, um ein größtmögliches Maß an Offenheit und Vertraulichkeit zu ermöglichen.

Die Gespräche wurden transkribiert und dann mit Unterstützung der Software MaxQDA analysiert. Die Software unterstützt die Zuordnung von Aussagen zu bestimmten Kategorien, die für die Fragestellung relevant sind. Bei der Analyse wurden dieselben Kategorien verwendet wie für die Auswertung der Interviews mit nichtstaatlichen Akteuren. Die Kategorien wurden aber um Aspekte ergänzt, die nur staatliche Akteure betreffen.

Im Folgenden werden die Befunde dargelegt.

8.3 Befunde: „das Soziale“ in BMU und UBA

8.3.1 Die inhaltliche Dimension – welche Facetten des Themas werden wahrgenommen und bearbeitet?

Die Kategorie „das Soziale“ wird nicht einheitlich definiert. Zwei Sichtweisen auf „das Soziale“ sind dabei besonders häufig zu finden: In einer engeren Perspektive wird „das Soziale“ vorwiegend als sozioökonomische Kategorie (anhand von Einkommen, Beschäftigung, usw.) definiert. Im Unterschied dazu gibt es ein weites Verständnis, dass dem „Sozialen“ auch weniger leicht messbare Kategorien wie etwa „Lebensqualität“ zuweist.

Diese unterschiedlichen Verständnisse des Konzepts „das Soziale“ spiegeln sich auch in den Interviews wider, die in UBA und BMU geführt wurden. Nahezu alle Gesprächspartner*innen stellten zunächst sozioökonomische Wirkungen von Umweltveränderung und -politik in den Vordergrund und betonten weiterhin die Relevanz des Themas Umwelt und Gesundheit.

Die weite Definition des „Sozialen“, die auch soziale Teilhabe oder (an nicht-monetären Kriterien – wie verlässlichem Einkommen oder gerechtem Lohn – gemessene) Lebensqualität einbezieht, war hingegen weniger präsent. Auch wenn diese Themen in einigen Handlungsfeldern durchaus intensiv diskutiert werden, wurden diese Themen meist erst auf Nachfrage in Erinnerung gerufen und zugestimmt, dass auch diese Aspekte relevant sind und verstärkt berücksichtigt werden sollten. Ein Grund, der dafür geäußert wurde, war, dass die Erfassung von Wirkungskategorien wie Lebensqualität einerseits schwierig sei, da kaum geeignete Methoden dafür zur Verfügung stünden. Bisher gibt es keine einheitlichen Vorgaben oder methodische Leitlinien dazu, wie das Thema „das Soziale“ in BMU und UBA erfasst werden muss, so dass es vor allem den einzelnen Fachgebieten obliegt, welche Aspekte „des Sozialen“ in der Gestaltung von Politik berücksichtig werden. Auch wenn das Thema bereits fachbereichsübergreifend diskutiert wird (im UBA gibt es beispielsweise einen Arbeitskreis zu dem Thema „Soziale Dimensionen der Umweltpolitik“), ist bisher kein gemeinsames Methoden- oder Indikatorensystem entwickelt worden. Dies ist laut der Interviewpartner*innen auch darauf zurückzuführen, dass leicht eine Überforderung entstehen kann, wenn weitere komplexe Analysen zusätzlich zu den bisherigen umfangreichen Arbeiten erforderlich werden. So wurde zwar durchaus ein Mehrwert darin gesehen, Instrumente wie die Umweltverträglichkeitsprüfung um das Element „Umweltgerechtigkeit“ zu erweitern, wie dies bereits in anderen Kontexten (z.B. Kalifornien) erfolgreich angewendet wird. Andere sahen darin aber eher eine Überforderung des Instruments.

Als weiterer Grund für die Engfassung des Themas wurde vorgebracht, dass vor allem sozioökonomische Aspekte und in einigen Fällen auch Gesundheitsaspekte in der öffentlichen Diskussion von Umweltvorhaben von den Medien und der Gesellschaft aufgegriffen werden, sodass hier ein besonderer Rechtfertigungsdruck entsteht. Andere Fragen, die durchaus als Argumente zur Unterstützung von Umweltpolitik genutzt werden können (wie z.B. verbesserte Lebensqualität

oder gesellschaftliche Teilhabe) spielen in der öffentlichen Diskussion kaum eine Rolle, sodass es naheliegt, sich auch vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcen auf die sozioökonomische Dimension sowie Gesundheitsaspekte zu fokussieren.

8.3.2 Relevanz des Themas in der eigenen Arbeit – welchen Stellenwert hat das Thema „Soziales“?

Neben der Frage wie die Kategorie „des Sozialen“ definiert wird und welche Aspekte „des Sozialen“ als relevant wahrgenommen werden, stellt sich auch die Frage, welche Relevanz das Thema für die Gestaltung von Umweltpolitik hat. Dazu gehört auch die Frage, ob die Einbeziehung „des Sozialen“ als eine Chance für die Umweltpolitik wahrgenommen wird oder als eine Rahmenbedingung, die zusätzliche Hindernisse schafft. Aus der ersten Perspektive wird „das Soziale“ als Möglichkeit aufgefasst, neue Koalitionen zu bilden und neue Dynamiken für Umweltthemen zu schaffen. In der zweiten Perspektive werden sozialpolitische Akteure eher als Gegner wahrgenommen: z.B. durch Verweise auf Arbeitsplatzverluste durch Strukturwandel oder erwartete höhere Kosten für Verbraucher*innen werden umweltpolitische Ansätze in der öffentlichen Diskussion in Frage gestellt und damit Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt.

Aus den Interviews wird deutlich, dass alle Befragten Bezüge zu sozialpolitischen Themen in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld erkennen und ihre Bedeutung in den letzten Jahren zugenommen hat*: „[…] aber was ich mit Sicherheit sagen kann, ist, dass der Stellenwert von sozialen Aspekten bei der Anlage von Umweltpolitik und auch bei der konkreten Ausgestaltung, dass dieser Stellenwert steigt“*. Ein vertieftes Zusammenarbeiten und eine frühzeitige Berücksichtigung sozialer Aspekte von Umweltpolitik kann aus Sicht der meisten Interviewpartner*innen dazu beitragen, die Wirksamkeit und Akzeptanz von Umweltpolitik zu verbessern: *„Ich glaube, dass, wenn die Dinge zusammenkommen würden, wir sehr viel bessere Lösungsstrategien entwickeln würden, die auch kostenmäßig besser wären und die diese vielen Synergieeffekte auch anstoßen würden“*.

Insbesondere die Bereiche nachhaltige Stadtentwicklung, Mobilität, Ernährung und die Energiewende wurden häufig als Beispiele herangezogen, in denen soziale Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Auch wurde die Einschätzung geteilt, dass soziale Themen zukünftig eine immer größere Rolle für die Gestaltung von Umweltpolitik spielen werden und dabei noch Lernbedarf besteht, wie diese Berücksichtigung bei der Gestaltung von Umweltpolitik aussehen kann: „*Man konnte früher sich mit Energiepolitik zum Beispiel beschäftigen, ohne sich mit der sozialen Gestaltung dessen beschäftigen zu müssen. Das kann man jetzt nicht mehr. Und das ist, glaube ich, das was man erst lernen muss*“. Allerdings wurde auch bemerkt, dass das Thema nicht in allen Fachbereichen und Abteilungen den gleichen Stellenwert hat und Bedarf besteht, hier ein einheitliches Verständnis des Themas zu schaffen: *„Also ich empfinde das hier im Hause so, es gibt Fachgebiete, die sich mit solchen ja eher sozialen Aspekten beschäftigen, wo auch viele kreative Lösungen vorgeschlagen werden. Und dann gibt es die Fachgebiete, die technische Lösungen suchen - da bin ich ja eigentlich so angesiedelt. Und diese Dinge kommen nicht zusammen und das sehe ich als ein sehr großes Manko an“*.

In diesem Zusammenhang wurden vor allem sozioökonomische Wirkungen von Umweltpolitik, wie steigende Kosten für Energie oder Arbeitsmarktveränderungen durch den Strukturwandel in den Bereichen Mobilität oder Energie als Beispiele angeführt. Aber auch dem Thema Umwelt und Gesundheit wird eine steigende Relevanz beigemessen. Das Thema Umweltgerechtigkeit wurde dabei auch als ein relevanter Aspekt angesprochen, auch wenn dies nur in wenigen Interviews eine Rolle spielte*: „[Für] Soziale Aspekte der Umweltpolitik' gibt‘s hier einen Arbeitskreis. Wir beschäftigen uns ganz klar mit dem Thema Umweltgerechtigkeit“*. Es wird aber davon ausgegangen, dass das Thema bisher nur am Rande bearbeitet wird: *„Aber, wenn Sie jetzt einmal breit über das Haus gucken - wir haben ja 1.600 Mitarbeiter fast - dann werden Sie sehen, dass das bisher eine Marginalie ist“*. Es wurde in diesem Zusammenhang kritisiert, dass noch immer zu viel

in „Silos“ gedacht und gearbeitet wird und damit impliziert, dass soziale Aspekte eigentlich ein Querschnittsthema sein sollten.

Vor diesem Hintergrund der steigenden Relevanz wurde von mehreren festgestellt, dass das Thema zwar zunehmend Berücksichtigung findet, bei weitem aber noch nicht ausreichend in die Arbeit von BMU und UBA integriert ist. Aktivitäten zu dem Thema fänden weitgehend isoliert statt und es gäbe wenig Vernetzung zu diesem Thema. Der Wunsch wurde geäußert, hier mehr Austausch auch über die existierenden Formate hinaus (z.B. UBA-Arbeitsgruppe „Soziales“) anzuregen, da die Diskussion, wie soziale Aspekte verstärkt berücksichtigt werden können, in einigen Handlungsfeldern schon weiter vorangeschritten scheint als in anderen. Hier können sich Synergien ergeben und voneinander gelernt werden. Mehrfach wurde auf ein relativ neues Referat im BMU verwiesen, dessen Aufgabe es sei, sich mit dem Thema „Soziales“ und seiner Bedeutung für die Umweltpolitik auseinanderzusetzen und die aktuelle Umweltministerin als Impulsgeberin für diese Entwicklung genannt. Gleichzeitig gab es jedoch auch kritische Stimmen zu dieser Entwicklung, die einwenden, dass das Thema noch substanzieller einbezogen werden müsste. Aus einer anderen Perspektive wurde zudem kritisiert, dass dies eine Aufweichung oder Abschwächung von Umweltpolitik bedeuten könnte.

Viele Interviewpartner*innen erwarten, dass Konflikte zunehmen, die sich aus strukturellen Veränderungen in der Folge von Klima- und Energiepolitik ergeben werden. Eine stärkere Einbeziehung der Kategorie „Soziales“ wird aus der Perspektive gewünscht, um Strategien zu entwickeln, um mit den laufenden und erwarteten Konflikten umzugehen. Auch im Konfliktfall soll ambitionierte Umweltpolitik ermöglicht werden: *„Und daran merkt man, man wird nicht mit jedem der Sozialpartner eine Allianz haben können. Also man wird auch mit einigen auch auf Dauer eine Konfrontation haben“*. Zentral ist in dieser Perspektive vor allem, die umweltpolitischen Belange im Blick zu behalten und wenn notwendig auch gegenüber sozialpolitischen Akteuren durchzusetzen, wenn dies notwendig ist, um umweltpolitische Ziele zu erreichen. Dabei sollen umweltpolitische Instrumente sozialverträglich gestaltet werden, Umweltanliegen jedoch im Vordergrund stehen.

8.3.3 Wahrnehmung von sozialpolitischen Akteuren in der umweltpolitischen Debatte

Die Befragten nehmen sozialpolitische Akteure mit der Ausnahme von Gewerkschaften nicht als aktiv Beteiligte der umweltpolitischen Debatten wahr. *„[…] aber auch die Sozialverbände, also das ist bei unseren […] Gesprächen […] zum Teil sehr, sehr schwierig, dort Interesse überhaupt für das Thema zu finden“.* Diese Einschätzung deckt sich mit dem Eindruck aus den Interviews, die mit zivilgesellschaftlichen Akteuren geführt wurden. Sozial- und Wohlfahrtsverbände scheinen bisher wenig in umweltpolitischen Debatten aktiv und auch übergreifende Nachhaltigkeitsdiskurse wie z.B. die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) werden von den Sozialverbänden bisher kaum aufgegriffen, auch wenn hier durchaus Synergien und Anknüpfungspunkte für Diskussionen gefunden werden können und das insofern von den Gesprächspartner*innen für wünschenswert erachtet wurde.

Insbesondere die Gewerkschaften werden von den verschiedenen Interviewteilnehmer*innen als ambivalent wahrgenommen. Einerseits wurden Gewerkschaften in verschiedenen Umweltthemen als engagiert wahrgenommen: *„Die engagieren sich sehr maßgeblich auch für Umweltthemen. Also das nehmen wir auch wahr. Gerade beim Thema Wasser. Aber auch Abfall. Sicherlich auch Klima“*. Andererseits zeigte sich aber auch, dass Gewerkschaften als wenig interessiert daran erlebt werden, sich an gesellschaftlichen Debatten außerhalb ihres Kerngeschäfts zu beteiligen: *„Das ist ja ein Trend der letzten Jahre, den man bei den Gewerkschaften erlebt, die ja sozusagen allgemeinpolitische Ansprüche fast alle haben fahren lassen. Das ist ja sozusagen sogar richtiger Kern der Politik gewesen, ver.di waren, glaube ich, die letzten, die das aufgegeben haben, aber*

die IG Metall hat sich ja komplett darauf konzentriert, die IGBCE und andere. Nur noch Kerngeschäft, keine allgemeinpolitischen Formulierungen mehr, jedenfalls nur noch sehr, sehr selten, das überlässt man dann dem DGB, den man sich an der Stelle irgendwie hält, und ansonsten Kerngeschäft betreiben". Die Erfahrungen der Gesprächspartner*innen zeigen dabei auch, dass die Gewerkschaften sehr heterogen wahrgenommen werden und sich durchaus inhaltliche Anknüpfungspunkte u.a. auf internationaler Ebene finden lassen (z.B. Europäischer Gewerkschaftsbund). Bei den nationalen Gewerkschaften wurden dagegen nicht in gleichem Maße Anknüpfungspunkte und Kooperationsbereitschaft erfahren. Hier ist aber zwischen den Gewerkschaften zu differenzieren und selbst innerhalb einer Gewerkschaft kann die Kooperationsbereitschaft und Auseinandersetzung mit Umweltthemen variieren.

Aber nicht nur die sozialpolitischen Akteure wurden kritisiert. Auch in Bezug auf die Umweltakteure wird angemerkt, dass sie sich vor allem auf gut in der Öffentlichkeit kommunizierbare Inhalte konzentrieren, so dass viele relevante Themen nicht oder nur am Rande aufgegriffen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt, der geäußert wurde, war, dass umweltpolitische Debatten entlang von bekannten Argumentationslinien geführt werden, die selten Lösungen für aktuelle Herausforderungen bieten. Dabei wurden von vielen der Interviewten auch gemeinsame Diskussionen und Austauschformate als Kooperation verstanden: *„Also wir sind so in rituellen Prozessen derzeit gefangen, und meine Wahrnehmung ist, eigentlich lechzen alle danach, dass sozusagen mal wieder ein anderer Aufschlag gemacht wird. Und dieser Aufschlag muss eben einer sein, der wieder den Esprit zum Vibrieren bringt"*. Es müsse deshalb nach neuen Impulsen für den gesellschaftlichen Austausch gesucht werden, die (alte) Debatten neu denken und so auch neue Ansätze und Lösungen ermöglichen. Als besonders zukunftsorientiert wurden dabei die Kirchen, aber auch über Politikfelder hinweg engagierte NGOs, wie z.B. Germanwatch, mehrfach genannt. Die im Projekt im Fokus stehenden Akteursgruppen wurden dagegen nicht explizit als hervorgehoben zukunftsorientiert wahrgenommen: *„Der Erste der sich um die Zukunft kümmert sind sicherlich die Kirchen. Und die Kirchen machen, [ebenso] NGOs wie Germanwatch, relativ gute Arbeit in dem Bereich"*.

Entsprechend der wahrgenommenen Zurückhaltung sozialpolitischer Akteure wurden auch nur wenige Kooperationen zwischen Umwelt- und Sozialverbänden wahrgenommen. In den Fällen, in denen Kooperationen bekannt waren, wurde dies in von der Regierung initiierte Kooperationsplattformen wie die Kohle- und Verkehrskommission oder in Projekte, die im Rahmen der Verbändeförderung unterstützt werden, eingeordnet. Andere Kooperationen, die nicht staatlich unterstützt werden, waren jedoch weitgehend unbekannt bzw. kaum präsent. Dies deckt sich nicht mit der Selbstwahrnehmung und dem Anspruch der Kooperationen auf Seiten der Zivilgesellschaft gemeinsame politische Aktivitäten zu entwickeln. Aus den eigenen Erfahrungen mit Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren wurde jedoch auch deutlich, dass es nicht nur Bedarf gibt, inhaltlich gemeinsame Positionen zu entwickeln, sondern dass auch die Organisations- und Diskussionskulturen als verschieden wahrgenommen wurden und auch hier erst gemeinsame Grundlagen geschaffen werden müssen: *„[…] sehr unterschiedliche Typen von Menschen am Tisch saßen, die dann schon mal gefremdelt haben mit dem Verhalten der anderen. Also das ist eine ganz andere Society, andere Regeln, wie man miteinander umgeht, Punkt 1. Punkt 2, man hat dieselben Begriffe benutzt und irgendwie dann erst nach einer Zeit festgestellt, dass man was ganz Anderes drunter versteht. Dann, drittens, die Art der Instrumentierung ist völlig anders. Also woran man scheitert, was man so üblicherweise vorschlägt, die politische Kultur ist auch ein riesen Unterschied. Das sind sozusagen die Sachen, wo die gefremdelt haben"*. Dialoge und Austauschformate können dabei helfen zu erkennen, wo trotz dieser Unterschiede gemeinsame Interessen liegen. Andererseits wurde mehrfach betont, dass sich nicht immer Synergien finden lassen und Konflikte in einigen Fällen unausweichlich sind und ausgehalten werden müssen.

8.3.4 Die Rolle von BMU und UBA in der Förderung von Kooperationen

Die Schlussfolgerungen, die sich aus der Definition des „Sozialen" und der Wahrnehmung, welche Relevanz diese Kategorie für die Gestaltung von Umweltpolitik ergeben, unterscheiden sich schließlich auch nach Verständnis der Rolle von intermediären Organisationen im Politikprozess. Einerseits wurde die Sichtweise eingenommen, dass es in Prozessen pluralistischer Interessenaushandlung bereits zahlreiche Stellen gibt, um Organisationen der Zivilgesellschaft in politische Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden. Eine weitere Förderung vom Staat darüber hinaus ist nicht notwendig, da es Aufgabe der Gesellschaft bzw. der zivilgesellschaftlichen Akteure ist, ihre Interessen zu bündeln und zu artikulieren. Andererseits werden die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen als zunehmend komplex eingeschätzt, sodass auch neue Formen der Entscheidungsfindung notwendig seien, um Lösungsstrategien entwickeln zu können. Dies mache auch neue Ansätze zur Einbeziehung von gesellschaftlichen Akteuren erforderlich und könne durch die Unterstützung von bisher weniger präsenten Kooperationen vorangetrieben werden.

Entsprechend wurde einerseits darauf verwiesen, dass bereits viele Initiativen bestehen, in denen das BMU oder UBA relevante Stakeholder zu Dialogprozessen einlädt. Diese werden als essentiell für die Arbeit von BMU und UBA wahrgenommen und stellen einen wichtigen Bestandteil der Arbeit der Interviewpartner*innen dar, auch wenn die Akteure, die zunächst genannt werden, vor allem NGOs und Think Tanks sind, nicht die traditionellen Verbände: *„Wir hier in meiner Abteilung arbeiten aus unserer Wahrnehmung intensiv mit Stakeholdern aller Art zusammen, und es gehört bei uns auch zur DNA, weil es bei uns in verschiedensten Formen mit NGOs, die vor Ort tätig sind, aber auch insbesondere sehr viel in der Schnittstelle mit NGOs und Think Tanks"*. Man ist sich jedoch bewusst, dass die Intensität dieser Kooperationen jedoch nicht in allen Themenfeldern gleich ist und man die eigene Arbeit kritisch dahingehend überprüfen sollte, ob alle für die zukünftigen Herausforderungen relevanten Akteure ausreichend einbezogen werden. In einigen Bereichen scheint bisher wenig Austausch stattzufinden: *„Also in meinem Bereich machen wir sozial, mit sozialen Verbänden nichts, weder mit Gewerkschaften noch mit irgendjemand"; „Ich muss sagen, ich hab auch mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden wirklich noch nicht so viel Berührung gehabt, muss ich wirklich sagen, also hier im Arbeitsbereich, meine ich, sind die mir noch wenig untergekommen*", obwohl gleichzeitig davon ausgegangen wird, dass es die Debatte voranbringen würde*: „Ich glaube, das könnte unsere Umweltpolitik gut voranbringen, wenn wir das gemeinsam machen würden"*.

Dabei verspricht man sich von Kooperationen mit sozialpolitischen Akteuren, dass breite gesellschaftliche Akzeptanz für umweltpolitische Anliegen geschaffen werden kann. Vor allem soll vermieden werden, dass umwelt- und sozialpolitische Interessen gegeneinander ausgespielt werden. Die Debatten werden so eingeschätzt, dass Umweltpolitik mit sozialpolitischen Argumenten verhindert wird, obwohl andere Dynamiken wie wirtschaftspolitische Interessen häufig ein wichtigerer Faktor seien: „[…] *Und an so einer Stelle durch Dialog und Kooperation auch ein politisches und argumentatives Gegengewicht in einer Debatte zu schaffen, die aus meiner Sicht im Moment völlig verfehlt geführt wird, das würde ich schon begrüßen"*. Würden umwelt- und sozialpolitische Fragen verstärkt zusammen diskutiert, würden sich viele neue Optionen zur Gestaltung ganzer Lebens- und Arbeitswelt ergeben. Der Umweltpolitik wird dabei die Pflicht zugeschrieben, auch sozial tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Dazu ist (nicht nur) ein verstärkter Austausch mit sozialpolitischen Akteuren notwendig, *„[…] sondern Umweltpolitik ist mindestens auch in der Pflicht, zusammen mit Wirtschafts- und Sozialpolitik, mitzudenken, wie die ökonomische Basis für die dort* [in von Strukturwandel betroffenen Regionen] *lebenden Menschen auch wiederhergestellt werden kann*".

Dabei wird davon ausgegangen, dass es vor allem zunächst notwendig ist, Dialoge zu ermöglichen aus denen Kooperationen erwachsen können: *„[D]a muss ich Räume schaffen, vielleicht*

Kommunikationsräume schaffen, ich muss Unterstützung schaffen […]" Es gälte Informationen bereitzustellen und geeignete Formate zu finden. Insbesondere wird darauf verwiesen, dass es Möglichkeiten bedarf, wie Dialoge verstetigt und langfristig konzipiert und ausgebaut werden können. Zudem wird Bedarf darin gesehen, Dialogprozesse besser zu verankern und insbesondere auch zu verdeutlichen, welche Rolle gemeinsam erarbeitete Ergebnisse und Empfehlungen im Entscheidungsfindungsprozess spielen: *„Also ich kann nicht einen großen Prozess aufsetzen, viele Leute beteiligen und am Ende finden sich viele darin nicht wieder, es muss ja klar geregelt sein, wie das funktionieren soll"*.

Um dies ermöglichen zu können, wurde darauf verwiesen, dass sich häufig erst Möglichkeitsfenster ergeben müssen, die bestimmte Themen auch für eine große Gruppe unterschiedlicher Stakeholder interessant und relevant machen. Ergeben sich diese Konstellationen nicht, fehle es häufig an Bereitschaft und Ressourcen, sich an Kooperationen zu beteiligen. Um dafür eine größere Bereitschaft zu schaffen, könne es helfen zunächst mit der Leitungsebene der relevanten Akteure verstärkt in Kontakt zu treten und dort das Bewusstsein für die Relevanz des Engagements in solchen Kooperationen zu schaffen: *„Ich denke, man muss auf der Leitungsebene miteinander sprechen, wobei da in der Regel dann nichts Substantielles rauskommt, außer, und das ist wichtig, eine Verständigung, dass man wirklich gemeinsam was angehen muss, also Gespräche auf Ebenen der Umweltverbände, Sozialverbände"*. So kann ein gemeinsames Problemverständnis geschaffen werden, um eine Grundlage für Kooperationen zu haben, auf die aufgebaut werden kann: *„Ich glaube, das Erste, was wirklich passieren müsste, ist, dass man ein gemeinsames Verständnis davon kriegt, wo stehen wir, dass man gemeinsame Ideen entwickelt, wo müssen wir hin?"* Dazu sei es auch hilfreich, wenn das Denken in Ressorts aufgebrochen würde und man Umweltpolitik stärker als Querschnittsaufgabe wahrnehmen und Lösungen über Ressortgrenzen hinweg erarbeiten würde: *„Also erst mal auf der nationalen Ebene - wir haben diese Ressorts. Umweltschutz ist eine Querschnittsaufgabe, tangiert immer mehr oder minder alle anderen Ressorts"*.

Mehrfach wurde in diesem Zusammenhang die Verbändeförderung des UBAs genannt, die noch stärker darauf ausgerichtet werden könnte, Verbände aus dem Bereich der Sozialpolitik mit umweltpolitischen Akteuren zusammenzubringen: *„Man könnte ja auch sagen, die Hälfte der Verbändeprojekte müssen zusammen mit anderen Akteuren durchgeführt werden"*. Aber auch die Rolle des Ministeriums wurde hervorgehoben, das Autorität besitzt und damit auch die Möglichkeit hat, Kooperationen mit zu initiieren und eine aktive Rolle darin spielen kann, die Vernetzung der Akteure weiter voranzutreiben*: „… [U]nd ich finde, gerade ein Ministerium hat die Möglichkeit, weil wenn ein Ministerium einlädt, kommen in der Regel alle, das traut man sich nicht, einfach abzulehnen, und darin liegt natürlich eine Chance auch, selber Prozesse anzustoßen, in denen Leute sich kennenlernen, Schnittmengen entdecken und daraus Projekte zusammen auch zu entwickeln"*.

Andererseits wurde auch die Auffassung vertreten, dass es nicht die Rolle des Staates sein sollte, aktiv Kooperationen zu fördern, selbst wenn Kooperationen zwischen den Akteuren grundsätzlich zu begrüßen wären. Diese könnten dazu beitragen, dass bestehende Konflikte bearbeitet und gemeinsame Positionen, wo möglich, erarbeitet werden. Die Verbände wurden vielmehr als autonome Institutionen gesehen, die selbst bestimmen sollten, ob sie Kooperationen eingehen oder nicht: *„… [U]nd die sollen sicherlich für sich selber bestimmen, an welchen Stellen sie in Dialoge treten, an welchen Stellen aus den Dialogen Kooperationen erwachsen oder, wo das nicht möglich ist, dann auch weiterhin Konflikte bestehen"*. Dabei muss es grundsätzlich auch möglich sein, Konflikte auszuhalten und anzuerkennen, dass nicht in jedem Fall Kompromisse erreicht werden können. Wenn Themen für die Akteure relevant sind, so wird davon ausgegangen, dass ein Eigeninteresse und entsprechendes Engagement bestehen, Kooperation zu diesem Thema am Leben zu erhalten: *„Also ich glaube, verstetigen sollte man nicht jetzt irgendwelche Netzwerke. Die*

Erfahrung zeigt, solange man gemeinsame Aufgaben hat, bleibt ein Netzwerk oder eine Arbeitsgruppe aktiv […]". In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, dass bereits institutionalisierte Beteiligungsverfahren existieren, die es Verbänden ermöglichen, sich an politischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Weitere Kooperationen darüber hinaus anzustoßen, die nicht von Seiten der Verbände selbst initiiert werden, wird dagegen von der Gruppe der Befragten, die eine verstärkte Kooperationsförderung durch den Staat nicht bzw. nur sehr eingeschränkt befürwortet, eher skeptisch gesehen, auch wenn es sehr begrüßt werden würde, wenn sich Umwelt- und Sozialverbände zu Themen wie z.B. Wohnen oder Mobilität intensiver als bisher austauschen und gemeinsame Positionen entwickeln würden. Dies müsse aber in erster Linie von den Akteuren selbst ausgehen und nicht von außen an sie herangetragen werden, auch um zu verhindern, dass die etablierten Entscheidungsfindungsprozesse und -strukturen nicht an Legitimität verlieren, die bereits Möglichkeiten für zivilgesellschaftliche Akteure bieten, sich am politischen Prozess zu beteiligen: *„Aber ich finde, der Staat muss aufpassen, die demokratisch legitimierten Formen der Entscheidungsfindung nicht selbst zu diskreditieren"*.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass zwar unterschiedliche Ansichten darüber bestehen, welche Rolle der Staat bei der Initiierung und Unterstützung möglicher Kooperationen spielen sollte. Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass intensivere Kooperationen als bisher hilfreich wären, um die umweltpolitische Debatte voranzutreiben und tragfähige Lösungen für aktuelle nachhaltigkeitsrelevante, gesellschaftliche Herausforderungen zu finden.

8.4 Zwischenfazit

Welche Handlungserfordernisse und Optionen für die Entwicklung von Umweltpolitik könnten sich aus den Befunden ergeben? Die sozialen Folgen einer anspruchsvollen, strukturverändernden Umweltpolitik werden von staatlichen umweltpolitischen Akteuren als zunehmend relevant wahrgenommen; in Zukunft wird das noch weiter zunehmen. Der Tenor ist allerdings, dass solche Wirkungen und die damit verbundenen Akteure und Diskurse eher Konfliktpotential für Umweltpolitik in sich bergen. Der Verweis, dass unterlassene Umweltpolitik ebenfalls soziale Wirkungen hätte und in vielen Fällen Ungleichheit verstärkt, scheint für die aktuellen Problemlagen zu kurz zu greifen. Unterlassene Umweltpolitik wird in der öffentlichen Debatte im Regelfall als eine ungleiche Betroffenheit durch gesundheitsrelevante Schadstoffe (z.B. Kohlenstoffmonoxid, Stickoxide, Stickstoffoxid, Feinstaub) und Lärm diskutiert. Soziale Folgewirkungen und Ungleichheiten, die sich aus einem ungebremsten Klimawandel oder dem Verlust von Biodiversität ergeben, werden dagegen im politischen Diskurs bisher kaum thematisiert. Gerade in diesen Bereichen müsste eine effektive Umweltpolitik allerdings Strukturen verändern, durch Transformationen des Ernährungs-, Mobilitäts-, Energiesystem, urbaner Räume usw. Damit verbunden sind weitreichende soziale Veränderungen, etwa von Lebensstilen, wirtschaftlichen und regionalen Strukturen. Eine Begründungsfigur, die analog zu der ungleichen Exposition bei Schadstoffen oder Lärm auf Ungleichheiten bei der Betroffenheit durch Klimawandel hinweist, um solche weitreichenden Veränderungen zu rechtfertigen, scheint aus Sicht einiger Interviewpartner*innen kaum geeignet. Vielmehr bedarf es eines weitreichenderen Begriffs Gerechtigkeit und der Bewertung von sozialen Folgen: Ein Grund dafür, dass die bisher dominierende Wahrnehmung von Ungerechtigkeit zu kurz greifen würde, läge in der Engführung des „Sozialen" auf sozio*ökonomische* Aspekte. Wirkungen auf Arbeitsplätze und Einkommen und deren Verteilung seien eingängig zu kommunizieren und im politischen Aushandlungsprozess auch vergleichsweise gut etabliert. Andere Aspekte, die für Lebensqualität als bedeutend gesehen werden, spielten (nicht nur) im umweltpolitischen Diskurs eine randständige Bedeutung. Dazu gehören Zeitautonomie, sozialer Zusammenhalt, (finanzielle) Sicherheit, Teilhabechancen usw. Gerade solche Aspekte werden – zum Teil aus sehr unterschiedlicher Motivation – von Bür-

ger*innen als sehr viel bedeutender gesehen als etwa ein Einkommenszuwachs. Ein guter Zustand und der Schutz der Umwelt lässt sich auch mit diesen Wünschen nach immateriellem Wohlergehen verknüpfen, wenn Umweltpolitik entsprechend gestaltet und kommuniziert wird. Genauso wie Umweltpolitik so gestaltet wurde, dass Einkommen und Arbeitsplätze geschaffen werden, kann sie auch diese Themen aufgreifen und mit den eigenen Gestaltungsansprüchen verbinden. Hier scheint ein Prozess zur Selbstverständigung sinnvoll, wie sich Umweltpolitik zu den entsprechenden gesellschaftlichen Bedarfen verhält und wie dies auch über die verschiedenen Handlungsfelder hinweg kommuniziert werden kann. Aus den Interviews wurde deutlich, dass zwar in einigen Abteilungen bereits mit einem erweiterten Begriff gearbeitet wird, dies aber noch keine im Geschäftsbereich etablierte Sichtweise ist. Dies liegt zum Teil an der Schwierigkeit, solche Konzepte zu kommunizieren, zum Teil aber auch an methodischen Schwierigkeiten, einen erweiterten Begriff des „Sozialen“ in der Gestaltung von Umweltpolitik zu operationalisieren und zu nutzen.

Die absehbar weiter zunehmende Bedeutung sozialer Folgewirkungen von Umweltpolitik legt eine intensivere Auseinandersetzung mit sozialpolitischen Akteuren nahe. Ob dies eher in Kooperation oder in Konflikt mündet, dürfte von den Themen und den jeweiligen Politikinitiativen abhängen. Die Potentiale, Umweltpolitik so auszugestalten, dass weitere Ungleichheit vermieden oder sogar abgebaut wird, scheinen bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Auch bei preisbasierten Instrumenten oder dem Abbau von umweltschädlichen Subventionen sind konkrete Gestaltungsoptionen denkbar, die soziale und ökologische Ziele miteinander verbinden. Hier könnten aus einer Zusammenarbeit mit Akteuren der Sozialpolitik neue Dynamiken für die Fortentwicklung von Umweltpolitik entwickelt werden.

Genauso sind aber auch Konflikte denkbar. Eine strukturverändernde Umweltpolitik wird mit Verteilungskonflikten einhergehen, die auch nur begrenzt in der Gegenwart zu kompensieren sind. Eine zentrale Begründung von Umweltpolitik ist die langfristige Nachhaltigkeit: Nachteile bzw. Chancen für zukünftige Generationen sollen vermieden oder geschaffen werden. Auch hier wird meist mit ökonomischen oder gesundheitlichen Aspekten argumentiert. Zukunftsbilder, die um weitere soziale Aspekte angereichert werden, könnten genutzt werden, um Konflikte mit sozialpolitischen Akteuren auszutragen, die sich auf gegenwärtige Verteilungsfragen konzentrieren.

Schließlich kann Umweltpolitik auch die Voraussetzungen verbessern bzw. Anreize schaffen, dass umwelt- und sozialpolitische Akteure verstärkt miteinander kooperieren. In erster Näherung können Veranstaltungen so ausgestaltet werden, dass Dialogprozesse initiiert werden. Darüberhinausgehend können Politikprozesse so ausgestaltet werden, dass gemeinsame Stellungnahmen und Vorschläge honoriert werden. Förderprogramme (z.B. Verbändeförderung, aber auch Aufrufe im Rahmen der NKI, ggf. auch Programme anderer Ressorts) können ebenfalls so ausgestaltet werden, dass Kooperationen angereizt werden. Umweltpolitische Instrumente, die wiederum Prozesse zur Erfassung und Abwägung von Umweltaspekten anstoßen (sei es in Gebietskörperschaften oder Unternehmen) könnten um soziale Aspekte ergänzt werden (wie auch umgekehrt das sozialpolitische Instrumentarium um Umweltaspekte ergänzt werden kann). Am weitesten würde eine Delegation der Ausgestaltung von Umweltpolitik an umwelt- und sozialpolitische Akteure gehen, wie es in der Kohlekommission und der Verkehrskommission bereits versucht wurde. Während die Kohlekommission als Erfolg betrachtet wird, zeigte die Arbeit der Verkehrskommission jedoch, dass derartige Kooperationen nicht selbstverständlich zu tragfähigen Lösungen gesellschaftlicher Probleme führen. Hier ist zu untersuchen, unter welchen Bedingungen derartige Kommissionen erfolgreich arbeiten können.

In diesem Kontext zeigt sich auch, dass ein Konsens innerhalb der Bundesregierung über Ressortgrenzen hinweg notwendig scheint, um ökologisch notwendige Veränderungsprozesse anzu-

stoßen und dabei ihre soziale und ökonomische Tragfähigkeit sicherzustellen. Dazu ist es in vielen Fällen notwendig, über die bestehenden Ressortzuschnitte hinaus verstärkt querschnittsorientiert zu arbeiten. Dazu sind Institutionen notwendig, die dies anreizen oder ermöglichen. Kooperationen von sozial- und umweltpolitischen Akteuren bilden sich aber auch in Opposition zu staatlichem Handeln, insbesondere wenn in anderen Politikfeldern Handlungserfordernisse gesehen werden (z.B. Handelspolitik) oder wenn eine glaubwürdige und weitreichende Gestaltungsabsicht gesehen wird und diese mitgestaltet werden soll (z.B. Ausstieg aus Kohleverstromung). Es wäre zu prüfen, ob und inwieweit solche Kooperationen auch zur Verbesserung der Integration von Umweltanliegen in anderen Ressorts genutzt und entsprechend unterstützt werden können. Insgesamt scheint die Unterstützung von Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren vielfältige Chancen für die Weiterentwicklung von Umweltpolitik zu bieten.

9 Befragung der Verbände auf regionaler und lokaler Ebene

9.1 Sinn und Zweck der Befragung

In der Dokumentenanalyse fand die Analyse der Webseitenauftritte und Programme von insgesamt neun Sozial- und Wohlfahrtsverbänden und der vier Gewerkschaften, die im ersten Arbeitspaket des Projekts gezielt betrachten wurden, statt. Die Analyse ergab, dass Kooperationen zwar eingegangen werden, dass dies allerdings häufiger zwischen Umweltverbänden und Gewerkschaften als zwischen Sozial- und Wohlfahrtsverbänden und Umweltverbänden stattfindet. Auf Bundesebene waren einige diskursive Kooperationen zu finden, auf lokaler Ebene wenige umsetzungsorientierte Kooperationen. Daraus leiteten wir folgende Ergebnisse ab:

- Die Analysen von Literatur und Webseiten könnten dahingehend verzerrt sein, dass die Webseiten überwiegend auf Bundesebene organisiert sind und insbesondere regionale und lokale Aktivitäten womöglich unterbelichtet sein könnten.
- Die Interviews waren darauf ausgerichtet, Innensichten auszuloten, um Kooperationsfähigkeit und -willigkeit zu sondieren. Die Interviews mit den Vertreter*innen der Bundesverbände brachten wenig Licht in die konkreten Aktivitäten vor Ort und kaum Ergänzungen zu der Dokumenten- und Webseitenrecherche.
- Geht man davon aus, dass der „natürliche“ Ort für konkrete Kooperationen letztlich auf der lokalen und regionalen Ebene liegt, schien eine Befragung eben dieser Ebene noch einmal besonders relevant, da damit hemmende und fördernde Faktoren vor Ort identifiziert werden können.

Vor diesem Hintergrund und in Verbindung mit dem begrenzten Erkenntnisgewinn, den zusätzlichen Interviews auf Bundes-/ übergeordneter Ebene mit Blick auf konkrete Kooperationen erbracht hätten, wurde entschieden, eine zusätzliche Befragung auf der regionalen Ebene durchzuführen, um ein wenig mehr Verständnis mit Blick auf Kooperationen auf dieser Ebene zu generieren.

Insgesamt waren die Ziele der Befragung folgende:

- empirische Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und aus den Interviews zu bestätigen/ entkräften bzw. zu ergänzen,
- Kooperationen mit weiteren von uns bislang nur am Rande berücksichtigten Gruppen zu identifizieren: etwa mit Verbraucherorganisationen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit,
- Kooperationen zu identifizieren, die auf lokaler und regionaler Ebene stattfinden und die Andockungspotenziale für die Umsetzung der angedachten/ vorgesehenen Reallabore bieten könnten,
- herauszufinden, ob weitere umsetzungsorientierte Kooperationen vorhanden sind und ob Kooperationen häufiger durchgeführt werden, als wir es über die Internet-Recherchen feststellen konnten, insbesondere zwischen Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden,

- einen tieferen Einblick in die Aktivitäten auf lokaler und regionaler Ebene zu erhalten, um Aussagen darüber zu treffen, in welchem Umfang Kooperationen auf lokaler und regionaler Ebene eingegangen werden und
- Handlungsrationalitäten auf regionaler und kommunaler Ebene zu erfassen.

9.2 Methodische Herangehensweise

9.2.1 Stichprobe

Es wurden insgesamt 361 Organisationen angeschrieben in der folgenden Zusammensetzung:

- 171 Landesverbände, Regional- und Ortsgruppen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände
- 108 regionale und lokale Organisationen von Umweltverbänden (BUND, NABU, NAJU und Naturfreunde)
- 46 der Landes- und Regionalgliederungen der Gewerkschaften
- die Verbraucherzentralen der 16 Bundesländer
- 20 Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit

Sozial- und Wohlfahrtsverbände und, in etwas begrenzterem Umfang, Umweltverbände verfügen über deutlich mehr lokale Organisationsstrukturen als die Gewerkschaften, die auf Bezirksebene organisiert sind. Dementsprechend wurden deutlich weniger Gewerkschaften angeschrieben als Sozial- und Wohlfahrtsverbände.

Am 23.01.2019 und am 20.02.2019 wurde der Link zur Befragung an die identifizierten E-Mail-Adressen geschickt. Daraufhin füllten 45 Personen den Online-Fragebogen aus. Zusätzlich wurde im Newsletter des IÖW über die Befragung informiert und zur Teilnahme angeregt, um die Sichtbarkeit der Befragung zu erhöhen und folglich auch die Stichprobe. An den darauffolgenden Tagen nahmen sieben Organisationen an der Befragung teil: ein*e sozialpolitische*r Akteur*in, zwei umweltpolitische staatliche Akteur*innen (keine lokale Einbindung) und alle anderen haben sich als „sonstige“ Organisationen zugeordnet.

9.2.2 Befragung

In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde ein Konzept für die Befragung und ein Fragebogen für eine internetgestützte Kurzbefragung entwickelt. In der Befragung lag der Fokus auf folgenden Themen:

- Vorhandensein von Kooperationen zwischen umweltpolitischen Akteuren und Gewerkschaften einerseits, umweltpolitische Akteure sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände andererseits sowie Kooperationen von Verbraucherorganisationen mit sozial- und umweltpolitischen Akteuren
- Art der Kooperationen: verstetigt, anlassbezogen oder beides
- Themen der Kooperationen
- typische Kooperationspartner*innen
- beispielhafte Kooperationen

- hemmende Faktoren für Kooperationen

Da in den ersten zehn Antworten, die wir erhielten, die Teilnehmenden (fast) ausschließlich Kooperationen innerhalb der eigenen Gruppe angaben, fügten wir nach der Zuordnung der Organisation zu einer Gruppe (sozial-/ umweltpolitische Akteure) und vor der zweiten Frage zum Vorhandensein von Kooperationen mit Akteuren der anderen genannten Gruppen den folgenden Hinweis hinzu, um den Fokus der Befragung zu verdeutlichen:

Wichtiger Hinweis:

Kooperationen von Akteuren innerhalb ihrer Gruppen (Umweltakteure miteinander oder sozialpolitische Akteure miteinander) wollen wir hier nicht erfassen.

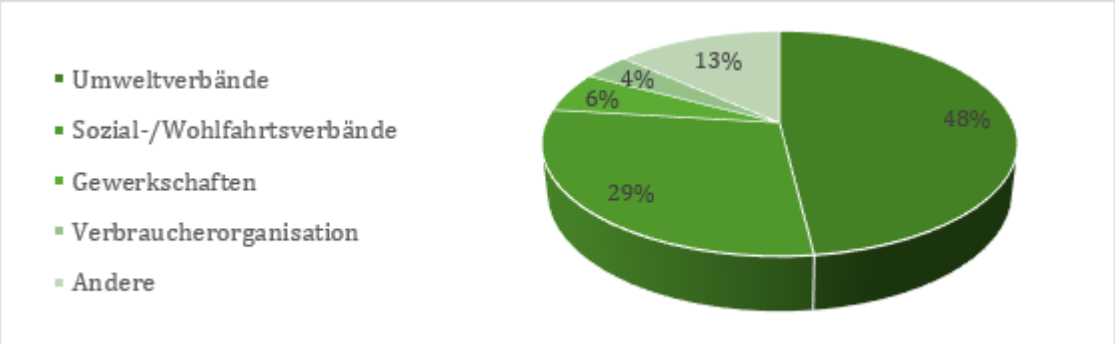
Bitte tragen Sie ausschließlich Kooperationen zwischen den unterschiedlichen in Frage 1 genannten Gruppen ein, wie zum Beispiel Kooperationen von Umweltakteuren mit Verbraucherorganisationen oder von Umweltakteuren mit Gewerkschaften etc.

9.2.3 Rücklauf

52 auswertbare Antworten haben uns erreicht.

Die Rücklaufquote von 15% kann als ein Indiz dafür interpretiert werden, dass das Thema Kooperation generell als wichtig angesehen wird, möglicherweise speziell das Thema Kooperation zwischen Verbänden unterschiedlicher Herkunft. Die Zusammensetzung nach Akteursgruppen stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 2: Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden



n=52
Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Allerdings schwanken die Rücklaufquoten je nach Akteursgruppe stark. Nur 6% der angeschriebenen Gewerkschaften (also insgesamt drei Gewerkschaften) und 9% der Sozial- und Wohlfahrtsverbände füllten den Fragebogen aus. Im Vergleich dazu meldeten sich 23% der Umweltverbände und 18% der Verbraucherorganisationen zurück. Dies kann ein Zeichen dafür sein, dass Umweltverbände die Kooperationen eher mit sozialpolitischen Akteuren anstreben, als sozialpolitische Akteure dies mit Umweltverbänden suchen, bzw. dass Umweltverbände sich ggf. stärker von dem Aufruf angesprochen gefühlt haben. Kooperationswillige Organisationen nehmen in der Regel an solchen Befragungen teil. Dies sollte bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Bemerkenswert bezüglich der Zusammensetzung der Teilnehmenden ist, dass acht der 25 Umweltverbände keine lokale oder regionale Affiliation angeben, obwohl die Befragung explizit den

Fokus auf Kooperationen auf lokaler und regionaler Ebene legte. Unter den sonstigen Organisationen sind ein Bildungswerk der KAB, eine Jugendorganisation sowie weitere Verbände und GmbHs, die einen Bezug zu ökologischen und/oder sozialen Themen haben, die sich unseren vorgegebenen Gruppen nicht direkt zuordnen lassen.

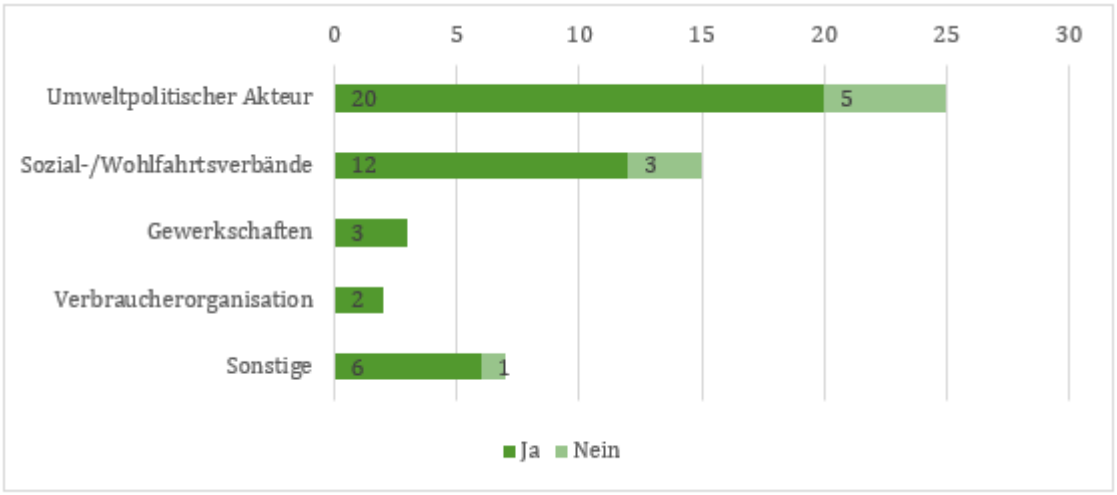
9.3 Kernergebnisse der Befragung

Im Folgenden werden die Antworten zu jeder Frage der Befragung ausgewertet. Um die Interpretation zu vertiefen, werden die beispielhaft angegebenen Kooperationen gelegentlich unterstützend herangezogen.

9.3.1 Vorhandensein von Kooperationen

In einer ersten Frage wurde gefragt, ob die jeweilige Organisation mit Akteuren der anderen genannten Gruppe auf der regionalen Ebene kooperiert, und nach Beispielen gefragt. Die Mehrheit der Befragten gibt an, an Kooperationen beteiligt zu sein.

Abbildung 3: Regionale Kooperationen zwischen Akteuren



n=52; Fragestellung: „Kooperiert ihre Organisation regional mit Akteuren der anderen genannten Gruppen?“; Angaben in absoluten Werten

Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Von den 25 Umweltorganisationen, die an der Befragung teilgenommen haben, geben 80% an, mit Akteuren der anderen Gruppen zu kooperieren. Zwölf der 15 Sozial- und Wohlfahrtsverbände sind nach eigenen Angaben an Kooperationen beteiligt, sowie alle drei Gewerkschaften und sechs der sieben sonstigen Organisationen, die an der Befragung teilgenommen haben.

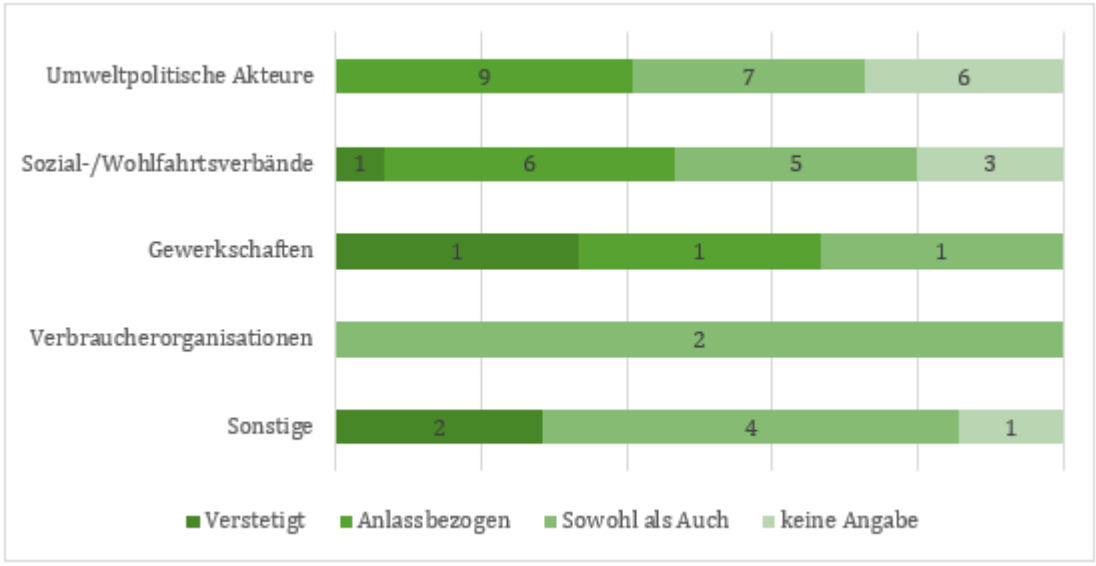
Soziale Akteure führen umweltpolitische Projekte, Umweltverbände soziale Projekte durch, ohne systematisch miteinander zu kooperieren. Dies zeigten viele der angegebenen beispielhaften Aktivitäten, die zwar einen Bezug sowohl zu sozialen als auch zu ökologischen Zielen aufweisen, jedoch nicht immer kooperativ durchgeführt werden, oder in Konstellationen, in denen Akteure der anderen Gruppe doch teilhatten. Zum einen führen sozialpolitische Akteure umweltorientierte Projekte durch, teilweise auch ohne dabei mit Umweltverbänden zu kooperieren. Dies betrifft beispielsweise die Durchführung von Naturschutzaktivitäten in Feriencamps, die von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden angeboten werden. Diese werden zum Teil über externe Finanzierungen gefördert, ohne systematisch Umweltverbände einzubeziehen. Zum anderen führen Umweltverbände Projekte mit starkem sozialem Charakter durch. Dies gilt insbesondere in der Bildungsarbeit, wo Umweltprojekte beispielsweise im Rahmen von Ferienangeboten mit

Jugendlichen angeboten werden. Eine Befragte von der NAJU berichtet: *„Da wir Ferien- und Wochenendveranstaltungen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene anbieten und in diesem Rahmen Naturpädagogik und Umweltschutz vermitteln, empfinden wir uns selbst als eine Kombination aus umwelt- + sozialpolitischer Akteur".* Dies findet sich in den Angaben zu Kooperationen wieder. Dort werden zum Teil Kooperationen angegeben, die zwar eine soziale bzw. ökologische Dimension aufweisen, jedoch ausschließlich zwischen Akteuren der eigenen Gruppe stattfinden (Umweltakteure unter sich oder Sozialakteure unter sich). Darüber wird ersichtlich, dass manche Verbände sich zugleich als Sozialverband und Umweltverband verstehen.

9.3.2 Art der Kooperationen

Gab die*der Befragte an, dass ihre*seine Organisation an Kooperationen teilnimmt, wurde sie*er gefragt, inwiefern die Kooperationen anlassbezogen, verstetigt oder sowohl anlassbezogen als auch verstetigt sind. Die Ergebnisse sind dem untenstehenden Diagramm zu entnehmen.

Abbildung 4: Art der Kooperation



n=52; Fragestellung: „Sind diese Kooperationen eher verstetigt, also regelmäßig zu ähnlichen Themen und mit ähnlichen Partnern, oder anlassbezogen zu unter-schiedlichen Themen und mit unterschiedlichen Partnern?"; Angaben in absoluten Werten

Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Sechs der Umweltorganisationen, drei der vierzehn Sozial- und Wohlfahrtsverbände und eine der drei Gewerkschaften, die an Kooperationen beteiligt sind, geben an, sowohl an verstetigten Kooperationen als auch an anlassbezogenen Formaten zu kooperieren. Knapp die Hälfte der Umweltakteure und die Hälfte der sozialpolitischen Akteure geben an, nur in anlassbezogenen Kooperationen beteiligt zu sein. Unter den Kooperationen, die als Beispiele angegeben werden und als verstetigte Kooperationen angesehen werden können, sind vor allem diskursive Kooperationen (Mitgliedschaft in Netzwerken, gemeinsamer Aufruf zu und/ oder gemeinsame Organisation von Demonstrationen, Verständigungsprozesse, gemeinsame Veröffentlichungen – Beispiele 1 bis 4), sowie jährliche gemeinsame Aktionen (Beispiel 5), gemeinsame Beratungsangebote (Beispiel 6, 7). Beispiele von Kooperationen zwischen Sozial- und Umweltakteuren sind:

- Gebäudeallianz NRW für Klimaschutz: http://gebaeudeallianz-nrw.de/
- KlimaDiskurs NRW: https://www.klimadiskurs-nrw.de/

- Allianz Sachsen kauft fair, Kooperation für eine nachhaltige, soziale und ökologische Beschaffung in Sachsen
- „Informationsaustausch und gemeinsame Lobbyarbeit bAbL-NRW“
- Autofasten: https://www.autofasten.de/
- Strom-Spar-Check: https://stromspar-check.de/
- Kooperation von NABU mit Landwirtschaftsverband und anderen Akteuren im Bereich Naturschutz: https://www.streuobstwiesen-nrw.de/start/

Zudem wurden diskursive Kooperationen auf Bundesebene benannt, wie Klimaallianz, #effizienzwende, Deutsche Unternehmensinitiative Energieeffizienz (DENEFF), Agora Energiewende, Kampagnen gegen TTIP und Meine Landwirtschaft, sowie Netzwerk 2030 für die SDGs/ Agenda 2030, wobei dort die Bundesverbände repräsentiert werden.

Anlassbezogene Kooperationen von Umwelt- und Sozialverbänden, die von den Befragten als besonders interessant in der Befragung angegeben wurden, beziehen sich auf die Unterstützung von Volksinitiativen[50] [51] die Durchführung von Dialogveranstaltungen[52] sowie „Gespräche mit der Politik“, gemeinsame Demonstrationen[53] gemeinsame Jugenddelegationen bei internationalen Verhandlungen[54] sowie gemeinsame Lobbyarbeit[55]. Im Bereich der Jugend- und Umweltbildung wurden zahlreiche Beispiele angegeben mit den Zielgruppen Erwachsene, Jugendliche, Geflüchtete, Schulklassen und Kitas.

In der Tendenz scheinen diskursive Kooperationen überwiegend aus eigenen Mitteln gestemmt zu werden. Dies gilt insbesondere für politische Lobbyarbeit. Die Mehrheit der beispielhaft angegebenen umsetzungsorientierten Kooperationen scheint an eine Förderung des Bundes, des Landes oder an eine Stiftung geknüpft[56]. Sie dienen über eine Zeitspanne von wenigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren als projektbezogen und zu einem ausgewählten Thema in einer ausgewählten Konstellation als anlassbezogen. Projektförmig und über Förderprogramme finanzierte Maßnahmen können einerseits zum Kompetenzaufbau führen und zugleich zu einem Personalaufbau, wie es sich im Rahmen der Befragung an einzelnen Beispielen zeigen lässt. Kooperationen ohne externe Finanzierung scheinen insbesondere in der Bildungsarbeit eher die Ausnahme zu sein. Ein*e Befragte*r berichtet allerdings über eine Kooperation, welche zur gemeinsamen Nutzung von personellen und materiellen Ressourcen zur Durchführung von Kinderferiencamps, Veranstaltungen und Workshops diente. Dabei wurde vom Umweltverband auch versucht, seine Zielgruppe zu erweitern.

[50] „Unser Hamburg – unser Netz“: Volksinitiative zum Rückkauf der Energienetze (unter anderem BUND, Diakonie, Verbraucherzentrale): http://unser-netz-hamburg.de/

[51] Volksinitiative CETA in Schleswig-Holstein: In einer Kooperation zwischen unter anderem dem BUND und Gewerkschaften sollte über den Bundesrat CETA verhindert werden, https://www.attac.de/kampagnen/handelsabkommen/aktionen/volksinitiative-schleswig-holstein-stoppt-ceta

[52] Sozialer Dialog im Rohstoffbereich zwischen unter anderem NABU und verdi (venro als Initiator) mit dem Ziel, gemeinsame Positionen zu entwickeln; „sozialer Dialog mit Kirchen“; das „Altersarmut Treffen“

[53] Demonstrationen des Jungen Umweltbündnisses: https://www.bundjugend-bw.de/its-our-fucking-future/

[54] Jugenddelegation für Biologische Vielfalt. Die Kooperation wurde durch NAJU Bundesverband initiiert, Kooperationspartner*innen sind VCP und Sportjugend. Das Thema Biodiversität soll in eine breitere Gesellschaft gebracht werden. Die finanzielle Förderung erfolgte durch UBA, ideelle/ inhaltliche Unterstützung durch BfN e´) www.voiceforbiodiv.de

[55] „Jugendarbeit ist MehrWert“ mit dem Ziel des Lobbying der Wichtigkeit von verbandlicher Jugendarbeit bei Landespolitiker*innen. Kooperationspartner*innen sind alle Mitglieder des Landesjugendring in Baden-Württemberg e)https://www.ljrbw.de/mehrwert.html

[56] Wie die Kooperationen finanziert werden, wurde von den Befragten nicht systematisch angegeben.

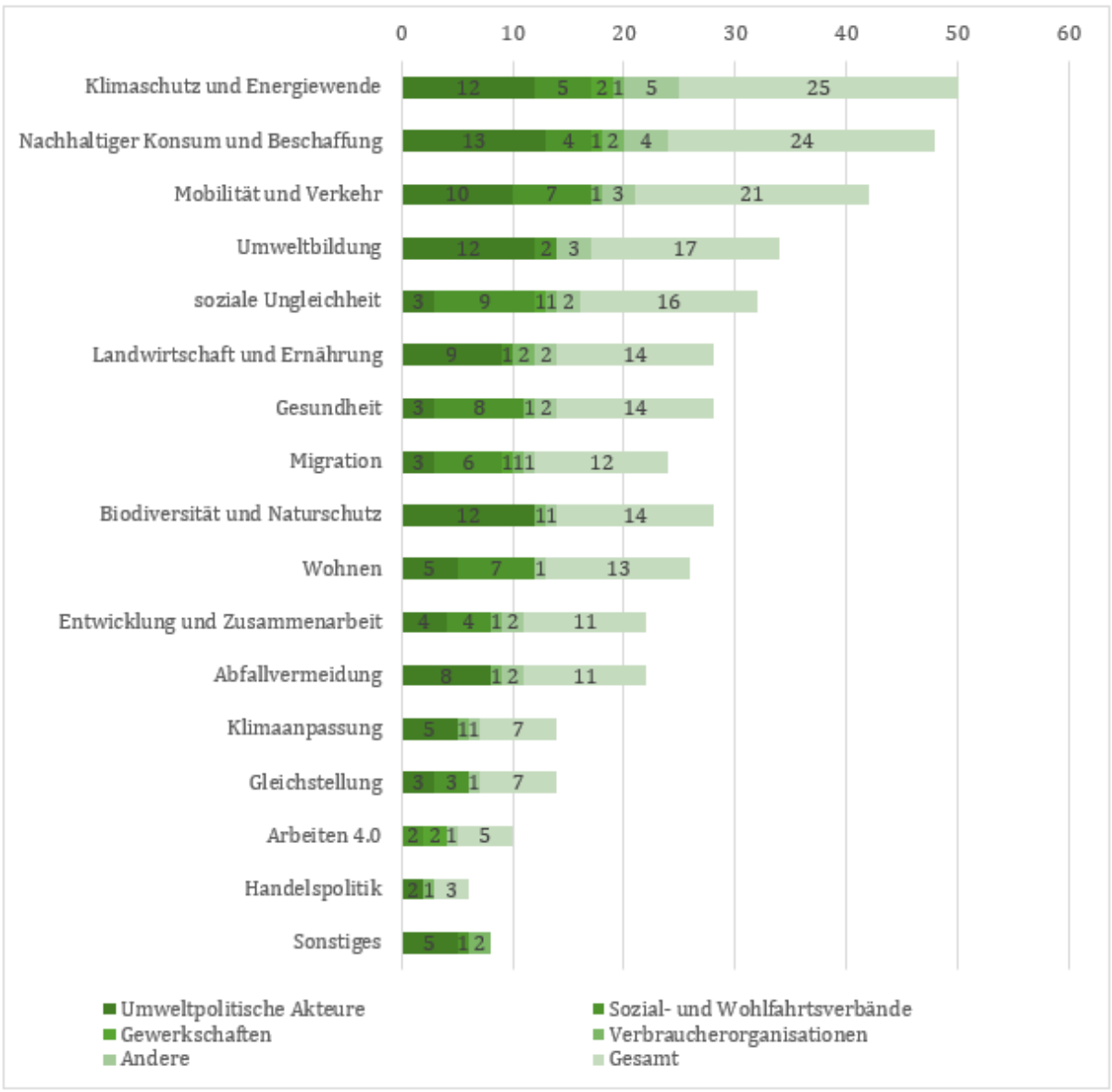
Seitens der Verbraucherzentralen werden verschiedene Beratungsprogramme beispielhaft genannt und zum Teil in Kooperation mit Umweltverbänden und/ oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden durchgeführt. Dazu zählt laut Befragung die EU-Abfallwoche, sowie auf Landesebene: Kooperationen zu Vermeidung von Lebensmittelverschwendung, Abfallvermeidung, Energieeffizienz, zum nachhaltigen Einkauf, Kooperationen zum Thema Wohnen, zur Verbesserung von Mobilität von einkommensschwachen Haushalten sowie zur Vermeidung von Stromsperren in einkommensschwachen Haushalten.

Wirtschaftsnahe Verbände, die an der Befragung teilnahmen, gaben an, mit Förderungen von umweltnahen Stiftungen oder der Landesministerien und mit einer spezifischen thematischen Ausrichtung zu arbeiten. Thematisch spezifische Verbände wie ein Verband mit Fokus auf Gender und Nachhaltigkeit suchen in der Tendenz thematisch spezifische Partner, so etwa die Katholische Frauengemeinschaft Deutschland.

9.3.3 Themen der Kooperationen

Alle Organisationen, deren Vertreter*innen in der Befragung angaben, dass sie an Kooperationen beteiligt sind, wurden in einer geschlossenen Frage gefragt, zu welchem Thema/ welchen Themen Kooperation stattfindet. Mehrfachnennungen waren explizit zugelassen. Zudem konnten in der Beantwortung einer offenen Frage weitere (Kooperations-)Themen angegeben werden.

Abbildung 5: Kooperationen zwischen Akteuren nach Themen



n=52; Fragestellung: „Zu welchem Thema/welchen Themen findet Kooperation statt? (Mehrfachnennungen möglich)"; Angaben in absoluten Werten

Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

An erster Stelle kommt das Themenfeld „Klimaschutz und Energiewende", dicht gefolgt von den Themenfeldern „nachhaltiger Konsum und Beschaffung" und „Mobilität" mit jeweils über 20 Nennungen. Danach werden die Themenfelder „Umweltbildung" und „soziale Ungleichheit" mit über 15 Nennungen am häufigsten benannt.

Der hohe Stellenwert des Themenfelds „Konsum" ist möglicherweise zum Teil auch darauf zurückzuführen, dass das Themenfeld sehr breit gefasst werden kann oder dass ausreichend Fördermittel dafür zur Verfügung stehen. Möglicherweise könnten Impulse durch den Aufbau des Netzwerks im Rahmen des nationalen Programms für nachhaltigen Konsum zu Stande gekommen sein. Darunter sind Kooperationen im Rahmen der öffentlichen Beschaffung der Organisation subsumierbar, sowie Aktivitäten im Bereich Wohnen, Energiesparen, Mobilität und Ernährung.

Die Befragten gaben „Mobilität“ als ein Themenfeld mit vielfältigen Kooperationen an. Allerdings brachte die Befragung wenige Erkenntnisse zu laufenden Kooperationen in diesem Bereich[57].

Dass das Themenfeld „Umweltbildung“ vergleichsweise häufig als Themenfeld für Kooperation angegeben wurde, ist darauf zurückzuführen, dass viele der Aktivitäten von Umwelt- und Sozialverbänden dem Bildungsbereich zuzuordnen sind. Daher ergeben sich zum einen viele Projekte sowie kurzfristige Kooperationen in diesem Bereich. Zum anderen wurden auch Projekte angegeben, wie soziale Bildungsprojekte in Kindertagesstätten, Schulen oder im außerschulischen Bereich (z.B. Feriencamps), denen zwar nicht immer eine Kooperation zwischen Umwelt- und Sozialverband zugrundliegt, die aber sowohl eine soziale als auch eine ökologische Dimension innehaben.

Obwohl das Thema „Soziale Ungleichheit“ auch häufig angegeben wurde, wurden keine expliziten Beispiele genannt. Dies könnte daran liegen, dass viele der Projekte zum impliziten Ziel haben, soziale Ungleichheiten abzubauen. Das Thema wurde dabei in der Regel insbesondere im Kontext von Bildungsprojekten adressiert und ist, gerade in der Kooperation zwischen den Verbänden, ein wichtiges Bindeglied der Verständigung.

Handelspolitik wurde selten angegeben. Dieses Antwortmuster kann damit zusammenhängen, dass dieses Thema eine vergleichsweise geringe Relevanz auf lokaler Ebene für die Kommunal- und Landespolitik hat.

Weitere Themen, die benannt worden sind und nicht von uns vorgegeben wurden:

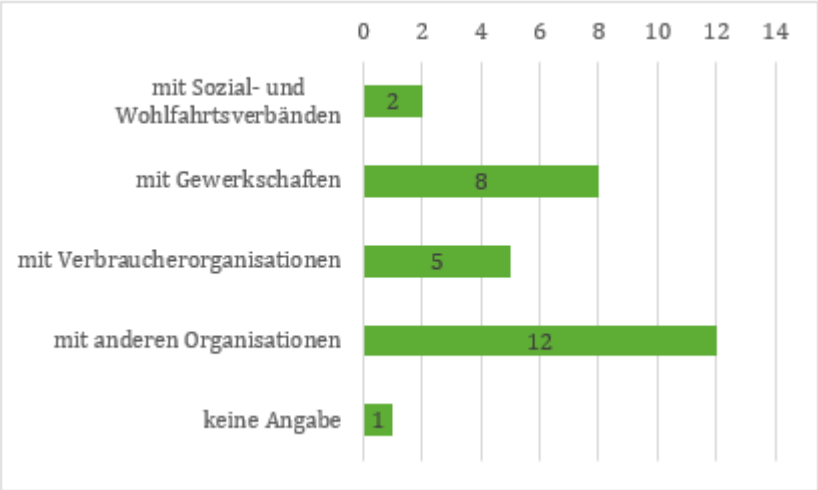
- Umweltverbände: Plastik, Ressourcenschonung, Jugendarbeit, Beschäftigung, Degrowth, Abkehr vom Primat des Wirtschaftswachstums, nachhaltige Lebensstile
- Verbraucherorganisationen: Medienbildung, Lebensmittelverschwendung
- Sozialverbände: Verbraucherschutz

9.3.4 Typische Kooperationspartner*innen

Wenn die Frage nach dem Vorhandensein von Kooperationen mit Ja beantwortet wurde, wurde gefragt, mit welchen Organisationen typischerweise kooperiert wird. In einem offenen Antwortfeld benannten die Befragten typische Kooperationspartner*innen. Die Antworten sortierten wir nach Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Verbraucherorganisationen und anderen Organisationen. Aus der Zählung und Zuordnung der Antworten entstanden die untenstehenden Diagramme (Abbildung 6 und Abbildung 7). Für die Interpretation werden die Antworten herangezogen, die in der Frage zu beispielhaften Kooperationen angegeben wurden.

[57] Eine Kooperation www.autofasten.de wurde als Beispiel genannt: Diese Kooperation, die von der Diözesankommission für Umweltfragen (DKU) und dem bischöflichen Generalvikariat Trier angestoßen wurde, und in Kooperation unter anderem mit dem BUND und dem NABU durchgeführt wird, zielt darauf ab, nachhaltiges Mobilitätsverhalten über den Verzicht auf Pkw und eine stärkere Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu motivieren. Auch eine Kooperation mit Stadtwerken in diesem Bereich wurde angegeben, wo wir eine Förderung und Unterstützung bei Investition in Elektroautos in der Autoflotte der Organisation vermuten. Eine Kooperation innerhalb der Gruppe der sozialpolitischen Akteure, nämlich der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen sozialpolitischen Akteuren zur Verbesserung von Mobilität einkommensschwacher Haushalte, wurde auch benannt.

Abbildung 6: Typische Kooperationen der umweltpolitischen Akteure



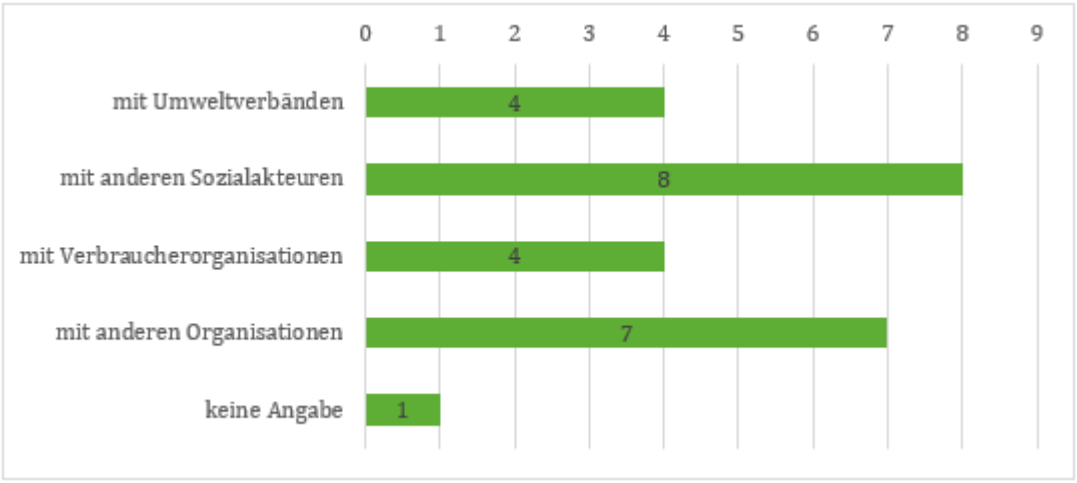
n=25; Fragestellung: „Mit welchen Organisationen kooperieren Sie in den genannten Kontexten typischerweise?“ (offene Frage, Mehrfachnennungen möglich); Angaben in absoluten Werten
Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Von den zwanzig Umweltorganisationen, die die Frage 2 nach dem Vorhandensein von Kooperationen bejaht haben, benennen nur zwei Organisationen Sozial- und Wohlfahrtsverbände als typische Kooperationspartner*innen. Direkte Kooperationen von Umweltverbänden mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden scheinen eher selten zu sein. Allerdings werden darüber hinaus weitere soziale Organisationen genannt, wie die Bildungswerke der Sozialverbände, der Landesjugendring BW, die Jugendverbände der Naturschutzorganisationen, Sportjugend, der Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ), die Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e.V. (DLRG), sowie die Tagesförderstätte des Arbeiter Samariter Bund (ASB) in Bremen. Auch die Kirchen werden dreimal genannt, sowie christliche Verbände, wie Misereor/ Brot für die Welt, konfessionelle Frauenorganisationen oder der Verband Christlicher Pfadfinderinnen und Pfadfinder.

Acht der zwanzig kooperierenden Umweltorganisationen geben an, mit Gewerkschaften zu kooperieren. Als beispielhafte Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Gewerkschaften werden diskursive Kooperationen genannt (gemeinsamer Aufruf zu und/ oder gemeinsame Organisation von Demonstrationen, Kampagnen und Mitgliedschaft in gemeinsamen Netzwerken). Fünf der kooperierenden Umweltorganisationen benennen Verbraucherorganisationen als typische Kooperationspartner*innen. Netzwerke werden auch von zwei Organisationen als typische Kooperationspartner*innen genannt wie die Klimaallianz oder die Agora Energiewende, das Netzwerk Effizienzwende oder der KlimaDiskursNRW. Fünf Organisationen benennen andere umweltorientierte Akteur*innen (z.B. den Verkehrsclub Deutschland (VCD) e.V., Deutsche Unternehmensinitiative Energieeffizienz (DENEFF) als typische Kooperationspartner*innen. Zwölf der zwanzig kooperierenden Umweltorganisationen benennen zudem weitere Akteure, die unter den von uns vorgegebenen Kategorien nicht zuzuordnen sind. Darunter sind öffentliche Organisationen zu finden (Städtetag, Gemeindetag, Landkreistag), Frauenorganisationen, Berufsverbände (z.B. Landwirtschafts- und Ingenieurverbände), Bildungsorganisationen (Kitas, außerschulische Lernorte), Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (Bündnis eine Welt Schleswig-Holstein e.V., INKOTA-netzwerk), Bürgerinitiativen, sonstige Verbände (Attac, Mehr Demokratie), der Deutsche Mieterbund, Industrie- und Handelskammer sowie Wirtschaftsverbände, ADFC, Dachverband Entwicklungspolitik (z.B. DEAB in Baden-Württemberg). Die Auswahl der Kooperationspartner*innen scheint eher anlassbezogen zu sein und je nach Thema in einer anlassbezogenen Konstellation unterschiedlich.

Ein ähnliches Verfahren führte zu folgenden Ergebnissen bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden bzw. bei den Gewerkschaften:

Abbildung 7: Typische Kooperationen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände



n=15; Fragestellung: „Mit welchen Organisationen kooperieren Sie in den genannten Kontexten typischerweise?“ (offene Frage; Mehrfachnennungen möglich); Angaben in absoluten Werten
Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Von den zwölf Sozial- und Wohlfahrtsverbände, die Frage 2 nach dem Vorhandensein von Kooperationen bejaht haben, benennen vier Umweltverbände als typische Kooperationspartner*innen. Auch vier Organisationen benennen Verbraucherorganisationen als typische Kooperationspartner*innen. Acht der zwölf Wohlfahrtsverbände, die an der Befragung teilgenommen haben und angeben, mit Akteuren der anderen Gruppe zu kooperieren, geben andere Sozialakteure als typische Kooperationspartner*innen an. Zudem benennen sieben antwortende Organisationen typische Kooperationspartner*innen, die den von uns vorgegebenen Kategorien nicht zuzuordnen sind. Es wurden ein Unternehmen, eine Stadtverwaltung, Stadtwerke, Universitäten und andere Bildungsorganisationen genannt. Kooperationen sind offenbar auch für diese Verbände höchst relevant. Allerdings werden Kooperationen selten mit Umweltverbänden eingegangen. Dies bestätigt die Aussagen der Umweltverbände in dieser Befragung. Auch die Sozial- und Wohlfahrtsverbände verfügen über eine Vielfalt an Kooperationspartner*innen, die Kooperationen sind dabei sowohl themen- und anlassbezogen.

Zwei der drei Gewerkschaften (ohne Abbildung) benennen Umweltverbände als typische Kooperationspartner*innen. Zwei Gewerkschaften benennen andere Sozialakteure als typische Kooperationspartner*innen. Ein Befragter gibt an, mit Verbraucherorganisationen zu kooperieren. Alle drei kooperieren weiterhin mit anderen Organisationen, die unseren beiden vorgegebenen Gruppen nicht zuzuordnen sind.

Die kleine Anzahl der Verbraucherorganisationen, die an der Befragung teilnahmen, erlaubt keine quantitative Auswertung der Eigenangaben der Verbraucherorganisationen.

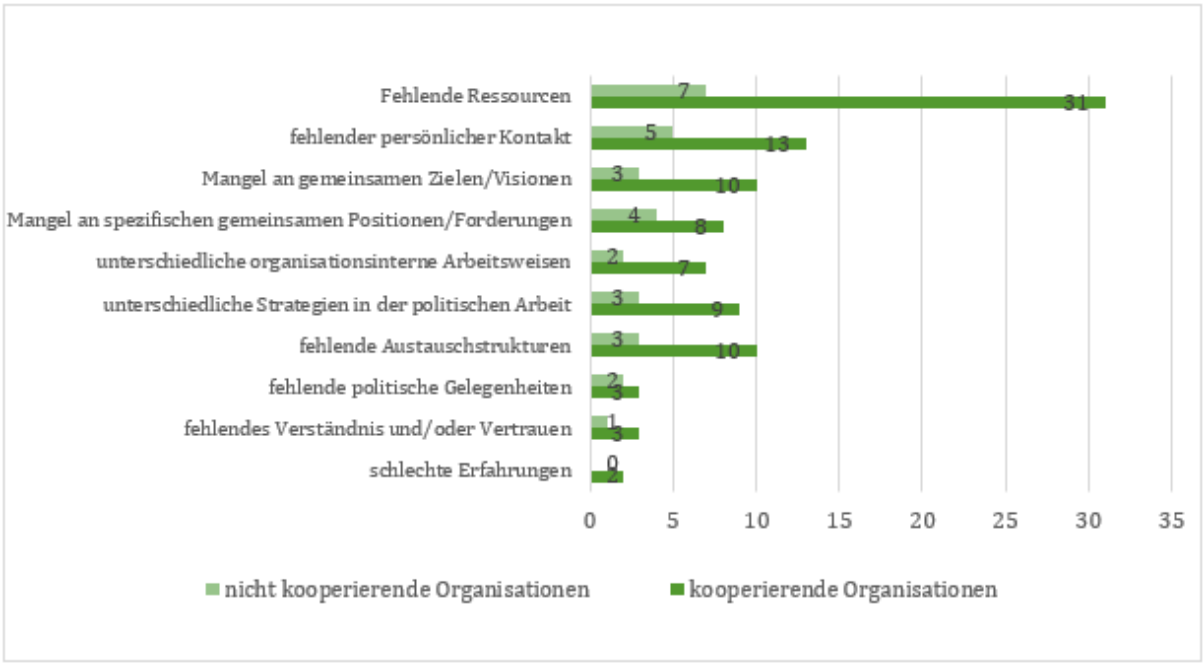
Auffällig ist, dass die Jugendorganisationen der Umwelt- und Sozialverbände stark miteinander vernetzt sind. Ein Befragter aus einer Umweltjugendorganisation benennt beispielsweise folgende Organisationen als typische Kooperationspartner*innen: *„Allen in den jeweiligen Jugendringen vertretenen, BDKJ, auf Bundesebene auch mit der Landjugend, Sportlerjugend, zu Demos auch mit Verdi, Linksjugend, Didf.Jugend“*.

9.3.5 Zentrale Hemmnisse

Die letzte Frage des Fragebogens bezog sich auf die Faktoren, die Kooperationen verhindern. Sowohl kooperierende als auch nicht kooperierende Organisationen wurden gefragt, welche Faktoren das Zustandekommen von Kooperation aktuell oder in der Vergangenheit erschwert oder sogar verhindert haben. Dabei war eine Mehrfachnennung möglich, und die Möglichkeit gegeben sonstige Gründe in einem offenen Feld einzutragen.

Die grundsätzlichen Herausforderungen für Kooperationen, wie sie aus der Verbändeforschung und den allgemeinen Interviews festgestellt worden sind, sind auch auf der regionalen Ebene deutlich geworden:

Abbildung 8: Erschwerende Faktoren für Kooperation



n=52; Fragestellung: „Welche Faktoren haben das Zustandekommen von Kooperation aktuell oder in der Vergangenheit erschwert oder sogar verhindert? (Mehrfachnennung möglich)“; Angaben in absoluten Werten
Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Über 30 Mal werden fehlende Ressourcen als Hauptgrund für eine erschwerte Kooperation oder das Nichtzustandekommen von Kooperationen benannt. Der Grund wird sowohl von kooperierenden Organisationen benannt als auch von nicht kooperierenden Organisationen.

Überraschend häufig wurde auch benannt, dass ein persönlicher Kontakt zu Akteur*innen anderer Organisationen nicht besteht, gemeinsame Positionen nicht identifiziert werden können und organisationsbezogene Unterschiede die Kooperationen erschweren. Dies weist auf ein erhebliches Potential für die Unterstützung von übergreifenden Prozessen zum Kennenlernen und Kontakt knüpfen zwischen den Organisationen hin. Ebenfalls interessant sind die Angaben zu einem Mangel an spezifischen gemeinsamen Positionen, Forderungen und politischen Gelegenheitsfenstern, die letztlich darauf verweisen, dass sich handlungsorientiert weiterhin sehr stark auf spezifische Politikfelder fokussiert wird und übergreifende Anliegen nicht im Fokus stehen. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Aktivitäten der Verbände z.T. hochspezifisch sind, sowohl inhaltlich als auch mit Blick auf die Adressaten, sodass Überlappungen eher selten sind.

Allerdings wurde auch deutlich, dass sich das Verhalten von regionalen Organisationen gleicher Verbände ganz erheblich voneinander unterscheiden kann. So existieren Landesverbände, die über keine konkreten Kooperationen berichten. Ebenso gibt es auch solche Landesverbände, die

über eine Vielzahl von Kooperationen und konkreten Projekten mit anderen Akteuren und damit eine große Kooperationserfahrung verfügen. Auch interessant ist, dass es einige Hotspots zu geben scheint, bei denen sich Akteure vielfältig vernetzen und hochgradig aktiv sind, wie beispielsweise BUND und BUNDjugend Sachsen-Anhalt und die eine Vielfalt von Kooperationsprojekten durchführen. Um dies zu überprüfen, bedarf es breit angelegter Forschung. Einige Akteure kooperieren laut Eigenangaben kaum und realisieren noch keine Projekte. Interessant ist, dass ähnliche regionale Organisationen (insbesondere Umweltverbände) offenbar unterschiedlich stark aktiv sind, was in der Strategie der jeweiligen Organisation liegen mag. Sie mögen einerseits Projekte als hochgradig relevant für sich ansehen oder sich eher auf die klassische Verbandsarbeit beziehen.

9.4 Zwischenfazit

1. **Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse weitgehend.** Aus der Dokumentenanalyse in AP 1 kam heraus, dass Kooperationen zum Thema **Klimaschutz und Energiewende** am häufigsten stattfinden. Auch auf lokaler Ebene wird am häufigsten zum Klimaschutz und Energie kooperiert. Interessanterweise hatte die Dokumentenanalyse im ersten Arbeitspaket auf wenige Kooperationen in den Bereichen **Konsum** und **Mobilität** hingewiesen. Dies kann daran liegen, dass diese Themen auf lokaler Ebene stärker behandelt werden, da sie auf lokaler Ebene in der sozialen Arbeit und in der Bildungsarbeit von besonderer Bedeutung sind. Im Bereich **nachhaltigen Konsums** wurden über die Dokumentenanalyse im ersten Arbeitspaket vor allem Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Sozial- sowie Wohlfahrtsverbänden gefunden, insbesondere im Bereich der nachhaltigen Beschaffung[58]. Wir raten dazu, mehr Kooperationen in diesem Bereich anzustoßen, da dieses Thema für alle Akteursgruppen von besonderer Bedeutung ist. Im Bereich **Wohnen** ist laut Befragung noch wenig Kooperation vorhanden. Dies bestätigen die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse, in welcher empfohlen wurde, in diesem Bereich Kooperationen einzugehen, um die dringenden Anforderungen der sozialen Wohnraumversorgung und des Klimaschutzes integriert zu betrachten und umsetzungsorientiert anzugehen. Das Thema „Soziale Ungleichheit“ scheint zudem ein zentrales Bindeglied von Kooperationen zu sein, da es als wichtiges Thema von Kooperation angesehen wird.
2. **Auf regionaler und lokaler Ebene werden vielfältige Kooperationen mit unterschiedlichen Organisationen durchgeführt.** Nur wenige Organisationen geben an, nicht an Kooperationen beteiligt zu sein. Mit anderen Organisationen zu kooperieren, scheint ein zentraler Bestandsteil des Tagesgeschäfts der befragten Organisationen zu sein. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass an der Befragung vermutlich solche Organisationen überrepräsentiert sind, die das Thema tendenziell für wichtig halten und daher eher als kooperationswillig bzw. -freudig einzuschätzen sind. Kooperationen werden als wichtig und notwendig angesehen. Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass die Verbände in vielfältigen Konstellationen mit Akteuren aus der Zivilgesellschaft, der privaten Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor zu Themen an der Schnittstelle zwischen Ökologie und Sozialem kooperieren.
3. **Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sind wenig entwickelt.** Kooperationen der Umweltverbände mit sozialen Akteuren finden am häufigsten mit Bildungswerken, Kindergärten, Schulen, Kirchen oder christlichen Organisationen statt. Zudem kooperieren Sozial- und Wohlfahrtsverbände eher mit Bürgerinitiativen, anderen Sozialverbänden und lokalen Organisationen, insbesondere aus Wirtschaft und

[58] Auch in der Online-Befragung wurden Netzwerke für nachhaltige Beschaffung als Beispiele angegeben sowie den bekannten Strom-Spar-Check. Neu kam die Initiative www.zukunft-einkaufen.de dazu, in welcher Nachhaltigkeit in Kirchen thematisiert wird. Im Bereich Mobilität hatten wir über die Dokumentenanalyse einige wenige Initiativen auf regionaler und lokaler Ebene identifizieren können. Eine davon, die Initiative in Steinfurt, ist sehr prominent in den Medien.

Verwaltung, sowie Bildungseinrichtungen, als dass sie mit Umweltverbänden kooperieren. Dies bestätigen die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse im ersten Arbeitspaket, die auf die fehlende Erfahrung von/ mit Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Sozialverbänden hindeuteten. Dies deutet auf ein erhebliches zu hebendes Potential hin.

4. **Soziale Akteure führen umweltpolitische Projekte, Umweltverbände soziale Projekte durch, ohne systematisch miteinander zu kooperieren**. Zum einen führen sozialpolitische Akteure umweltorientierte Projekte durch, teilweise auch ohne dabei mit Umweltverbänden zu kooperieren. Zum anderen führen umweltpolitische Akteure sozial orientierte Projekte durch, teilweise auch ohne dabei mit Wohlfahrts- oder Sozialverbänden zu kooperieren.
5. **Verstetigte Kooperationen sind auf lokaler und regionaler Ebene wenig vorhanden.** Kooperationen sind in der Tendenz eher anlass- und themengeleitet und tendenziell von Fördermöglichkeiten abhängig.
6. **Verbraucherzentralen sind Schlüsselpartner für Sozial- und Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften und Umweltverbände zu wichtigen Themen des (nachhaltigen) Konsums.** Für Umweltverbände sind die Verbraucherorganisationen ein Schlüsselpartner bei der Ansprache sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Für Sozialverbände gelten Verbraucherorganisationen als Ansprechpartner bei Fragen beispielsweise zu Energiearmut, Ernährung und Mobilität.
7. **Es wird sowohl im Bereich der politischen Lobbyarbeit als auch im Bereich der Umweltbildung kooperiert.**
8. **Zentrale Hemmnisse sind fehlende Finanzierungsmöglichkeiten sowie Anlässe, sich kennenzulernen und sich über gemeinsame Positionen und Visionen auszutauschen.** Die konkreten (Praxis-)Kooperationen zwischen den unterschiedlichen Verbänden sind in der Praxis nur begrenzt vorhanden und in der Regel auf externe Finanzierung angewiesen. Ohne diese externe Finanzierung sind entsprechende konkrete Kooperationen in der Regel nicht möglich. Kooperationen scheinen aus inhaltlichen Gründen möglich und wünschenswert, jedoch ohne zusätzliche Kapazitäten (die finanziert oder finanziell unterlegt werden müssten) nicht umsetzbar. Durch die Analyse der Handlungslogiken wurde deutlich, dass aufgrund sinkender Mitgliederzahlen bei den Gewerkschaften und der Professionalisierung der Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände eine Fokussierung auf das Kerngeschäft erforderlich ist und damit vielfach Ressourcen in den Bereichen fehlen, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Daher können externe Finanzierungen die notwendigen Anlässe für die Erschließung neuer Themen und Kooperationspartner*innen bieten.

10 Dokumentation und Evaluation der Modellprojekte

10.1 Einbettung in den Projektkontext

Die erste Projektphase des Vorhabens (wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt wurde) fokussierte sich auf den inhaltlichen, theoretischen Aspekt von „Neuen Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik". Folglich wurden gemeinsame und widersprüchliche Themenfelder, Positionen und Ziele von umwelt- und sozialpolitischen Akteuren durch eine Dokumentenanalyse identifiziert. Darauf aufbauend lieferte eine empirische Analyse Informationen über Voraussetzungen und Bedingungen für neue Bündnisse und Kooperationsstrategien.

In der zweiten Projektphase des Vorhabens „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik" war die Methode der Reallaborforschung zentral. Hier wurden Modellprojekte als Reallabore konzipiert. Reallabore bieten neue Kooperationsformen zwischen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren. Gewinnbringend ist diese Form der Kooperation, da sie zum einen die Handlungsfähigkeit der Akteure fördert und zum anderen die Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse erleichtert (Schneidewind, 2014; Schäpke et al., 2017).

10.2 Hintergrund zu den Modellprojekten

10.2.1 Auswahl der Modellprojekte

Zunächst wurden potentielle Themen und Akteurskonstellationen identifiziert, die als Modellprojekte für das Erproben „neuer" Allianzen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren in Frage kommen. Dazu wurden mögliche Themen und potentielle Akteure auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene identifiziert und sowohl mit dem Beirat als auch den Auftraggeber*innen abgestimmt. Insbesondere durch den Projektbeirat konnten wertvolle Vorschläge für potentielle Modellprojekte gefunden werden. Die folgenden sechs Reallabore wurden den Auftraggeber*innen nach dieser ersten Screeningphase vorgeschlagen:

#1 Reallabor: Kommunikationsplattform zu nachhaltiger Mobilität im ländlichen Raum

Im ländlichen Raum verändern sich die Bedarfe für Mobilität mit dem demographischen Wandel. Im Rahmen einer entsprechenden Kommunikationsplattform könnte untersucht werden, ob sich daraus Anknüpfungspunkte für eine Nachhaltigkeitsorientierung ergeben.

#2 Reallabor: Just Transition

Der Begriff „Just Transition" nimmt einerseits die gewerkschaftliche Debatte zur Abfederung von unerwünschten sozialen Folgen eines durch Klimaschutz induzierten Strukturwandels auf. Andererseits scheint der Begriff anschlussfähig an die von Umweltverbänden getragene Transformationsdebatte. In dem Reallabor könnte untersucht werden, ob der Begriff als Brückenkonzept dienen kann und ob der Projektbeirat hierfür eine geeignete Diskursplattform liefern könnte.

#3 Reallabor: KlimaDiskurs.NRW Wohnen

In dem Reallabor könnte untersucht werden, ob das Thema Wohnen geeignet ist, um Sozial- und Wohlfahrtsverbände stärker als bisher in den KlimaDiskurs.NRW e.V.[59] einzubinden. Bei diesem Thema stellen sich sowohl soziale Fragen (Verfügbarkeit von Wohnraum, Mietenhöhe) als auch Umweltfragen (energetische Sanierung, effiziente Nutzung).

[59] https://klimadiskurs-nrw.de/

#4 Reallabor: Fortsetzung des Jugendverbändedialogs

Sich mit der Verstetigung des Dialogs zwischen der Jugendumweltbewegung der BUNDJugend und den Jugendgewerkschaftsorganisationen zu beschäftigen, könnte ein weiteres Reallabor bilden. Ziel dieses Reallabors wäre es, an die ersten Versuche einer Zusammenarbeit anzuknüpfen, diese wieder aufzugreifen und letztlich zuzuspitzen[60]. Im Rahmen der aktuellen Digitalisierung wäre das Diskursthema „Arbeiten 4.0" passend.

#5 Reallabor: Umweltgerechtigkeit in Umweltverträglichkeitsprüfungen (UVP)

Im Rahmen des Themas „Umweltgerechtigkeit als Element der Umweltverträglichkeitsprüfung" könnte untersucht werden, wie bei UVPs in Deutschland sozio-ökonomische Verteilungswirkungen von Umweltbelastungen systematisch einbezogen werden können. Dies könnte vor allem eine stärkere Beteiligungsmöglichkeit für sozialpolitische Akteure bedeuten.

#6 Reallabor: Umweltarbeitskreis Daimler

Eine Idee war es auch (durch persönliche Kontakte) mit dem Umweltarbeitskreis von Daimler über mögliche Kooperationsmöglichkeiten und -projekte zu sprechen.

Aus diesen sechs Vorschlägen wurden schließlich drei finale Reallabore priorisiert. Die Auswahl wurde anhand von vorher festgelegten Kriterien getroffen und begründet. Das Kriterium der **politischen Relevanz** sollte ein Gelegenheitsfenster für eine mögliche politische Einflussnahme in der Willensbildung darstellen. Das Thema sollte hier jedoch im politischen Diskurs nicht ausschließlich kontrovers diskutiert werden, sondern Potenzial haben, Synergien aufzudecken. Ein zweites Kriterium war die **Existenz von Anknüpfungspunkten an bestehende Diskurse, Werte und Interessen**. Das letzte Kriterium sollte **bestehende Kooperationsstrukturen favorisieren**, die möglicherweise erweitert werden können.

Anhand dieser Kriterien wurden schließlich die Themen „Nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum", „Wohnen" im Rahmen des KlimaDiskurs.NRW und die Diskursplattform zum Thema „Just Transition" für die Durchführung von drei Modellprojekten ausgewählt.

10.2.2 Beschreibung der Modellprojekte

10.2.2.1 KlimaDiskurs.NRW

Aus den Analysen in AP2 wurde der KlimaDiskurs.NRW als interessante zivilgesellschaftlich organisierte Plattform zur Unterstützung der Energiewende identifiziert, in der eine Reihe von zivilgesellschaftlichen Organisationen bereits vertreten sind. Die Mitglieder umfassen Stadtwerke, Industrie, Umweltverbände, Wissenschaft, Kirchen, Gewerkschaften. Sozial- und Wohlfahrtsverbände sind bislang nicht eingebunden. Das Ziel des Modellprojekts war es, im Rahmen eines Workshops einen entsprechenden Dialog anzubahnen und Möglichkeiten für weitere Kooperationen zu erurieren. Das Thema des Workshops „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen" wurde gewählt, weil eine zunehmende Diskussion um die sozialen Dimensionen der energetischen Gebäudesanierung festzustellen war. Die Planung des Workshops und die Festlegung des Themas fand in enger Kooperation zwischen dem KlimaDiskurs.NRW und dem IÖW (federführend für die inhaltliche Ausgestaltung) statt.

Die Beteiligung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände erwies sich als deutlich aufwändiger, da explizite Zuständigkeiten im Spannungsfeld von Umwelt und Sozialem noch nicht definiert waren und zunächst entsprechende Ansprechpersonen zu identifizieren waren. Am Workshop am

[60] Insbesondere das vom Umweltbundesamt geförderte Projekt einer Machbarkeitsstudie: „Ist sozial gerecht und ökologisch nachhaltig ein Widerspruch? Jugenddialoge zwischen Umwelt und Gewerkschaft" (https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/was-wir-tun/foerdern-beraten/verbaendefoerderung/projektfoerderungen-projekttraeger/machbarkeitsstudie-ist-sozial-gerecht-oekologisch).

26.8.2019 nahmen schließlich 28 Personen teil, darunter Vertreter*innen des KlimaDiskurs.NRW sowie der assoziierten Gebäudeallianz, der Arbeiterwohlfahrt, des Sozialverband Deutschland, des Sozialverband VDK sowie Vertreter*innen des diakonischen Werkes und der Caritas, des BUND und der Verbraucherzentrale, des Verbandes der Wohnungswirtschaft sowie des IÖW[61].

10.2.2.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark

Eine Herausforderung der Uckermark ist die stark eingeschränkte Mobilität eines Großteils der Bevölkerung im ländlichen Raum. Die zunehmende Abwanderung junger Menschen aus der ländlichen Gegend zieht dort einen Bevölkerungsrückgang und eine Überalterung der Gesellschaft nach sich. Dies wiederum hat zur Folge, dass die Angebote des öffentlichen Nahverkehrs immer weniger und Aktivitäten meist nur in den regionalen Zentren angeboten werden. Die ländliche Bevölkerung ist somit immer mehr auf das eigene Auto oder Mitfahrgelegenheiten angewiesen.

Ziel des Modellprojekts war es daher, im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit relevanten Akteur*innen vor Ort eine Kommunikationsplattform zum Thema „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ zu schaffen. Thematischer Schwerpunkt sollten hier die unterschiedlichen Möglichkeiten sein, inwiefern nachhaltige Mobilitätsangebote in der Uckermark entwickelt bzw. gefördert werden können. Diese Angebote sollten vor allem die täglichen Mobilitätsbedürfnisse der Bewohner*innen des ländlichen Raums in der Uckermark erfüllen. Besonderes Augenmerk sollte hier auf die Verbindung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit bei der Beantwortung der Mobilitätsfrage gelegt werden. Neben dem gemeinsamen Diskurs wurde auch die Ausgestaltung neuer Netzwerke und die Entstehung von Kooperationen aus dem Workshop heraus gehend angestrebt. Die Netzwerkbildung sollte die Teilhabe von Sozial- und Umweltverbänden im ländlichen Raum auch langfristig unterstützen.

Der Workshop wurde federführend vom Forschungszentrum für Umweltpolitik/ Freie Universität Berlin gemeinsam mit Sozialverbänden und dem Tourismusverband der Region geplant und organisiert. Als weiterer Veranstaltungspartner sollte ein Naturschutz- bzw. Umweltverband hinzugezogen werden. Die ehrenamtlich tätigen Ortsgruppen konnten jedoch nicht für die Vorbereitung des Workshops gewonnen werden. Kurzfristig wurde leider auch die Teilnahme am Workshop abgesagt.

An dem Workshop „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20.11.2019 in Angermünde nahmen 26 Personen teil. Teilnehmer*innen kamen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Tourismusverbänden, der Verkehrsgesellschaft, der Stadt- und Kreisverwaltung, politischen Parteien, aus den Verwaltungen der Naturschutzgebiete und der Wissenschaft

Der erste Teil des Workshops bestand aus Impulsen der Landrätin, durch Sozialverbände und aus Sicht des Tourismusmarketing. Diese wurden ergänzt durch Perspektiven aus der Wissenschaft. Der zweite Teil des Workshops befasste sich in Form einer Gruppenarbeit mit den Handlungsbedarfen in der Uckermark. Drei relevante Themenfelder für konkrete Handlungsbedarfe konnten identifiziert werden: 1) Sharing, 2) nicht motorisierte Formen der Mobilität und 3) ÖPNV Planen.[62]

10.2.2.3 Just Transition

Die Suche nach gesellschaftlichen Leitbildern, die vor dem Hintergrund vielfältiger sozialer und ökologischer Problemlagen eine gemeinsame Orientierung und strategische Handlungsrichtung

[61] Die detaillierte Tagesordnung findet sich im Anhang D 1.1 und eine Mitschrift des Workshops ist im Anhang unter D 1.2 zu finden.

[62] Die detaillierte Tagesordnung sowie die Mitschrift des Workshops können im Anhang D 2.1 und D 2.2 nachgelesen werden.

vorgeben können, ist relevanter denn je. Während „Nachhaltige Entwicklung“ als zentrales politisches Leitbild der letzten zwei Jahrzehnte konkretisiert wurde, zeigen aktuelle Debatten dennoch deutlich, dass es derzeit in seiner orientierungsgebenden Funktion an Grenzen zu stoßen scheint. Es zeigt sich, dass in der Vergangenheit Fragen von Ungleichheit, Verteilung, Macht und damit letztlich Gerechtigkeit im Kontext von Nachhaltigkeitspolitik – global wie national – zu wenig Stellenwert beigemessen oder sogar systematisch ausgeblendet wurden. Gleichzeitig bildet die Verpflichtung der Staatengemeinschaft im Rahmen des Pariser Klimaabkommens, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu beschränken, den Bezugsrahmen: Das Verhältnis des Ökologischen, Sozialen und Ökonomischen muss verhandelt und bestimmt werden. Dies bedeutet auch, dass die Gestaltung des Prozesses zur Erfüllung des Ziels verstärkt in den Blick geraten muss.

Ein zentrales Leitbild, das über die letzten 15 Jahre eine Prominenz erlangt hat, ist das der Just Transition. Insbesondere in der (internationalen) Gewerkschaftsbewegung hat es seinen Ursprung. Die zentrale Forderung ist dabei, die Kosten notwendiger Transformationsprozesse gesamtgesellschaftlich gerecht zu verteilen, so dass nicht Einzelne überproportional belastet würden. Das Konzept wurde von unterschiedlicher Seite und in unterschiedlichen Kontexten aufgegriffen. Teilweise ist es international auch zu einem Dach gemeinsamer Allianzen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren geworden. In Deutschland findet die Auseinandersetzung mit einer Just Transition bisher innerhalb der Zivilgesellschaft noch nicht explizit in einem solchen akteursübergreifenden Sinne statt. Vielmehr wird sich auf die gewerkschaftlichen Akteure und deren Perspektive auf Beschäftigung beschränkt. Stellt man aber vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationserfordernisse die Frage „Was ist gerecht?“, wird deutlich, dass im Hinblick auf Verteilungsfragen eine Ausweitung der Debatte erforderlich ist. Hier bieten sich auch jenseits klassischer gewerkschaftlicher Themen zentrale Anknüpfungspunkte für weitere Akteure an. Damit stellt sich die Frage: Können auch die nicht-gewerkschaftlichen Akteure in Zukunft mit dem Leitbild Just Transition arbeiten? Eine solche Debatte könnte neue Anknüpfungspunkte für emanzipatorische Allianzen aus sozial-ökologischer Perspektive ermöglichen, indem zentrale Anknüpfungspunkte auch für nicht-gewerkschaftliche Akteure wie die Umwelt- und Verbraucherverbände sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbände gefunden werden. Der Kontext des Beirats im Vorhaben „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ schien hierbei insbesondere geeignet, um diese Fragen aus unterschiedlichen Akteursperspektiven aufzugreifen und zu diskutieren, weshalb das dritte Modellprojekt im Rahmen eines beiratsinternen Workshops diesen Dialog anregen und verstärken sollte. Die Wichtigkeit „diskursiver Plattformen“ als Kooperationsform zwischen Verbänden hatte sich sowohl im Rahmen der Analysen des AP1 als auch der Interviews im Rahmen des AP2 verdeutlicht. Neben der inhaltlichen Ebene sollten im Modellprojekt auch das Format und die Konstellation des Beirats näher betrachtet werden: Inwiefern ergeben sich aus der spezifischen Konstellation der Akteure Potenziale für eine Verstetigung des Austauschs über die Laufzeit und Möglichkeiten des Vorhabens hinaus?

Die Idee des Reallabors wurde mit den Beirät*innen des Projekts im Rahmen des 2. Beiratstreffens im Oktober 2018 diskutiert. Just Transition wurde dort als interessantes Thema für die Bearbeitung im Beirat hervorgehoben, da es zum damaligen Zeitpunkt bereits von unterschiedlicher Seite behandelt wurde (BMU, Gewerkschaften, Umweltverbände). Für interessant wurden die Fragen angesehen, wie der Begriff jeweils verwendet wird und welches Verständnis dahintersteht. Die Beirät*innen konnten sich überwiegend einen entsprechenden Tagesworkshop vorstellen. Als Ziel wurde die gemeinsame Diskussion der Thematik und ggf. eine anschließende Ausarbeitung eines Papiers gesehen. Ein umfassender Input (in Form eines Papiers zu Just Transition) als „Substanz“ für die Diskussion wurde als wichtige Voraussetzung gesehen. In der Folge erarbeitete das Projektteam in Abstimmung mit den Auftraggeber*innen ein Diskussionspapier inkl. Thesen, das als Grundlage des Workshops im Vorhinein an die Beirät*innen versandt

wurde. Diese wurden im Vorfeld um eine schriftliche Kommentierung des Papiers gebeten. Zudem wurden einzelne weitere Expert*innen aus dem wissenschaftlichen Bereich angesprochen, zum Workshop eingeladen und auch um eine Kommentierung des Papiers und der Thesen gebeten. Auf Grundlage der Rückmeldungen wurde der Workshop durch die Auftragnehmer*innen konzipiert und geplant.

Am Workshop „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23.5.2019 in Berlin nahmen 26 Personen aus Verbänden, Wissenschaft, dem Projektteam sowie UBA und BMU teil.[63]

10.3 Methodisches Vorgehen bei der Evaluation der Modellprojekte

Im Rahmen der Evaluation der drei Modellprojekte sollten die folgenden Aspekte untersucht werden:

- **Reichweite von Aktivitäten:** Hat die Intervention dazu geführt, dass Umweltakteure verstärkt oder überhaupt soziale Fragen bearbeiten und soziale Akteure Umweltfragen?
- **Langfristigkeit von Veränderung:** Hat die Intervention zu dauerhaften Veränderungen von Aktivitäten geführt?
- **Wirkungstiefe der Aktivitäten:** Wenn gemeinsame oder veränderte Aktivitäten berichtet werden, wie weitreichend sind diese:
  - Hohe Wirkungstiefe: z.B. Gründung von Organisation, Widmung von Budget und Personal
  - Mittlere Wirkungstiefe: z.B. gemeinsame Papiere, regelmäßige Treffen
  - Niedrige Wirkungstiefe: z.B. Gemeinsamer Email-Verteiler
- **Wirksamkeit von Aktivitäten:** Haben die Intervention und dadurch angestoßene Prozesse dazu beigetragen, dass bisherige Aktivitäten wirksamer sind? Z.B.
  - Politische Interventionen?
  - Öffentliche Kommunikation?
  - Motivation und Beteiligung Mitarbeiter*innen oder Mitglieder?
  - Akquise von neuen Projekten/ Aufträgen?
- **Effizienz von Aktivitäten:** Haben die Intervention und dadurch angestoßene Prozesse dazu beigetragen, dass bisherige Aktivitäten effizienter durchgeführt werden, als wenn diese alleine durchgeführt werden?

Für die Auswertung der drei Modellprojekte wurde eine sogenannte theoriebasierte Evaluation gewählt und in einem ersten Schritt Untersuchungsgegenstände, Wirkungsketten und Wirkungskategorien bestimmt.

[63] Die detaillierte Tagesordnung sowie das Protokoll des Workshops können im Anhang D 3.1 und D 3.2 nachgelesen werden.

10.3.1 Wirkungsketten der regionalen Modellprojekte „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ und „KlimaDiskurs.NRW“

Im Rahmen der Modellprojekte wurden Workshops durchgeführt, die darauf abzielten, Kooperationen anzustoßen. Zwei Modellprojekte hatten dabei einen regionalen Fokus (Bundesland, Landkreis). Allerdings kann kaum erwartet werden, dass Wirkungen aus den Workshops und daraus ggf. erwachsende Kooperationen bereits Wirkungen auf die gesamten Gebietskörperschaften haben. Ziel der Evaluation war es stattdessen, die an den Workshops beteiligten Verbände zum **Untersuchungsgegenstand** zu machen und danach zu fragen, wie die Workshops in den Organisationen aufgegriffen und bewertet wurden, um auch Hemmnisse zu erfassen, die verhindern, dass Kooperationen entstehen bzw. wirksam werden.

Die angenommene **Wirkungskette** könnte dabei wie folgt formuliert werden:

=> Workshop

=> Wechselseitiges Verstehen/ Kennenlernen

=> Kooperationen

=> Gemeinsame Aktivitäten

(=> Wirkungen der Aktivitäten auf die Organisationen Gebietskörperschaften usw.).

Die (möglichen) Wirkungen der Aktivitäten auf die Organisationen konnten im Vorhaben nicht direkt beurteilt werden, weil diese erst mit Zeitverzögerung zu erwarten sind. Stattdessen wurde nach *erwarteten* Wirkungen gefragt. Dies beinhaltete sowohl, dass Erwartungen im Hinblick auf zukünftige, noch nicht eingetretene Aktivitäten und Wirkungen erfragt wurden, als auch die Erwartungen, mit denen sich die Akteure auf den jeweiligen Workshop eingelassen haben und ob diese erfüllt wurden.

10.3.1.1 Angenommene Wirkungskette des Workshops „KlimaDiskurs.NRW“

Der KlimaDiskurs.NRW ist ein etabliertes Netzwerk zivilgesellschaftlicher Organisationen, welches sich in einem intensiven Austauschprozess zusammengefunden hat. Anlass bzw. Ausgangspunkt des Netzwerks ist, dass der Klimawandel weitreichende Veränderungsprozesse erforderlich macht, die vielfach mit Konflikten verbunden sein können. Der Klimadiskurs will den Austausch über diese potentiellen Konflikte bereits frühzeitig aufgreifen und nach Möglichkeit einer Lösung zuführen. Aus Sicht der Autor*innen stellt der KlimaDiskurs.NRW für das Vorhaben ein interessantes Netzwerk dar, weil hier die ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen mit Blick auf Klimaschutz zueinander in Bezug gesetzt werden. Bei der Analyse der Struktur des KlimaDiskurs.NRW wurde aber auch deutlich, dass die Sozial- und Wohlfahrtsverbände nicht Teil bzw. Mitglieder der Strukturen sind. Zeitgleich wurde erkannt, dass das Thema „bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ insbesondere bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden (in NRW) eine zunehmende Rolle spielt.

Die bislang noch nicht hinreichend abgedeckte soziale Dimension im Netzwerk sollte im Rahmen des Modellprojekts mithilfe des Workshops gemeinsam mit dem KlimaDiskurs.NRW ausgelotet werden. Die Auftragnehmer kommunizierten diese Idee an den KlimaDiskurs.NRW, wo das Thema im Rahmen einer Vorstandssitzung für unterstützenswert angesehen wurde. Dies war nicht zuletzt deshalb so, weil die Satzung des KlimaDiskurs.NRW entsprechende Aktivitäten deckte. Der Workshop sollte dementsprechend dazu dienen, auszuloten, wie die Sozial- und Wohlfahrtsverbände in die Arbeit des KlimaDiskurs.NRW eingebaut bzw. stärker berücksichtigt werden könnten.

Folgende Wirkungskette wurde dabei angenommen:

=> Der KlimaDiskurs.NRW hatte seit seiner Gründung die Sozial- und Wohlfahrtsverbände nicht explizit im Blick. Das vor allem von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden diskutierte Thema „bezahlbare und klimagerechte Wohnen“ wurde als Möglichkeit gesehen, die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure voranzutreiben.

=> Die Vorbereitung und Durchführung des Workshops sollte dazu beitragen, dass sich die Akteure in diesem Feld kennenlernen und zugleich ausloten, inwieweit Kooperationsmöglichkeiten bestehen. Im Idealfall sollte einerseits das Thema der Verknüpfungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Situation im Bereich Bauen und Wohnen ausgelotet, konkrete Handlungsmöglichkeiten formuliert und zugleich ein Anstoß dafür gegeben werden, dass die Sozial- und Wohlfahrtsverbände Teil des Netzwerks und gegebenenfalls Mitglieder des KlimaDiskurs.NRW werden können.

=> Insofern sollte davon ausgehend

- der Workshop das wechselseitige Kennenlernen und Verstehen der jeweiligen Bedarfe ermöglichen,
- Kooperationen zwischen Sozial- und Wohlfahrtsverbänden und umweltpolitischen Akteuren in NRW bzgl. Bauen und Wohnen entwickeln
- sowie weitere gemeinsame Aktivitäten indiziert werden.

10.3.1.2 Angenommene Wirkungskette des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“

Trotz des im Modellprojekt signalisierten gegenseitigen Kooperationsinteresses der beteiligten sozial- und umweltpolitischen Akteure, konnten vor der Durchführung des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ keine bestehenden Kooperationen identifiziert werden. Der Ausgangspunkt war folglich die bisherige schwache Vernetzung von sozial- und umweltpolitischen Akteuren in der Uckermark. Darauf basierend bestand die Vorannahme, dass ein Modellprojekt in Form eines gemeinsamen Workshops die Grundlage für ein entstehendes Netzwerk von sozial- und umweltpolitischen Akteuren bilden könnte. Der Workshop sollte in erster Linie dazu führen, gemeinsame Bedarfe im Mobilitätsbereich zu identifizieren, nachhaltige Konzepte für deren Erfüllung und mögliche Wege für eine Umsetzung aufzuzeigen, aber auch (rechtliche) Hindernisse zu identifizieren. Auf Basis dieser Vernetzung sollten weiterführend gemeinsame Konzepte entwickelt werden, die nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum für alle Bevölkerungsgruppen gewährleisten. Ein Ziel war zudem, eine langfristige Kooperation der Netzwerkpartner*innen zu etablieren.

Die angenommene Wirkungskette zu diesem Workshop könnte von daher wie folgt aussehen:

=> Workshop zum Thema „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ als Grundlage für ein nachhaltiges, langfristiges Netzwerk zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren

=> Wechselseitiges Kennenlernen und Verstehen der jeweiligen Bedarfe

=> Kooperationen zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren in der Uckermark

=> Gemeinsame Aktivitäten aus dem Workshop heraus oder durch den Workshop verstärkt

(=> Wirkungen der einzelnen Aktivitäten auf die teilnehmenden Organisationen und/ oder Gebietskörperschaften)

10.3.2 Erhebung der Daten

Für die Evaluation wurde ca. ein Jahr nach Durchführung der Workshops eine telefonische Befragung ausgewählter Teilnehmer*innen durchgeführt, bei der drei bis vier Schlüsselakteur*innen pro Workshop angesprochen wurden, die besonders an der Vorbereitung und Durchführung eng beteiligt waren. Zusätzlich wurden die Beobachtungen der teilnehmenden Wissenschaftler*innen und den Folgeprozessen bei der Auswertung einbezogen.

Ziel der Interviews war es, die Workshops anhand dieser drei Themenblöcke auszuwerten:

- Die **Ex-Ante Reflektion** zielte darauf ab herauszufinden, welche Erfahrungen und Problemwahrnehmungen die*der Teilnehmende zum jeweiligen Themengebiet schon vor der Beteiligung an dem Projekt hatte. Ebenso galt es herauszufinden mit welchen Erwartungen sich die*der Interviewpartner*in an dem Workshop beteiligt hat und was die erwarteten Wirkungen des Modellprojektes vor der Teilnahme waren.

- Die **Reflektion** des Modellprojektes fokussierte sich auf eine Bewertung des allgemeinen Vorgehens sowie der (inhaltlichen) Konzeption. Ebenso galt es hier herauszufinden, inwiefern die zuvor genannten Erwartungshaltungen erfüllt worden sind. Auch war von Interesse, zu identifizieren, ob aus dem Workshop heraus neue Kooperationen und Folgeaktivitäten entstanden sind und welche Ressourcen hierfür wertvoll bzw. ungenügend waren. Ebenso sollte herausgefunden werden, in welcher Weise das Modellprojekt den eigenen Standpunkt der Befragten bzgl. der Verknüpfung von sozialen Fragen mit Umweltfragen beeinflusst hat.

- Die **Ex-Post Reflektion** sollte Auskunft darüber geben, welche Aktivitäten für die Organisation des*der Befragten besonders relevant sind und ob das Modellprojekt zu dauerhaften Veränderungen unter anderem in Bezug auf die Effizienz und Wirksamkeit bisheriger Aktivitäten geführt hat. Auch beinhaltet dies die Frage nach den Zukunftserwartungen, wo kurz- und langfristige Veränderungen in der Zukunft erwartet werden und welche Prozesse diese beeinflussen könnten.

Für die Telefon-Interviews wurde ein Interviewleitfaden (siehe Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) erstellt, welcher sich an die beschriebenen drei Themenblöcke anlehnt und aus drei Leitfragen besteht. Die Interviews wurden zu Datenauswertungszwecken aufgezeichnet, jedoch nicht transkribiert, sondern stichpunktartig zusammengefasst und anhand des Kodierleitfadens ausgewertet.

10.3.3 Wirkungskette und Evaluationsprozess des Modellprojekts „Just Transition“ als Teil der Aktivitäten im Projektbeirat

Anders als die anderen beiden regionalen Modellprojekte war das Modellprojekt „Just Transition“ eingebettet in eine Reihe von Aktivitäten, die im Kontext des projektbegleitenden Beirats zwischen 2017 und 2020 stattgefunden haben. Der Projektbeirat selbst wurde damit temporär im Rahmen eines Workshops im Mai 2019 zu einem Modellprojekt, in dem eine spezifische Form des Kooperierens, nämlich der übergreifende Austausch im Rahmen einer gemeinsamen „diskursiven Plattform“, erprobt werden sollte. In den vorherigen Analysen des Projekts wurde deutlich, dass dieser Kooperationsmodus ein (im Gegensatz zu z.B. konkreten gemeinsamen Umsetzungsprojekten) besonders häufiger und grundsätzlich vielversprechender Kooperationsmodus ist, der jedoch auch mit sehr spezifischen Herausforderungen einhergeht: Während die Beteiligten den diskursiven Austausch im Rahmen solcher Plattformen insbesondere für die Kon-

taktpflege und Vertrauensbildung für sehr wichtig halten, bleibt es häufig bei punktuellen Begegnungen. Eine Einbettung in weitere Aktivitäten und Folgeprozesse, also eine Verstetigung des Austauschs findet in der Regel nicht statt. Dennoch wird diese Art des Austauschs von den Beteiligten häufig als Grundvoraussetzung jeder weiteren Form von Kooperation angesehen.

Ziel des Modellprojekts war es daher, durch die gemeinsame Wahl eines relevanten Themas einen Impuls für einen diskursiven Prozess zu setzen, der möglichst von den beteiligten Akteur*innen aufgegriffen und weitergetragen wird. Gleichzeitig sollten Informationen darüber gewonnen werden, welche Faktoren für einen solchen diskursiven Kooperationsmodus jeweils hemmend oder fördernd wirken können.

Anders als die anderen beiden Modellprojekte konnte das Kooperationsformat des Modellprojekts „Just Transition“ (der Tagesworkshop im Rahmen des Beirats) an sich nur begrenzt entlang der entwickelten Kriterien evaluiert werden, da es nur schwer losgelöst von den anderen Aktivitäten im Beiratskontext verstanden werden kann.

Was sich jedoch evaluieren ließ, war das Potenzial des Konzepts Just Transition als gemeinsamer Bezugsrahmen für diskursive Kooperationen zwischen den Verbänden, weshalb sich die Evaluation an folgenden Fragen orientierte:

- Welche Erwartungen haben dazu geführt, das Thema für die gemeinsame Diskussion im Beirat zu wählen?
- Inwiefern wurde das Konzept als anschlussfähig für die Interessen und Ziele der eigenen Organisation wahrgenommen?
- Haben sich Folgediskussionen/ Aktivitäten ergeben?
- Was waren hierbei förderliche/ hemmende Faktoren?
- Welche Potenziale werden für die Zukunft gesehen?

Die angenommene Wirkungskette könnte folgendermaßen beschrieben werden:

=> Workshop zum Thema „Just Transition“ als Anstoß eines gemeinsamen „Leitbildprozesses“ zwischen den Verbänden

=> Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über Perspektiven, eigene Anknüpfungspunkte, Schnittstellen und Konfliktlinien

=> Einigung auf zentrale Leitplanken einer „Just Transition“ als gemeinsames Leitbild

=> Verbandsinterne Diskussionen sowie Austausch zwischen den Verbänden zur Ausrichtung von Positionen und Strategien an dem gemeinsamen Leitbild

Auf dieser Grundlage schien eine Evaluation im Sinne einer qualitativen Erhebung sinnvoll. Hierfür wurden sowohl kurze Zeit nach dem Workshop (Juni/ Juli 2019) als auch im August 2020 fünf telefonische Interviews entsprechend des Leitfadens (in Anhang D.4) durchgeführt. Zusätzlich wurden die Beobachtungen des Projektteams aus der Teilnahme am Workshop bei der Auswertung einbezogen.

10.4 Darstellung der Ergebnisse

10.4.1 KlimaDiskurs.NRW: Workshop: „Handlungsmöglichkeiten für bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“

Insgesamt wurden fünf Workshopteilnehmer*innen interviewt, darunter Vertreter*innen des KlimaDiskurs.NRW, der Sozial- und Umweltverbände sowie ein Vertreter der Gebäudeallianz. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 50 Minuten. [64]

Wirkungskette Teil 1: Vorbereitung des Workshops

In der Vorbereitung des Workshops stellte sich zunächst die Schwierigkeit, Ansprechpersonen bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden zu identifizieren. Das Interesse einer Teilnahme an der Veranstaltung war dann aber seitens der Sozial- und Wohlfahrtsverbände hoch. Zwei Aspekte standen im Vordergrund: a) das Interesse am Netzwerk KlimaDiskurs.NRW allgemein und b) das Interesse an den im Workshop behandelten Beispielen (Vereinbarung von bezahlbarem Wohnen mit Klimaschutz). Für die Sozial und Wohlfahrtsverbände stand im Vordergrund auszuloten, inwieweit sich das daraus entwickelnde Handlungsfeld für die eigenen Verbände entwickeln könnte. Für den KlimaDiskurs.NRW sollte der Workshop dazu dienen, die Vertreter*innen sozialpolitischer Themen in NRW kennen zu lernen und künftige Netzwerkaktivitäten zu unterstützen.

Wirkungskette Teil 2: Kennenlernen und Verstehen

Im Rahmen der Veranstaltung wurden zunächst das Anliegen und der thematische Zuschnitt dargelegt. Es wurden weiterhin Praxisbeispiele aus anderen Bundesländern dargestellt. Diese Vorträge gingen auf die Frage ein, welche Erfolgs- und Rahmenbedingungen für eine sozial- und klimagerechte Wohnraumversorgung identifizierbar sind. Die Rolle von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden als Kooperationspartner*innen der Wohnungswirtschaft wurde analysiert. Anschließend wurde intensiv diskutiert, welche gemeinsamen Schlussfolgerungen aus den Vorträgen gezogen werden können und welche Rahmenbedingungen für gemeinsame Bearbeitung der Themen erforderlich seien.

Die Diskussion unterstrich eine Reihe von Gemeinsamkeiten bei den Anliegen. Sowohl die umweltpolitischen Anliegen einer forcierten Sanierung wie auch die sozialpolitischen Anliegen etwa behindertengerechtes Wohnen wurden wechselseitig anerkannt und die Zusammenhänge zwischen ökologischen und sozialen Anliegen wurden intensiv diskutiert. Deutlich wurde auch, dass diese Diskussion eher ein Auftakt war, als dass sie sich auf einen längeren Diskurshintergrund stützen könnte. Dafür gäbe es aber auch Hemmnisse, seien es die fehlenden Ansprechpersonen in Wohlfahrtsorganisationen oder dass die im KlimaDiskurs.NRW und in der assoziierten Gebäudeallianz beteiligten Vertreter*innen der Wohnungswirtschaft in einem gewissen Spannungsverhältnis mit den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden stehen.

Im Abschlussstatement des Klimadiskurs.NRW wurde jedoch festgehalten, dass es wohl nicht möglich sei, ein entsprechendes Dialogformat weiterzuführen. Dies wurde vor allem mit begrenzten Kapazitäten sowie mit der Tatsache begründet, dass die Sozial- und Wohlfahrtsverbände nicht Mitglieder des Klimadiskurses NRW seien. Dies war aus der Sicht der begleitenden Forscher*innen, wie auch einzelnen Teilnehmer*innen überraschend, da eine Kooperationsbereitschaft deutlich wurde.

[64] Eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse findet sich im Anhang D 5.1.

Wirkungskette Teil 3: Kooperationen

Von Seiten der Sozial- und Wohlfahrtsverbände wurde im Kontext der Interviews eine gewisse Enttäuschung geäußert, da man diese Veranstaltung als Auftakt für eine weitere Behandlung des Feldes „bezahlbares und klimagerechtes Wohnen" gesehen und diese auch als sehr sinnvoll eingeschätzt hätte. Dabei waren insbesondere zwei Anmerkungen von besonderer Relevanz: Zum einen wurde darauf verwiesen, dass die Plattform KlimaDiksurs.NRW natürlich auch von den gegenwärtig wichtigen Mitgliedern vorgeprägt sei. Konkret wurde dabei auf die Wohnungswirtschaft Bezug genommen, mit der die Sozial- und Wohlfahrtsverbände in anderen Feldern durchaus auch in konflikthaftem Austausch stünden. Zum anderen wurde aber auch deutlich betont, dass der Workshop auch dazu beigetragen habe, dass die notwendige Verbindung von ökologischer und sozialer Dimension des Themas neu eingeschätzt werde, dass also die ökologische Frage zumindest in der Wahrnehmung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände einen anderen Stellenwert erhalten müsse.

Zudem wurde von den befragten Sozial- und Wohlfahrtsverbänden darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit der Vernetzung zu gering war. Einerseits hätte die Veranstaltung sowohl inhaltlich als auch zeitlich breiter angelegt werden sollen. Es hätte noch detaillierter auf Einzelaspekte eingegangen werden müssen, um daraus letztlich eine Art Arbeitsprogramm zu entwickeln. Des Weiteren wäre sinnvoll gewesen, wenn die Praxisbeispiele von Vertreter*innen aus NRW hätten dargestellt werden können, weil damit zugleich auch eine weitere Vernetzung möglich gewesen wäre.

Wirkungskette Teil 4: Gemeinsame Aktivitäten

Von gemeinsamen Aktivitäten, die sich in der Folge des Workshops ergeben hätten, wurde in den Interviews nicht berichtet. Das Spannungsverhältnis zwischen den begrenzten Kapazitäten des KlimaDiskurs.NRW und dem Wunsch der Sozial- und Wohlfahrtsverbände nach einem vertieften Austausch wurde und konnte auch in der Folge des Workshops nicht aufgelöst werden. Mithin wurde deutlich, dass entsprechende Kooperationen oder Plattformen mehr oder weniger von allen Beteiligten als hochgradig relevant angesehen wurden, dass aber offenbar die Konstellationen eher ungünstig waren. Aus Sicht der Forscher*innen wirft das auch die Frage auf, inwieweit die eigentlich erfolgreiche Zusammensetzung des KlimaDiskurs.NRW auch Pfadabhängigkeiten geschaffen hat, die die Einbeziehung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände erschwert haben könnten.

Wirkungskette Teil 5: Wirkung der Aktivitäten auf die teilnehmenden Organisationen

Im Rahmen der Interviews und zum Teil auch während der Veranstaltung haben insbesondere die Sozial- und Wohlfahrtsverbände darauf hingewiesen, dass die ökologische Dimension, gerade auch im Kontext von energetischer Gebäudesanierung, sehr wohl einen Bedeutungszuwachs innerhalb der eigenen Organisationen erfahren habe. Daraus seien allerdings noch keine konkreten Schlussfolgerungen gezogen worden.

10.4.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark

Insgesamt konnten sechs Schlüsselakteur*innen des Workshops sowohl Teilnehmer*innen als auch Mitveranstalter*innen interviewt werden[65].

Wirkungskette Teil 1: Workshop als Grundlage

Die Befragten bewerteten die Konzeption des Workshops als sehr gut. Sie sahen bereits in der Einladung zu diesem Workshop einen ersten wichtigen Schritt zu mehr Kooperation. Erwartet wurde eine intensivere Vernetzung und die Vertiefung bestehender Bündnisse. Im Einzelnen

[65] Eine tabellarische Auswertung der Interviews ist im Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu finden.

wurde erwartet: a) eine gemeinsame Zieldefinition und Diskussion über mögliche Wege für eine nachhaltige Mobilität, b) Handlungsempfehlungen für Sozial- und Wohlfahrtsverbände. Über den Worshop hinaus wurde a) die Etablierung von langfristigem Austausch, b) ein politisches Agendasetting und daraus resultierende langfristige Veränderungen im Mobilitätsbereich und c) wirksamere Mobilitätspolitik durch wissenschaftliche Beratung erwartet. Der Workshop bildete somit laut der Befragten eine gute Grundlage für die Vernetzung von sozial- und umweltpolitischen Akteuren.

Wirkungskette Teil 2: Kennenlernen und Verstehen

Durch den Workshop wurde ein erstes Kennenlernen der Akteure beziehungsweise eine Intensivierung bestehender Kontakte gewährleistet. Viele der Teilnehmenden waren schon zuvor mit der Thematik nachhaltiger Mobilität vertraut. Die Problemwahrnehmungen deckten sich größtenteils. Das wechselseite Verstehen der verschiedenen Interessen, Bedürfnisse und Hintergründe zum Thema nachhaltige Mobilität in der Uckermark stand für die Teilnehmenden im Vordergrund. Dies konnte erfüllt werden und trug zu Aha-Erlebnissen unter den befragten Teilnehmenden bei. Eine erste geteilte Wissensbasis sozial- und umweltpolitischer Akteure konnte gebildet werden sowie potentielle Synergien und Herausforderungen von nachhaltiger Mobilität aufgedeckt werden. Bspw. wurde von Verkehrsanbietern als positiv empfunden, dass sozialpolitische Akteure offen gegenüber Vorschlägen bzgl. Elektromobilität und Wasserstoffantrieb seien. Aus diesem Wissen heraus könnten potentiell Kooperationen entstehen. Die Ziele Kennenlernen und Verstehen konnten für diesen Workshop demnach erfüllt werden.

Wirkungskette Teil 3: Kooperationen

Ob sich solche Kooperationen auch tatsächlich entwickeln, war zum Zeitpunkt der Befragung noch offen. Eine Ausnahme ist die aus dem Workshop heraus entstandene Kooperation zwischen der Uckermärkischen Verkehrsgesellschaft mbH und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband bzgl. kleiner Güterbeförderungen mit einer Buchhandlung und einem Bäcker im ländlichen Raum. Weitere Überlegungen betreffen eine Verbindung der Uckermärkischen Verkehrsgesellschaft mbH mit dem Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin zur gemeinsamen Idee einer klimaneutralen Wasserstoffbuslinie. Auf den Workshop sei weiterhin ein Treffen hinsichtlich einer Erlaubnis der Personen- und Güterbeförderung durch Pflegedienste von Paritätischem Wohlfahrtsverband und der lokalen Gruppe von B90/Grüne zurückzuführen. Die Gesprächspartner*innen bestätigten, dass die Überlegungen im Nachgang des Workshops entstanden seien. Allerdings seien die Kooperationsideen bisher nicht weiterverfolgt worden. Als Grund wurde von den Befragten genannt, dass im Rahmen des Workshops keine gemeinsamen Ziele und Veränderungsprozesse für mögliche Kooperationen abgeleitet wurden. Schon bestehende Kooperationen und Austausche hätten durch den Workshop neuen Schwung erhalten und sich weiter verstetigt. Problematisiert wurden die fehlenden Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Kooperationsstrukturen. Langfristige Netzwerke könnten sich nicht aus kurzfristig finanzierten Projekten mit Laufzeiten von ein bis drei Jahren entwickeln.

Wirkungskette Teil 4: Gemeinsame Aktivitäten

Über die im vorgängigen Abschnitt berichteten Austauschformate sei es noch nicht zu konkreten gemeinsamen Aktivitäten gekommen.

Wirkungskette Teil 5: Wirkung der Aktivitäten auf die teilnehmenden Organisationen

Eine Rückwirkung auf die teilnehmenden Organisationen wurde nicht berichtet. Eine befragte Person hielt es für vorstellbar, dass Strategie und Projektziele der eigenen Organisation verstärkt Aspekte nachhaltiger Mobilität aufnehmen könnten, obwohl das bisher nicht zu den Kernaufgaben gehöre.

10.4.3 Just Transition

Insgesamt wurden fünf Akteur*innen zum Modellprojekt Just Transition interviewt. Drei Akteur*innen wurden wenige Monate nach dem Workshop selbst, zwei Akteur*innen wurden ca. ein Jahr nach dem Workshop interviewt. Es wurden sowohl Vertreter*innen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände als auch der Gewerkschaften interviewt. Leider konnte kein*e Vertreter*in der Umweltverbände für ein Interview gewonnen werden. Hier konnte jedoch auf Einschätzungen und Feedback im Rahmen des Workshops selbst sowie weiterer Treffen zurückgegriffen werden. Die Telefonate dauerten im Schnitt zwischen 20 und 40 Minuten, lediglich ein Interview dauerte 60 Minuten.

Wirkungskette Teil 1: Workshop als Anstoß

Insgesamt wurde der Workshop von der überwiegenden Zahl der Teilnehmenden begrüßt und als wichtiger Schritt angesehen. Es ließ sich jedoch durchaus eine gewisse Spannbreite an Erwartungen feststellen: Bei den Akteuren der Gewerkschaften stand die Frage im Vordergrund, ob und inwiefern es sinnvoll sein könnte, sich in der Debatte um das gewerkschaftliche Konzept der Just Transition, auch für Perspektiven anderer Akteure zu öffnen. Für Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände stand vor allem die Frage im Fokus, inwiefern sich überhaupt sinnvolle Anknüpfungspunkte für die eigenen Interessen und Strategien ergeben. Um möglichst die ganze Spannbreite an Erwartungen zu adressieren, wurde ein vorbereitendes Diskussionspapier erarbeitet. In diesem wurden einerseits Hintergrund der Debatten und Entstehung des Konzepts nachgezeichnet, andererseits Bezüge zu aktuellen Debatten sowohl auf Ebene staatlicher Akteure als auch der zivilgesellschaftlichen Verbände und sozialen Bewegungen hergestellt. Auch konzeptionelle Überlegungen zu den Dimensionen „Verantwortung“ und „Solidarität“ im Zusammenhang mit einer Just Transition wurden diskutiert. Im Sinne einer Vorstrukturierung der Diskussion wurden zudem Thesen zum Potenzial des Konzepts formuliert. Das Papier und die Diskussionen im Workshop selbst wurden von den Teilnehmenden überwiegend als wichtiger Anstoß für eine weitere Debatte zum Thema „Just Transition“ bzw. „Gerechtigkeit“ als gemeinsamem Narrativ und Leitbild neuer Allianzen gesehen. Während es seitens der Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände überwiegend eine grundsätzlich positive Offenheit gegenüber der gemeinsamen Debatte gab, stellte sich das Bild auf Seiten der Gewerkschaften differenziert dar. Einige Vertreter*innen hoben die Wichtigkeit der Debatte besonders hervor:

„Just Transition als Begriff aus den Gewerkschaften kann eigentlich noch gar nicht wirklich als Konzept gesehen werden, weil den Gewerkschaften im Prinzip noch gar nicht klar ist, was konkret dahinter stehen soll – was will man von anderen Akteuren? Es beinhaltet zur Zeit viel Interpretationsspielraum. […] Was brauchen wir als gemeinsamen Hintergrund dabei?“

Andere Vertreter*innen der Gewerkschaften standen den Debatten durchaus skeptisch gegenüber, was von den anderen Teilnehmenden dahingehend gedeutet wurde, dass die Befürchtung bestand, dass das Konzept den Gewerkschaften damit aus der Hand genommen und aus gewerkschaftlicher Sicht an Kraft verlieren würde.

Wirkungskette Teil 2: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses

Grundsätzlich konnte durchaus ein gemeinsames Verständnis erreicht werden. Insbesondere hinsichtlich des Aspekts, dass gemeinsame Narrative oder Leitbilder eine wichtige Rolle für „Neue Allianzen" spielen und dass in diesem Zusammenhang „Gerechtigkeit" das größte gemeinsame Potenzial aufweist. Ob der Begriff Just Transition u.a. aufgrund der damit bereits stark verknüpften Diskurse aus dem gewerkschaftlichen Spektrum geeignet sei, wurde unterschiedlich bewertet. Auch gab es überwiegende Zustimmung zu der These, dass eine gemeinsame Debatte um eine Just Transition drei Ebenen in den Blick nehmen müsse:

- **Inhaltliche Ebene:** Was sind inhaltliche Kriterien einer Just Transition? Welche Gerechtigkeitsdimensionen (Verteilungs-, Verfahrens-, Chancengerechtigkeit etc.) spielen eine Rolle? Was ist der Mehrwert gegenüber anderen Konzepten (wie z.B. nachhaltige Entwicklung/ Sustainable Development Goals (SDGs))?
- **Prozessebene:** Was sind Prozesskriterien einer Just Transition? Wie müssen Strukturwandelprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen im Sinne einer Just Transition gestaltet werden?
- **Akteursebene:** Welche Rolle sollten die unterschiedlichen Akteure (Staat, Verbände, Unternehmen…) in diesen Prozessen einnehmen und was ist hierfür erforderlich?

Wirkungskette Teil 3: Einigung auf zentrale Leitplanken

Im Rahmen des Workshops wurden drei übergeordnete Aspekte vertieft diskutiert:

- Mehrwert des Konzepts Just Transition gegenüber anderen Konzepten wie z.B. Nachhaltige Entwicklung
- Prozessgestaltung (insbesondere mit Blick auf staatlich organisierte Aushandlungsformate wie Kommissionen)
- Rolle der Verbände in einer Just Transition

Während des Workshops selbst, aber auch in den sich anschließenden Interviews wurde sehr deutlich, dass vor allem Einigkeit hinsichtlich der Relevanz des Themas mit seinen unterschiedlichen Facetten erreicht werden konnte. Darüber hinaus wurde jedoch vor allem viel weiterer „Wissensbedarf" identifiziert. Als Voraussetzung für einen weiteren gemeinsamen Prozess wurde gesehen, dass sich zunächst eine vertiefte Recherche und Aufbereitung seitens des Projektteams zu den aufgeworfenen Fragen anschließen sollten. Die Bedeutung und Rolle der Wissenschaft innerhalb von Austauschprozessen wurde als wichtiges Thema hervorgehoben.

Hinsichtlich der Einigung auf gemeinsame Leitplanken zwischen den Verbänden lassen sich insbesondere zwei hemmende Aspekte identifizieren:

- **Fehlende Ressourcen der Verbände:** Im Nachgang des Workshops wurde u.a. in mehreren Telefonaten mit Vertreter*innen des Beirats ausgelotet, inwieweit bzw. in welcher Form eine Weiterführung des Formats denkbar sei. Von allen befragten Verbänden wurde hervorgehoben, dass dies nur denkbar sei, wenn dies durch das Projektteam koordiniert und substanziell begleitet würde. Eigene Ressourcen für einen solchen Prozess seien u.a. aufgrund vielfältiger Anforderungen im Tages- bzw. Kerngeschäft kaum oder nicht vorhanden.

- **Eingeschränkte Ressourcen des Projekts:** Die gewünschte wissenschaftliche Begleitung konnte im Rahmen des Modellprojekts nicht in weitere Workshop-Aktivitäten übersetzt werden, da hierfür keine ausreichenden Ressourcen vorgesehen waren. Nichtsdestotrotz wurden einige der Aspekte und Fragen im Rahmen der Entwicklung der Handlungsempfehlungen aufgegriffen und vertieft betrachtet.

Wirkungskette Teil 4: Ausrichtung an gemeinsamem Leitbild

Eine Ausrichtung an Just Transition als gemeinsamem Leitbild der Verbände kann zum Stand der Evaluation (noch) nicht festgestellt werden. Die Interviews ergaben jedoch, dass das Potenzial des Konzepts auch als „Brücke" zwischen den Verbänden zu dienen, nach wie vor als groß angesehen wird. Einige zentrale Elemente, die hierfür als wichtig angesehen werden, wurden hervorgehoben:

- Zum Fokus der Debatte: Es wurde (von mehreren Personen) darauf hingewiesen, dass es wichtig sei, die wesentlichen gemeinsamen Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Verbänden zu der Frage nach einer Just Transition zu identifizieren. Diese seien vor allem in den Bereichen:
  - Rolle und Verantwortung des Staates als gestaltender Akteur
  - Notwendigkeit eines neuen gemeinsamen Sozialstaats-/ Wohlfahrtsverständnisses
  - Rolle des öffentlichen Sektors, Daseinsvorsorge und Gemeinwirtschaft auf den unterschiedlichen Ebenen
- Es wurde zudem hervorgehoben, dass weiterhin reflektiert werden müsse, welche Rolle den unterschiedlichen Verbandstypen in der Debatte zukommen könne – wer können treibende Akteure in der öffentlichen Debatte sein, wo müsse eine stärkere Einbindung stattfinden, weil eine eigenmotivierte Beteiligung aufgrund spezifischer Handlungslogiken nicht ohne Weiteres zu erwarten ist?
- Zudem müsse die Rolle von Ressourcen und Mitteln mehr denn je reflektiert werden – vor dem Hintergrund akuter Herausforderungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie stünden noch weniger Ressourcen zur Verfügung, um Leitbild- bzw. gemeinsame Visionsprozesse im Austausch mit anderen, aber auch in den Verbänden selbst voranzubringen. Wissenschaft oder ggf. auch andere Akteure können hier eine zentrale Rolle einnehmen, indem sie Prozesse vorantreiben, Diskussionen strukturieren und moderieren.

10.5 Diskussion der Ergebnisse für die regionalen Modellprojekte[66]

Die in den Modellprojekten „KlimaDiskurs.NRW" und „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark" anvisierten Ziele konnten nicht durchgängig erreicht werden. Eine Integration der Sozial- und Wohlfahrtsverbände in das Netzwerk des KlimaDiskurs.NRW konnte mit dem Workshop nicht realisiert werden. Allerdings wurden die Akteursstrukturen transparenter und bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden stiegen die Relevanz und das Interesse an dem Thema Energieeffizienz im Baubereich und daran, konkrete Projekte zu entwickeln.

[66] Da die Evaluation des Modellprojekts „Just Transition" nicht äquivalent zu den regionalen Modellprojekten stattgefunden hat, wurden die Ergebnisse direkt im Zusammenhang mit der Darstellung in Kapitel 10.4 ergänzt. Die Überlegungen in Kapitel 10.5 beziehen sich damit ausschließlich auf die beiden regionalen Modellprojekte.

Mit dem Modellprojekt „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ konnten 1) die Errichtung einer Kommunikationsplattform und 2) die Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis erreicht werden. Die Ziele 3) die Entwicklung neuer Netzwerke und Kooperationen sowie 4) Gewährleistung einer langfristigen Teilhabe konnten bisher nicht realisiert werden.

Hier stellt sich die Frage, warum eine langfristige Ausgestaltung neuer Netzwerke und Kooperationen (bisher) nicht erreicht werden konnte und was die Bedingungen dafür wären. Ausgehend von den Befunden konnten drei Fragen generiert werden, die dafür einen Schlüssel darstellen:

- Ist das Thema geeignet?
- Sind die Akteure bzw. Akteurskonstellationen geeignet?
- Sind die Strukturen geeignet?

10.5.1 Kooperationsthema

Die Kriterien für die Auswahl und den Zuschnitt von Themen für die Kooperationen sind erstens die Handlungsbedarfe und die (politische) Relevanz: Sowohl beim Thema der regionalen Mobilität wie auch beim Thema Wohnen sehen sich die Beteiligten mit massiven Veränderungsbedarfen bzw. Veränderungsprozessen konfrontiert, die sie bzw. die von ihnen vertretenen Anliegen oder Personen deutlich betreffen. Die Themen sind weiterhin so ausgestaltet, dass sie mit den weiteren (Kern-)Anliegen der Organisationen verknüpft werden können. Beispiele dafür sind die Schaffung von behindertengerechtem Wohnraum, wenn sowieso (energetisch) saniert wird oder die Möglichkeit der Reduktion von Kosten, wenn Pflegedienstleister auch Mobilitätsanliegen befriedigen. Schließlich sind Themen dann geeignet, wenn Kooperationen Lösungen ermöglichen, die durch alleiniges Vorgehen nicht möglich erscheinen. Dies kann z.B. die gemeinsame Akquise von Fördermitteln für Projekte sein oder ein gemeinsames Auftreten in Bezug auf regulative Veränderungen (z.B. Berechtigung zur Personenbeförderung oder Umlagefähigkeit von Sanierungskosten). Offensichtliche Konflikte sind natürlich für Kooperationen abträglich, aber die Akteure müssen nicht zwingend die gleichen Ziele teilen.

10.5.2 Akteure und Akteurskonstellationen

Eine weitere Vorbedingung für das Gelingen von Kooperation sind geeignete Akteurskonstellationen. Dies sind die Zusammenstellung und das Verhältnis der Akteure zueinander in dem jeweiligen Prozess. Ein erster Aspekt aus beiden Modellprojekten ist die Notwendigkeit von Kapazitäten auf der jeweiligen Ebene. In dem Modellprojekt KlimaDiskurs.NRW erwies sich als eine Schwierigkeit, geeignete Ansprechpersonen bei den sozialpolitischen Akteuren zu identifizieren. In den Organisationen waren bzw. sind keine Stellen, die sich mit Klima- und Umweltfragen befassen, bzw. sie waren nicht als solche ersichtlich. In dem Modellprojekt zu nachhaltiger Mobilität stellte sich die Herausforderung, Umweltverbände zu identifizieren. Auf lokaler Ebene gibt es nur ehrenamtliche Strukturen, diese waren jedoch nicht in der Lage, die Aufgabe zu schultern, als Mitveranstaltende oder auch nur als Teilnehmende mitzuwirken. Einzig aus der Verwaltung des Biospährenreservats (wiederum eine professionelle Struktur) konnten Teilnehmer*innen gewonnen werden. In beiden Fällen fehlte ein entsprechendes Gegenüber, um Kooperation zu initiieren, und die Entwicklung von Kapazitäten erscheint als eine notwendige Voraussetzung.

10.5.3 Strukturen und Netzwerke

Der KlimaDiskurs.NRW hat sich Anfang der 2010er Jahre etabliert und war in der Lage, vielfältige zivilgesellschaftliche Akteure, insbesondere Umweltverbände, Gewerkschaften aber auch wirtschaftliche Akteure auf einer Plattform zu verbinden und Handlungsorientierungen zur Bewältigung der Klimakrise jenseits staatlicher Aktivitäten auf den Weg zu bekommen. Das Interesse an einer Einbindung von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden ist im Grundsatz vorhanden und konnte sich auch auf entsprechende Vorgaben der Satzung stützen. Der Zeitpunkt der Anbahnung der Kooperation mit dem KlimaDiskurs.NRW durch das IÖW fiel allerdings in eine für die Kooperation ungünstige strukturelle Übergangsphase. Der KlimaDiskurs.NRW wird, neben Mitgliederbeiträgen, im Wesentlichen durch Stiftungen finanziert. Die Einbeziehung einer weiteren Stiftung führte dazu, dass eine Ausweitung der Aktivitäten auf die Bundesebene stattfinden und auch die Präsenz in Brüssel gestärkt werden sollte. Damit konnte die Finanzierung über weitere Jahre gesichert werden. Gleichzeitig bedeutete dies natürlich auch, dass zusätzliche Netzwerkaktivitäten gestartet werden mussten, um auf den anderen Ebenen sichtbar zu werden, was aufgrund der begrenzten Kapazitäten eine große Herausforderung bedeutete. Ebenso sollte die soziale Dimension stärker in den Vordergrund gerückt werden und diese insbesondere mit Blick auf die bundesdeutsche Ebene gestärkt werden. Vor diesem Hintergrund erwies es sich als schwierig, die weitere Vernetzung auf Landesebene voranzutreiben, dies auch vor dem Hintergrund, dass die Sozial- und Wohlfahrtsverbände zu dem Zeitpunkt keine zahlenden Mitglieder des KlimaDiskurs.NRW waren. Zugleich stellt sich damit natürlich auch die Frage der Strukturen innerhalb des KlimaDiskurs.NRW: Die Kooperationen innerhalb des Netzwerkes sind im Laufe der Zeit gewachsen und haben sich verfestigt, um aktiv bestimmte Herausforderungen anzugehen. Die Einbeziehung von neuen Akteuren, also den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, hätte vermutlich eine gewisse Rekonfiguration des Netzwerkes erfordert, was wiederum mit deutlichen zusätzlichen Aufwendungen verbunden gewesen wäre, u.a. auch weil das erarbeitete Selbstverständnis möglicherweise hätte neu gefasst werden müssen. Zudem wurde deutlich, dass jenseits des KlimaDiskurs.NRW zwischen der Wohnungswirtschaft (die zum Teil Mitglied im KlimaDiskurs.NRW ist) und den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden durchaus Spannungsverhältnisse existierten. Als Voraussetzung für eine gute Kooperation im Rahmen des KlimaDiskurs.NRW müsste dieses Spannungsverhältnis erst moderiert werden. Damit wird auch deutlich, dass Erweiterungen bestehender Netzwerke und Allianzen vielfach aufwendig sind und ihren Vorlauf brauchen, um weitere Akteure einbeziehen zu können. Die bestehende Kultur und die geschaffenen Vertrauensverhältnisse, die sich aus der Interaktion ergeben haben, werden durch die Aufnahme neuer und großer Netzwerkpartner*innen in Frage gestellt bzw. stellen sich als Herausforderung dar, weshalb stets die Frage aufkommt, inwieweit eine Neugründung einer Erweiterung bestehender Netzwerke vorzuziehen ist.

Die für die Uckermark beschriebene fehlende Teilnahme von Umweltverbänden hat strukturelle Ursachen. Während die sozialen Wohlfahrtsverbände in der Uckermark bis zur lokalen Ebene professionalisiert sind, ist dies bei den Umweltverbänden nicht der Fall. Im Modellprojekt Uckermark war hier lediglich in der Anfangsphase ein im Landkreis tätiger Umweltverband aktiv, der aus Bundesmitteln finanziert wird. Die lokal tätigen Ehrenamtlichen waren nicht einzubinden.

Ein Grund für die mangelnden Kapazitäten der Akteure sind die fehlenden Mittel für die Schaffung entsprechender Stellen. Dies wurde auch immer wieder von den befragten Teilnehmenden in den Interviews reflektiert, demnach fehlen für langfristige Kooperationen die finanziellen Ressourcen. Besonders problematisch sei eine zumeist kurzfristige Projektfinanzierung. Für eine realistische Umsetzung nachhaltiger Kooperationsbündnisse erscheinen Finanzierungen für einen Zeitraum von fünf bis zu zehn Jahren notwendig.

Die Schlussfolgerungen aus diesen Befunden hinsichtlich Themen, Akteuren und Strukturen aus den Modellprojekten sind in die im Folgenden dargelegten Handlungsempfehlungen aus dem Projekt eingeflossen.

11 Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Kooperationen für sozial-ökologische Transformationen

11.1 Transformationen: ökologisch nachhaltig und sozial gerecht

Was haben wir aus den vorangegangenen Kapiteln und den Erkenntnissen aus den Modellprojekten sowie der Analyse der akteursspezifischen Denk- und Handlungslogiken, geteilten Zukunftsbilder und Gelingensbedingungen für Kooperationen gelernt? Bevor hieraus im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, soll zunächst noch einmal kurz an den Projekthintergrund erinnert werden bzw. die Bedeutung von Neuen Allianzen zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren angesichts der Herausforderungen sozial-ökologischer Transformationsprozesse hervorgehoben werden.Eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals (SDGs) oder die Erreichung der Pariser Klimaschutzziele implizieren weitreichende Transformationen zentraler gesellschaftlicher Systeme. Dies betrifft Mobilität, Wohnen, Ernährung, Energie, Umgang mit Ressourcen – und damit auch die Art und Weise, wie Wirtschaft, Gesellschaft, Siedlungs- und Infrastrukturen, Bildungssysteme usw. ausgestaltet werden. Die Auswirkungen solcher Transformationsprozesse betreffen Einkommen, Beschäftigung und Lebensqualität, gehen mit Verteilungswirkungen zwischen Regionen, Sektoren und Haushaltstypen einher und eröffnen oder verändern Beteiligungsmöglichkeiten. Insoweit Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik die Verbesserungen ausgeschöpft haben, die mit geringen Kosten oder sogar mit ökonomisch-ökologischem Win-win zu erzielen sind und stattdessen auf einen tiefgreifenden Strukturwandel zielt, stellen sich Fragen nach Verteilungswirkungen immer dringlicher. Die Erreichung der Klimaziele erfordert letztlich die Neukonfiguration der Gesellschaft. Das Aufgabenpensum ist enorm und stellt sowohl die Handlungsfähigkeit des Staates, aber auch der organisierten Zivilgesellschaft vor große Herausforderungen. Umfassende Prozesse der Neuorganisation und Strategiefindung müssen mit vorhandenen Logiken, strukturellen Pfadabhängigkeiten sowie zentralen Prinzipien demokratischer Organisation vereint werden. Der mühsam ausgehandelte Kohlekompromiss ist mit Blick auf die Dimension des Transformationsprozesses vielleicht nur eine Vorahnung auf das, was in anderen Sektoren noch erforderlich ist. Nicht nur Gewerkschaften, sondern auch Sozial- und Wohlfahrtsverbände und ihre Zielgruppen sind davon maßgeblich betroffen. Es geht um Transformationsprozesse, die sowohl ökologisch nachhaltig als auch sozial gerecht gestaltet sind.

Die aktuelle Situation der Corona-Krise hat hier zu einer nicht zu vernachlässigenden Veränderung des Kontextes geführt: Während es im Vordergrund um die Bewältigung der Gesundheitskrise geht, wird auch deutlich, dass die Rolle des Staates, aber auch der zivilgesellschaftlichen Verbände als aktiv gestaltende Akteure wieder neu interpretiert werden. Hier braucht es jedoch eine gemeinsame Strategie, die ebenso auch die weitreichenden Nachhaltigkeitstransformationen in den Blick nimmt. Dies ist umso mehr erforderlich, als unruhiges wirtschaftliches Fahrwasser in Verbindung mit den Herausforderungen der öffentlichen Finanzen zu erwarten ist, welche vorhandene Verteilungskonflikte noch verschärfen werden. Gelingt es nicht, in der aktuellen Krise eine richtungsweisende Integration sozialer und ökologischer Ziele zu erreichen, besteht zudem die akute Gefahr einer erneuten Verschärfung alter Konfliktlinien. Die Situation macht deutlich, was vorher häufig nicht im Fokus der Debatte stand: Nicht nur geht es darum, eine ökologische Krise sozial gerecht zu bewältigen, sondern auch darum, eine soziale Krise umweltgerecht zu lösen.

Im Laufe der Arbeiten und Diskussionen im Projekt wurden drei zentrale Aspekte deutlich, die letztlich den Ausgangspunkt der Überlegungen zu den Handlungsansätzen darstellen und daher an dieser Stelle noch einmal kurz zusammengefasst werden sollen:

Geteilte Perspektiven - Klima-, Umweltschutz und Gerechtigkeit: Im Rahmen der Analysen, Interviews und Diskussionen mit den Vertreter*innen unterschiedlicher Verbände zeigte sich, dass keiner der betrachteten Verbände mittlerweile die übergeordneten Ziele von Klima- und Umweltschutz einerseits und sozialer Gerechtigkeit andererseits anzweifelt. Im Gegenteil: Die Ziele werden nicht nur allgemein akzeptiert, sie werden auch öffentlich in die eigene Programmatik integriert. In der öffentlichen Auseinandersetzung werden dennoch immer wieder – meist von der jeweils „anderen" Seite – Zweifel an der Ernsthaftigkeit solcher Äußerungen angebracht und gefordert, dass den „Worten" letztlich „Taten" folgen müssten. Ein genauerer Blick zeigt jedoch, dass die Gründe für dieses als ambivalent empfundene Verhalten komplex und vielschichtig sind, sich aber trotz real vorhandener Konflikte nicht ohne weiteres auf „fehlende Absichten" herunterbrechen lassen. Vielmehr gibt es vielfältige Hinweise auf ernsthafte Such- und Orientierungsprozesse für die Integration sozialer und ökologischer Ziele in und zwischen Verbänden, die jedoch immer wieder mit komplexen Herausforderungen, gerade auch durch die Kooperation mit neuen, „ungewohnten" Partner*innen, konfrontiert sind.

Spezifische Handlungslogiken und neue Herausforderungen – Die Notwendigkeit von Neuorientierung: Der Sammelbegriff „zivilgesellschaftliche Verbände" verkennt trotz vieler Gemeinsamkeiten, wie grundverschieden die Handlungskontexte der Organisationen sich im Konkreten darstellen können. Während sich übergeordnete Ziele zwar wie beschrieben zunehmend angleichen, sind die Pfade zur Erreichung dieser Ziele teilweise unterschiedlich. Zudem ergeben sich aus einer Kombination anderer Faktoren sehr spezifische Logiken, nach denen die Interessenverbände ihr Handeln ausrichten. Diese unterschiedlichen Handlungslogiken können gemeinsames Handeln erschweren – insbesondere dann, wenn kein wechselseitiges Verständnis über die Handlungslogiken des Gegenübers besteht. Sind die Umweltverbände z.B. eher allgemein auf den Schutz der Umwelt orientiert, so sind die Interessen der Gewerkschaften mehr von den Spezifika ihrer Mitglieder abhängig, was Allianzen zwischen den Akteuren erschweren kann. Aber auch andere Logiken, etwa im Zusammenhang mit einer spezifischen Kultur politischer Aushandlung, spielen eine Rolle.

Die Sozialverbände sind hingegen auf den verschiedenen Organisationsebenen sehr unterschiedlich orientiert. Auf der Bundesebene geht es oft um konkrete sozialpolitische Einflussnahme, während auf den anderen Ebenen der Fokus auf konkreten Bedarfen der Mitglieder liegt. Hier stehen etwa Leistungserbringungen (z. B. Rechtsberatung) im Fokus der Arbeit. Zudem spielt die gesellschaftliche Einbettung dieser Verbände eine wichtige Rolle; sie kann auch für Transformationsprozesse elementar wichtig sein. Dem stehen die Wohlfahrtsverbände gegenüber: Sie sind sowohl Interessenvertretungen für soziale Belange als auch Dienstleistungsanbieter, die mit vielen ganz konkreten Herausforderungen konfrontiert werden wie der Ökologisierung der Liegenschaften und der damit zusammenhängenden Logistik. Insbesondere in Krisenzeiten zeigt sich immer wieder, dass sich die zivilgesellschaftlichen Verbände verstärkt auf ihr „Kerngeschäft" konzentrieren, was nicht mehr und nicht weniger bedeutet, als dass sie all ihre Ressourcen darauf richten, die aufgrund ihrer Handlungslogiken vorgegebenen Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen. Es zeigt sich jedoch, dass die Arbeitsweisen, Strukturen, Kernthemen und Strategien der Verbände zunehmend vor Herausforderungen stehen und teilweise umfassende Neuorientierungen erforderlich sind, um die Zukunftsfähigkeit der Verbände zu sichern: einerseits aufgrund neuer gesellschaftlicher Aufgaben vor dem Hintergrund ökologischer Herausforderungen, andererseits aber auch aufgrund anderer aktueller, teils spezifischer Herausforderungen, mit denen sich die Verbände konfrontiert sehen.

Kooperation als Zukunftsstrategie – Aus der Defensive in die Gestaltung: Wichtig wird es sein, die Neuorientierungsprozesse in und zwischen den Verbänden auf den Weg zu bekommen. Der übergreifende Austausch zwischen den sozial- und umweltpolitischen Interessen – sowohl konflikthafte Aushandlung als auch gemeinsame Projekte – kann ein wichtiger Hebel sein, um

die notwendigen Neuorientierungsprozesse in den Organisationen anzustoßen und gleichzeitig ein tiefergehendes Verständnis über die Logiken, Handlungsmöglichkeiten, aber auch Zwänge des Gegenübers zu entwickeln.

Dass die Verbände die Potenziale des gemeinsamen Agierens zunehmend anerkennen, lässt sich auch an einer wachsenden Zahl gemeinsamer Aktivitäten über die letzten Jahre ablesen. Während es entsprechende Ansätze zwar bereits früher immer wieder gab, lässt sich doch insbesondere für die jüngere Vergangenheit eine neue Dynamik bei der Bildung von Allianzen feststellen. Diese Kooperationen verdeutlichen, dass die Verbände die Herausforderungen wahrnehmen und durch gesellschaftliche Bündnisse schon im Vorfeld staatlicher Politikformulierung und auch jenseits formaler Einfluss- und Beteiligungsstrukturen gemeinsam über konkrete Aushandlungsprozesse Orientierungen für sozial-ökologische Transformationen entwickeln wollen.

Auf dem Weg zu „Neuen Allianzen" – Handlungsansätze für die Verbände: Die genannten Aspekte zeichnen insgesamt ein Bild, das sich mit Blick auf Kooperationspotenziale sozial- und umweltpolitischer Akteure in etwa so zusammenfassen lässt:

- Die sozialen und ökologischen Verbände nehmen die Ziele des jeweils anderen ernst.
- Es gibt ein Bewusstsein über die Herausforderungen, eine Reflexion über notwendige Veränderungsprozesse sowie eine Suche nach Möglichkeiten der Neuorientierung in den Verbänden.
- Es gibt eine wachsende Anerkennung dafür, dass die Bildung „neuer Allianzen" eine zentrale Zukunftsstrategie ist, nicht nur für die Gesellschaft als Ganzes, sondern auch für die Verbände selbst.

Ausgehend von diesen Aspekten wurden im Projektteam und insbesondere in engem Austausch mit der Praxis (im Rahmen von bilateralen Gesprächen, Beiratstreffen, einem Fachgespräch, einem Strategiegespräch sowie der Abschlussveranstaltung des Projekts) Handlungsansätze entwickelt, die mögliche Wege aufzeigen sollen. Diese sollten dabei aber eher als grundlegende Leitlinien verstanden werden, die letztlich von den Akteuren der Praxis (Verbände, Politik) aufgegriffen und handlungsorientiert konkretisiert werden müssen. Es wurde bewusst darauf verzichtet, exakte Blaupausen für Strukturen oder Institutionalisierungen zu entwerfen, da weitere Konkretisierungen nur im vertieften Austausch zwischen den Akteuren entwickelt werden können.

11.2 Übergreifende Austauschprozesse stärken und institutionell verankern: Forum Umwelt & Soziales und Transformationskommissionen

Die Analyse bestehender Austauschstrukturen zwischen den Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden einerseits und Umweltverbänden andererseits hat unter anderem verdeutlicht, dass Austausch aktuell vor allem punktuell innerhalb einzelner Politikfelder oder Sektoren organisiert ist. Zugleich zeigt sich, dass bestehende Strukturen und Allianzen in ihrer Entwicklung vielfach pfadabhängig und im Sinne zunehmender Spezialisierung und Professionalisierung häufig auch von Schließungsprozessen begleitet sind. Eine Öffnung bestehender Netzwerkstrukturen gegenüber neuen Mitgliedern und damit neuen Themen und Arbeitsweisen scheint dabei vielfach schwierig. Dies zeigt sich letztlich auch dort, wo sich etwa im umwelt- oder klimapolitischen Bereich bereits längerfristige Strukturen etablieren konnten und trotz einiger Bemühungen die Integration sozialpolitischer Verbände weiterhin eine Herausforderung darstellt. Aber auch andersherum sind gelungene Beispiele für eine Integration umweltpolitischer Akteure in

bestehende Austauschstrukturen der klassischen Sozial- und Wohlfahrtsverbände bzw. Gewerkschaften selten.

Vor dem Hintergrund der weitreichenden gesellschaftlichen Transformationsaufgaben scheint es jedoch zentral, den gesellschaftlichen Austausch über die Grenzen von Branchen, Politikfeldern und Interessen hinweg in einem sehr viel umfassenderen Sinne zu entwickeln und zu verstetigen. Dies stellt die Verbände vor große Herausforderungen: Organisationslogiken, knappe Ressourcen, eine Vielzahl tagespolitischer „Brandherde" oder auch handfeste Ziel- und Wertekonflikte verdeutlichen, dass die Verstetigung oder gar Institutionalisierung von Austausch und Kooperation vorbedingungsvoll ist. Sie erfordert neben notwendigen Kapazitäten auch ein gemeinsames grundsätzliches Verständnis für die Herausforderungen sozial-ökologischer Transformationen. Vor den genannten Hintergründen ist ein sinnvoller Handlungsansatz darin zu sehen, eine institutionelle Architektur zur Förderung des notwendigen gesellschaftlichen Austauschs zu etablieren, welche die bereits bestehenden Strukturen und Prozesse verstärken und im Sinne eines gemeinsamen Aufbruchs auch um grundlegend neue Formate ergänzen kann. Der hier entwickelte Vorschlag zur Ausgestaltung dieser Architektur steht zur Diskussion und muss in einem vorbereitenden Prozess weiterentwickelt werden.

Der hier vorgelegte Entwurf folgt dabei den Leitideen, dass

- die sozialen und umweltorientierten Akteure von Beginn an gleichermaßen Teil dieser Strukturen sein müssen,
- sowohl übergreifende Fragestellungen und Themen bearbeitet werden können (z.B. gesamtgesellschaftliche Leitbilder, Gerechtigkeitskonzepte usw.) als auch ihre jeweilige Konkretisierung in den unterschiedlichen Handlungsfeldern,
- eine Rückbindung an unterschiedliche regionale und lokale Kontexte ermöglicht bzw. in den Blick genommen werden und
- diese auf die Entwicklung konkreter integrierter Politikansätze und entsprechender Maßnahmen ausgerichtet sein sollen.

Die grundsätzliche Architektur sollte dabei zwei Struktur-Ebenen umfassen:

1. Austauschstrukturen für Selbstverständigungs- und Lernprozesse zwischen den zivilgesellschaftlichen Verbänden (Forum)
2. Austauschstrukturen für die konkrete Entscheidungsvorbereitung bzw. Entscheidungsbegleitung im Sinne einer Ko-Kreation transformativer Politikansätze zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (Kommissionen)

Beide Ebenen sollten ineinandergreifen. Weder scheint es sinnvoll und von den Verbänden gewünscht, zusätzliche Austauschprozesse im Sinne einer reinen Diskussionsplattform untereinander zu initiieren, noch scheint ein reiner Fokus auf einen verbesserten Einbezug der Verbände durch staatliche Akteure zielführend. Vielmehr braucht es eine vorgelagerte und begleitende Ebene der zivilgesellschaftlichen Selbstverständigung, um neue Lösungspfade und Handlungsoptionen auszuloten und damit nicht Gefahr zu laufen, in einer Logik des „harten Ringens" um Einfluss tradierter Interessen innerhalb staatlicher Beteiligungsprozesse zu verharren. Wo hier im Rahmen der Kommission „Wachstum, Beschäftigung und Strukturwandel" zum Ausstieg aus der Braunkohleverstromung u.a. aufgrund umfassender finanzieller Zusicherung von staatlicher Seite zwar ein Kompromiss verhandelt werden konnte, scheint dies vor dem Hintergrund weit komplexerer Problemkontexte in anderen Handlungsfeldern zunehmend schwieriger. Gleichzeitig scheint es jedoch die klare Perspektive von Entscheidungsnähe zu brauchen, um die

Handlungsrelevanz und die Option auf positive Gestaltungsmacht für die zivilgesellschaftlichen Akteure herauszustellen und eine entsprechende Dynamik der Aushandlung und des Austauschs zwischen den Verbänden zu verstärken.

11.2.1 Selbstverständigungsprozesse der Zivilgesellschaft

In Anlehnung an die Integrationsprozesse zwischen Umwelt- und Entwicklungspolitik in den 1990er Jahren, in deren Folge sich auf zivilgesellschaftlicher Ebene die politikfeldübergreifende Plattform „Forum Umwelt und Entwicklung" institutionalisiert hat, könnte vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen nun ein „Forum Umwelt und Soziales" erforderlich sein, das auf höchster Ebene der Verbände angedockt sein und zugleich Arbeitsstrukturen für die Umsetzung und Konkretisierung bereitstellen sollte. Folgende Aspekte wären für den Austausch im Forum relevant:

- Übergreifende Fragen zu Gerechtigkeit und Transformation: Was bedeuten „gerechte" Transformationen im Kontext der Einhaltung der Pariser Klimaziele? Welche Synergien und Konflikte ergeben sich vor dem Hintergrund notwendiger Maßnahmen zur Einhaltung der Ziele? Welche Ansatzpunkte zur Überwindung von Konflikten lassen sich identifizieren?
- Verständigung zu verbandsspezifischen und gemeinsamen Zukunftsbildern: Wo bieten sich Potenziale eines gemeinsamen verbandsübergreifenden inhaltlichen Leitbilds und einer handlungsfeldübergreifenden Programmatik und wie knüpfen die jeweils spezifischen Zukunftsbilder der unterschiedlichen Verbände an?
- Auslotung von Vertiefungsfeldern: Wie lässt sich eine handlungsfeldübergreifende Programmatik in handlungsfeldspezifische Visionen und Strategien übersetzen? Welche Rahmenbedingungen müssen etwa für Mobilität, Wohnen oder Arbeitszeitmodelle mit Blick auf gerechte Transformationen ausgestaltet werden?
- Entwicklung von Brückenkonzepten**:** Welche konzeptionellen Zugänge können als „Brücken" zwischen der sozialen und ökologischen Dimension fungieren und eine gemeinsame inhaltliche Arbeit ermöglichen (Just Transition, sozial-ökologische Infrastrukturen, Zeitwohlstand, „foundational economy" und/ oder Gemeinwohlökonomie, innovative Wohlfahrtsmodelle, Wachstumsunabhängigkeit…)?

Die Arbeit im Forum könnte dabei folgendermaßen strukturiert sein: Ein Lenkungskreis zusammengesetzt aus den Verbandsspitzen würde insbesondere die übergeordneten Fragen und damit auch die inhaltlichen und strategischen Leitplanken adressieren. Zusätzlich könnten sich themenspezifische Arbeitsgruppen bilden, die insbesondere die Übersetzung in die Kontexte der konkreten Handlungsfelder in den Blick nehmen könnten. Es könnte eine gemeinsame Geschäftsstelle eingerichtet werden, welche sowohl den Lenkungskreis als auch die Arbeitsgruppen in ihrer Arbeit unterstützt und koordiniert. Die Geschäftsführung könnte durch den Lenkungskreis eingesetzt werden. Während die Bundesverbände über ihre Mitgliedschaft die gemeinsamen verantwortlichen Träger des Forums sein könnten, wären mit Blick auf die Finanzierung (u.a. der Geschäftsstelle) unterschiedliche Modelle denkbar. Zusätzlich stellt sich u.a. die Frage, wie auch weitere zivilgesellschaftliche Akteure (Bewegungen, NGOs ohne Verbandsstruktur, kleine Initiativen etc.) in die Arbeit und Prozesse des Forums eingebunden werden könnten.

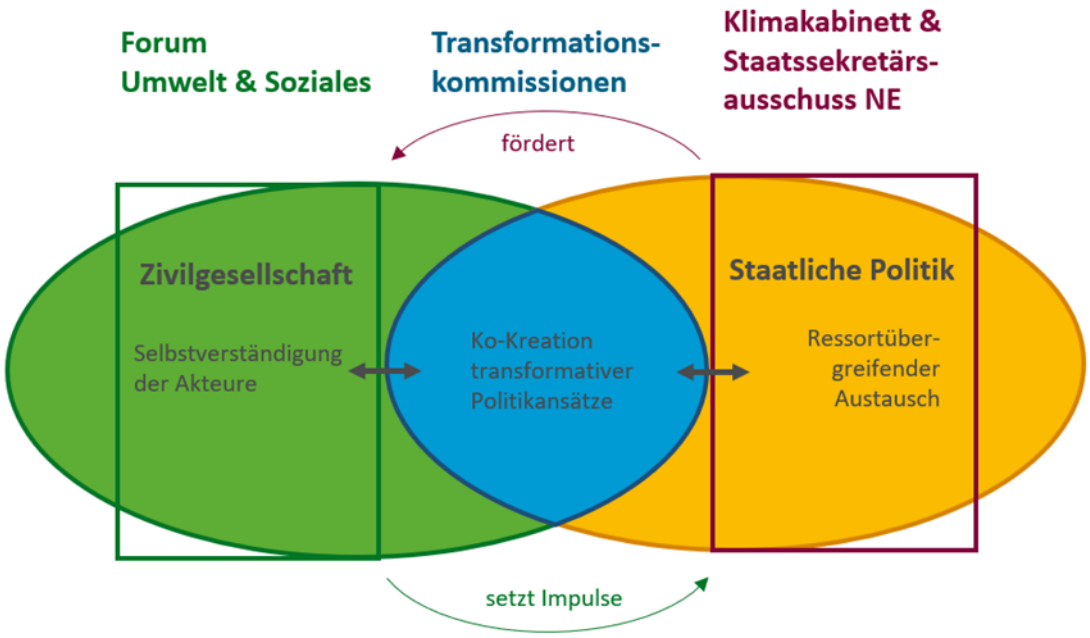
11.2.2 Integrierte Politikentwicklung

Zusätzlich sollten Strukturen für die konkrete Entwicklung bzw. Vorbereitung transformativer Politikansätze zwischen den Verbänden und den staatlichen Ebenen entwickelt werden. Mit der Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ existiert bereits ein erster Ansatz einer solchen integrierten Politikentwicklung. Folgende Strukturen erscheinen uns sinnvoll:

- Kommission für übergreifende Fragen der Transformation: Denkbar wäre etwa eine übergreifende „Transformationskommission“ bestehend aus dem Lenkungskreis und der Geschäftsführung des Forum Umwelt & Soziales sowie den Akteuren des Klimakabinetts (ergänzt um die bislang fehlenden sozialen Ressorts wie z.B. das Bundesministerium für Arbeit und Soziales oder das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) sowie des Staatssekretärsausschuss Nachhaltige Entwicklung.
- Themenspezifische Kommissionen: Hier sollten die Ergebnisse der themenspezifischen Arbeitsgruppen des Forums einfließen. Ähnlich den Modellen der Kohle- oder auch Verkehrskommissionen, sollten die jeweils relevante Ressorts vertreten sein.

Inwiefern weitere Akteure (z.B. Wirtschaft/ Unternehmen) einbezogen werden sollten, könnte je nach Handlungsfeld zwischen den Verbänden und den staatlichen Akteuren ausgehandelt werden.

Abbildung 9: Übergreifende institutionelle Architektur für die Organisation notwendiger Austauschprozesse



Quelle: eigene Darstellung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Es sollte zudem überlegt werden, inwiefern diese Prozesse mit gewissem Zeitversatz zueinander initiiert werden müssten. Es könnte etwa eine erste Phase der Selbstverständigung und des Capacity-Buildings der zivilgesellschaftlichen Akteure brauchen, in der das Forum etabliert, d.h. eine Geschäftsstelle eingerichtet und eine Verständigung über die grundsätzlichen Formen des

gemeinsamen Arbeitens verhandelt werden. Auch auf inhaltlicher Ebene scheint eine Vorverständigung der Akteure sinnvoll und notwendig.

In jedem Falle würde die Etablierung eines Forums als Ort der Selbstverständigung die Initiative der Verbände selbst erfordern. Nichtsdestotrotz können insbesondere die staatlichen Akteure im Sinne der vorgeschlagenen Gesamtarchitektur entsprechende Initiativen unterstützen, sei es durch die Zusage finanzieller Kapazitäten oder aber das klare Signal, ein solches Forum als zentrale Gesprächspartner*in anzuerkennen.

11.2.3 Die notwendige Verständigung im Wechselspiel zivilgesellschaftlicher und staatlicher Initiative voranbringen

Die hier skizzierten Überlegungen zur Notwendigkeit, gesellschaftliche Verständigung zu institutionalisieren sowie die konkreten Vorschläge für entsprechende Strukturen sollen als Diskussionsgrundlage dienen. Diese Gestaltungsvorschläge basieren auch auf dem intensiven Austausch mit dem projektbegleitenden Beirat und vielen vertiefenden Gesprächen mit den Verbänden. Es handelt sich um eine idealtypische Darstellung, welche aber auf eine Leerstelle der Ausgestaltung von weitreichenden und integrativ angelegten sozial-ökologischen Transformationsprozessen verweist, die aus heutiger Perspektive für viele Akteure zwar grundsätzlich denkbar und wünschenswert sind, von der konkreten Realisierung aber noch weit entfernt scheinen. Es stellt sich also die Frage, welche Schritte auf den unterschiedlichen Ebenen zunächst gegangen werden müssen, um übergreifende Verständigungsprozesse zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren einerseits sowie Ansätze ko-kreativer Politikgestaltung andererseits voranzubringen und zu institutionalisieren.

Die Eigeninitiative der zivilgesellschaftlichen Verbände ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für die Konkretisierung und Etablierung erfolgreicher Strukturen und Prozesse der Verständigung. Die Institutionalisierung dieser Verständigung sollte dabei als Prozess verstanden werden, für den folgende Schritte zentral scheinen:

In Kontakt treten, Vertrauen und persönliche Verbindungen aufbauen

- Verständigung über Problemverständnisse, Leitplanken und strategische Perspektiven, um notwendiges Vertrauen in geteilte Absichten herzustellen
- Arbeitsbeziehungen zwischen Personen in den unterschiedlichen Verbänden etablieren
- Kapazitäten in den Organisationen aufbauen

Selbstverständigung zu Strukturen der Zusammenarbeit

- Verständigung über grundsätzliche Formen der gemeinsamen Arbeit
- Verständigung über Verantwortlichkeiten und Finanzierungsmöglichkeiten
- Verständigung über Themen und Inhalte der gemeinsamen Arbeit

Entwicklung und Etablierung der gemeinsamen Strukturen in einer übergreifenden Gesamtarchitektur

- Ko-kreative Arbeit in Kommissionen
- Gemeinsame Aktivitäten und Lobbyarbeit, um auch jenseits von Beteiligungsprozessen Impulse zu setzen

Letztlich spielt im skizzierten Wechsel- und Zusammenspiel ko-kreativer Politikgestaltung auch die Ebene staatlicher Politik und ihre Strukturen und Prozesse eine zentrale Rolle. Mit neuen Ansätzen wie u. a. dem Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung oder dem Klimakabinett wird deutlich, dass bereits zunehmend integrierte Zugänge verfolgt und Prozesse initiiert werden, innerhalb derer soziale und ökologische Fragestellungen zusammengebracht werden, dass jedoch eine deutliche Ausweitung solcher Ansätze auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich sein wird.

Für staatliche Akteure ergeben sich daraus folgende Handlungsansätze und -erfordernisse:

Strukturen und Prozesse auf staatlicher Ebene reflektieren und modifizieren

Bestehende Ansätze integrierter Politikgestaltung sollten einerseits weiterentwickelt werden und andererseits hinsichtlich ihrer Zusammensetzung bzw. primär adressierten Akteursgruppen reflektiert und – wo nötig – modifiziert werden. Es wäre etwa zu überlegen, inwiefern sozialpolitische Ministerien wie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) oder das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) auch im Klimakabinett vertreten sein sollten. Auch sollten bestehende Beteiligungsprozesse – wo nötig – für neue Akteure und Akteurskonstellationen geöffnet werden.

Neue Strukturen und Prozesse etablieren

Zweifelsohne wird es im Kontext sozial-ökologischer Transformationen darüber hinaus erforderlich sein, auch neue Prozesse und Strukturen im Austausch mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu entwickeln und zu etablieren. Dies kann im Sinne der hier vorgeschlagenen Architektur z. B. auf übergreifende und themen-/ handlungsfeldspezifische Transformationskommissionen fokussieren. Hierbei sollte aus bisherigen Erfahrungen (z. B. die sogenannte Kohlekommission, die Verkehrskommission oder zuletzt auch die Kommission Zukunft der Landwirtschaft) hinsichtlich Mandat, Besetzung, Einbettung und Zeitpunkt gelernt werden.

Zivilgesellschaftlichen Austausch fördern und unterstützen

Staatliche Akteure sollten zivilgesellschaftliche Initiativen der übergreifenden Verständigung umfassend fördern und unterstützen, etwa durch: Bereitstellung notwendiger Finanzierung durch z. B. institutionelle Förderungen, Etablierung neuer oder Modifikation bestehender Förderprogramme; verbindliche Kommunikation und formale Verankerung transparenter Ziele und Leitplanken notwendiger Veränderung (zwingende Verhandlungsspielräume hinsichtlich notwendiger Transformationspfade für alle verbindlich eingrenzen); Anerkennung der Ergebnisse von Austausch und Aushandlung der zivilgesellschaftlichen Akteure als wichtiges Element politischer Entscheidungsvorbereitung und -findung für sozial-ökologische Transformationsprozesse.

11.2.4 Die Rolle von Wissen(schaft)

Die bisherigen Analysen und Ergebnisdiskussionen haben gezeigt, dass ein wesentliches Hemmnis für die Verstetigung von Kooperationen in fehlendem geteiltem Wissen zu finden ist. Insbesondere dann, wenn es darum geht, gemeinsame Leitplanken in einzelnen Handlungsfeldern zu konkretisieren, fehlt es oftmals an neuen Konzepten und Zugängen bzw. Wissen zu Maßnahmen und Wirkungen. Dieses Wissen muss in und zwischen den Verbänden zum Teil erst erarbeitet und etabliert werden und ist noch nicht ohne weiteres vorhanden. Hier bräuchte es eine gezielte „Gesellschaftsberatung“, die dort eingebunden werden kann, wo die Akteure Wissensbedarfe identifizieren. Unterschiedliche Ansätze wären hier denkbar:

1. Neben einer möglichen institutionellen Förderung der Geschäftsstelle könnte auch Budget notwendig sein, mit welchem die Akteure des Forums sich wo nötig durch Wissenschaft unterstützen lassen können, um die Aushandlung neuer Strategien und Ansätze wissensbasiert voranzubringen. Es könnten etwa Expertisen aus den Bereichen der Klima-, Wirtschafts- und Ingenieurswissenschaften, aber auch der sozialwissenschaftlichen Transformations- und Governanceforschung, der pluralen Ökonomie u.a. Berücksichtigung finden.
2. Zudem könnte das Forum auch als „Beirat" entsprechende Forschungs- und Wissenschaftspolitik der Bundesministerien begleiten und gemeinsame Wissensbedarfe in Agendaprozesse einspeisen (z.B. im Rahmen der Sozial-Ökologischen Forschung, aber auch hinsichtlich Fragen der Gestaltung und Transition sozio-technischer Systeme).

11.3 Regional und lokal zusammenarbeiten: Kooperationsformate, Handlungsfelder und –potenziale

Zusätzlich zu den dargestellten übergreifenden Strukturen auf Bundesebene, spielen insbesondere auch die regionalen und lokalen Kontexte eine zentrale Rolle für die notwendigen Transformationsprozesse. Dies unter anderem deshalb, da

1. die Umsetzung der auf Bundesebene verhandelten Strategien letztlich maßgeblich auf diesen Ebenen stattfinden wird, sodass äquivalente **Strukturen zur Übersetzung in die regionalen und lokalen Kontexte** geschaffen werden müssen und
2. sich insbesondere auf diesen Ebenen über gemeinsame Lern- und Suchprozesse **neue Lösungsräume und Handlungsoptionen erproben** lassen.

Beide Aspekte sollten sich idealerweise ergänzen: Während die Umsetzung der auf Bundesebene entwickelten Ansätze unter Einbezug regionaler und lokaler Akteure klare Rahmenbedingungen schaffen sollte, können Lernerfahrungen aus konkreten „bottom-up"-Aktivitäten wiederum a) Umsetzbarkeit bestehender Ansätze ausloten und b) neue Strategien- und Handlungsansätze entwickeln und damit Rückschlüsse auf notwendige Anpassungen der Rahmenbedingungen ermöglichen. Diese Erfahrungen sollten wiederum die Diskussion auf Bundesebene informieren und damit auch einen Transfer in andere Kontexte ermöglichen bzw. unterstützen.

Die Umsetzung des Kohlekompromisses als Ergebnis der „Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung" steht etwa beispielhaft für einen Prozess, in dem auf Bundesebene verhandelte Eckpunkte nun in konkrete regionale Kontexte übersetzt werden müssen. Hierbei wird jedoch deutlich, dass sich die Bedingungen für erfolgreiche Transformationsprozesse in den unterschiedlichen Regionen teilweise sehr unterschiedlich darstellen. Einerseits sind die Regionen aufgrund struktureller Beschaffenheiten in unterschiedlichem Maße von einem Ausstieg aus der Braunkohleverstromung betroffen und damit unterschiedlich herausgefordert (und damit offen für neue Impulse), sich wirtschaftlich neu aufzustellen, andererseits existieren teils recht unterschiedliche Strukturen, die eine Einbindung der zentralen regionalen bzw. lokalen gesellschaftlichen Akteure bei der Gestaltung des Strukturwandels sicherstellen sollen. Erforderlich sind Rahmenbedingungen, die auch auf der regionalen Ebene die Sozial- und Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften sowie Umwelt-, Entwicklungs- und Verbraucherschutzverbände in die Leitbild- und Entscheidungsprozesse einbinden.

Zugleich zeigt sich immer wieder in unterschiedlichsten Kontexten, dass die regionalen und lokalen Kontexte nicht nur Objekte von Transformation sind, in denen notwendige Veränderung „top down" angestoßen und organisiert werden muss. Sie sind vielmehr auch zentraler Ausgangspunkt für soziale Innovationen und Leuchtturmprojekte, die im Rahmen vielfältiger „bot-

tom-up"-Aktivitäten Transformationsprozesse gestalten können. Gerade bei klaren lokalen Bezügen und Themen erscheint es oft einfacher, verschiedene soziale Milieus mit unterschiedlichen Wertvorstellungen für gemeinsame Ziele zu gewinnen.

Allerdings ist festzustellen, dass die regionale bzw. lokale Ebene nicht nur besonderes Potenzial für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsstrategien besitzt, sie ist dabei mit Blick auf die Verbände auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert: Dies betrifft (1) das Vorhandensein finanzieller und personeller Kapazitäten für die konstruktive Beteiligung an entsprechenden Austauschprozessen, da zwar auf Seiten der sozialpolitischen Akteure professionelle Strukturen bis auf die lokale Ebene vorhanden sind, dies bei den Umweltverbänden dagegen nur ausnahmsweise der Fall ist. Hier müssten entsprechende gemeinsame Aktivitäten durch Ehrenamtliche bzw. freiwillig Engagierte getragen werden. (2) Die Rahmenbedingungen für kommunales Handeln sind mehr noch als auf anderen Ebenen durch übergeordnete Strukturen vorgegeben, sie lassen aber Gestaltungsspielräume für die kommunalen Akteure. Hier könnte die Bundesebene im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die kommunale Ebene noch stärker befähigen und unterstützen. Dies gilt für die föderalen Strukturen der Verbände ebenso wie für die Handlungskapazitäten der unterschiedlichen staatlichen Ebenen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich vier wesentliche Elemente für die Entfaltung regionaler und lokaler Potenziale ableiten: (1) die Entwicklung regionaler Plattformen zur gemeinsamen Gestaltung notwendiger Transformationsprozesse, (2) die Ausweitung gemeinsamer „bottom-up"-Initiativen der Akteure in konkreten lokalen Kontexten oder Handlungsfeldern und (3) der notwendige Kapazitätsaufbau sowie Entwicklung neuer Förderformate.

11.3.1 Regionale Entwicklungsplattformen

Analog zu dem für die Bundesebene der Verbände entwickelten Vorschlag für ein nationales Forum Umwelt und Entwicklung, kann es in besonders von Transformationsprozessen bzw. Strukturwandelerfordernissen betroffenen Regionen sinnvoll sein, auch regionale Entsprechungen zu entwickeln. Dies wären Foren, in denen die Kapazitäten entwickelt, Themenfelder und gemeinsame Ziele erschlossen werden und ggf. gemeinsam mit lokaler und regionaler Politik Ansätze zur Umsetzung entwickelt werden.

Ein Orientierungspunkt könnten hier die von den Akteuren der Kohlekommission entwickelten Vorschläge zur Umsetzung des Kohlekompromisses in den Regionen sein, die bisher so allerdings noch keine Umsetzung gefunden haben. Vorgesehen war die gezielte Vernetzung regionaler Akteure im Sinne eines „Strukturwandels von unten" sowie die Einrichtung von „Revierbegleitausschüssen" mit Vertreter*innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zur Begleitung und Unterstützung der Aufsichtsgremien der jeweiligen regionalen Trägerinstitutionen. In der Praxis sind etwa für die Umsetzung des Kohlekompromisses in der Lausitz vielfältige Strukturen entwickelt worden, die allerdings gegenwärtig die Verbände nur begrenzt einbeziehen (s.u.). Hier könnten Wirtschaftsförder*innen als Träger*innen und Vermittler*innen auftreten. Äquivalent zur Bundesebene scheint auch hier die Unterstützung und Entwicklung von Handlungskapazitäten auf Seiten der Verbände bzw. der Zivilgesellschaft zentral.

Umsetzung des Kohlekompromisses in der Lausitz

Im Kohlekompromiss wird die Bedeutung der Beteiligung lokaler Akteure im Strukturwandelprozess betont, denen u.a. auch Fördermittel zugesprochen werden sollen und deren Vernetzung von staatlicher Seite gefördert werden soll. Dazu wird etwa die Einrichtung von Trägerinstitutionen empfohlen, welche während des gesamten Prozesses die Strukturentwicklung mit Unterstützung der lokalen Akteure im jeweiligen Revier anleiten. Der Vorschlag scheint aber aktuell nicht in die

politische Praxis umgesetzt zu werden. In der Lausitz ist damit bisher die *Wirtschaftsregion Lausitz GmbH* als Regionalpartnerin für die strategische Koordinierung des Strukturwandels verantwortlich. Die Einbindung der Zivilgesellschaft erfolgt dabei über die aus dem Experimentierfonds des Programms *„Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur"* geförderte *Zukunftswerkstatt Lausitz*. Gegenwärtig wird vor Ort für eine Vertiefung dieses Ansatzes geworben, der auf eine stärkere Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure drängt. Vor Ort-Initiativen wie die des *Zentrums für Dialog und Wandel der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz* und des Think Tanks *Lausitzer Perspektiven e.V.* haben die Idee eines Fonds Zivilgesellschaft Lausitz entwickelt, welcher als neutrale Trägerinstitution des Transformationsprozesses u.a. den Zugang zu Fördermittel für herkömmliche Verbände sowie neue Zusammenschlüsse engagierter Bürger*innen sicherstellen soll. In Anlehnung an den hier gemachten Vorschlag, bietet sich die Etablierung eines regionalen Forum Umwelt & Soziales sowie eine entsprechende Transformationskommission an.

Die Notwendigkeit von Budgets zur Förderung von Kooperationen und Austauschprozessen stellt sich auf regionaler und lokaler Ebene auch im Hinblick auf asymmetrische Kapazitäten: Insoweit zivilgesellschaftliche Organisationen überwiegend von ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Mitarbeiter*innen getragen werden, stellen sich Kooperationsvorhaben, die ggf. auch thematisch jenseits der jeweils persönlichen Kernmotivation für das freiwillige Engagement liegen, vorwiegend als zusätzlicher Aufwand dar. Das Beispiel des Visionsprozesses für die Industrieregion Schweinfurt unterstreicht dies.

Besser.Anders:Zukunft in Schweinfurt

Das 2014 von der IG Metall Schweinfurt und vom BUND Naturschutz Bayern initiierte „Leuchtturm"-Projekt entwickelte sich schnell zu einem breiten Bündnis aus Unternehmen, Gewerkschaften, Behörden und Umweltschützer*innen. Dieses hatte zum Ziel, eine gemeinsame Vision für die sozial-ökologische Gestaltung der Industriepolitik in der Region Schweinfurt zu gestalten. Es sollte eine Plattform zur Diskussion auf Augenhöhe entwickelt werden, auf der gemeinsame Lösungsansätze zu Themen wie Mitarbeiter*innen-Mobilität, Energieeffizienz in Produktionsprozessen sowie zur Lebensqualität und Attraktivität des Standortes erarbeitet werden sollten. Was aufgrund der aufkommenden Aufbruchsdynamik von den Beteiligten zunächst als großer Erfolg betrachtet wurde, scheiterte jedoch u.a. an der Asymmetrie der beteiligten Strukturen: Während es sich bei den Beteiligten Gewerkschafter*innen zumeist um hauptamtliche Betriebsrät*innen handelte, wurde das Projekt seitens des BUND Schweinfurt vor allem über die ehrenamtlichen Strukturen vor Ort getragen. Das Beispiel verweist auf die dringende Notwendigkeit des Aufbaus von Kapazitäten bei den Verbänden, um neue Allianzen für Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

Eine Förderpolitik, die entsprechende Plattformen auf regionaler und lokaler Ebene unterstützen will, sollte entsprechend helfen, die notwendigen Kapazitäten zu schaffen und Asymmetrien zu überwinden. In jedem Fall sollten bei der Ausgestaltung von regionalen Förderprogrammen (Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung bspw. „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" und „Europäischer Fonds für regionale Entwicklung") jeweils auch kapazitätsschaffende Förderlinien zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure mitgedacht werden.

11.3.2 Kooperationen zwischen den Verbänden als „bottom-up"-Initiativen für das Gemeinwohl

Auch jenseits einer institutionalisierten Kooperation in gemeinsamen Plattformen, die sich v.a. für besonders betroffene Regionen anbietet, ergeben sich auf lokaler und regionaler Ebene zahlreiche Anknüpfungspunkte hinsichtlich einzelner Projekte in konkreten lokalen Bezügen oder spezifischen Politikfeldern.

Im Sinne der gemeinsamen Gestaltung lokaler Nachhaltigkeitstransformationen bieten etwa „sozialräumliche" Ansätze, bei denen bisher insbesondere die Aneignung der unmittelbaren örtlichen Nah-Welt durch sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen (wie Kinder, Jugendliche oder Migrant*innen) im Fokus steht, auch vielfältige Anknüpfungspunkte für den Einbezug weiterer Akteure zur Entwicklung gemeinsamer nachhaltigkeitsorientierter Perspektiven. Umgekehrt können örtliche Initiativen von Umweltverbänden für eine nachhaltige Umgestaltung von Städten und Gemeinden (z.B. für eine Stadt der kurzen Wege, dezentrale Einkaufsmöglichkeiten, Möglichkeiten für nachhaltigen Konsum, Reduzierung des Autoverkehrs, Förderung des Fuß- und Fahrradverkehrs, Verbesserung des ÖPNV) konkrete Anknüpfungspunkte für Kooperationen mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden bieten, insbesondere wenn das mit den Anliegen ihres (Kern-)Klientels und ihrer Mitglieder verbunden werden kann (z.B. verbesserte Gesundheit, weniger Kosten, neue Lebenserfahrungen etc.). Bei den Gewerkschaften existieren auf der lokalen Ebene einerseits vielfältige umweltorientierte Arbeitskreise in den Betrieben, die vielfach auch Anknüpfungspunkte für Kooperationen mit den Umweltverbänden bieten. Andererseits sind die Gewerkschaften durch die Transformationsprozesse durchaus auch positiv tangiert, wie an den Beispiele Stadtumbau und Entwicklung des ÖPNV deutlich wird. Das sich in der gemeinsamen Gestaltung konkreter regionaler oder lokaler Kontexte großes Potenzial verbirgt, wird auch bestätigt durch unsere Analyse, die gezeigt hat, dass die meisten konkreten Kooperationen auf regionaler und lokaler Ebene bereits handlungsfeldübergreifend stattfinden.

Gleichwohl sind auch „bottom-up"-Initiativen zur Erprobung von Handlungsansätzen in den spezifischen Handlungsfeldern mit Relevanz für die regionalen und lokalen Ebenen erforderlich, um gesellschaftliche Suchprozesse zu unterstützen. Diese sind dabei vielfältig und heterogen und die Potenziale für gemeinsame Aktivitäten der Verbände umfangreich.

Im Bereich der **Energiewende** treten die Gewerkschaften bereits im Rahmen bi- und teilweise multilateraler Kooperationen auf regionaler Ebene mit Umweltverbänden über gemeinsame Aktionen und politische Forderungen an die Landes(-energie)politik auf. Die Verstetigung solcher Kooperationen über dauerhaft angelegte Netzwerke sowie ihre Öffnung für Sozial- und Wohlfahrtsverbände sind für eine sozialgerechte Gestaltung der Energiewende notwendig. Für Sozial- und Wohlfahrtsverbände stellt das Projekt „Stromspar-Check" der Caritas und des Bundesverbands der Energie- und Klimaschutzagenturen e.V. eine erfolgreiche Kooperation dar, welche einkommensschwachen Haushalten in lokalen Kontexten Beratung zum Energiesparen anbietet. Das Projekt zeigt, dass ökologische und soziale Anliegen in Beratungsangeboten integriert betrachtet werden können.

Als zentrales Politikfeld der kommunalen Ebene, wird die **Wohnraumversorgung** aktuell von vielen Gewerkschaften und Wohlfahrtsverbänden als zentrale Herausforderung angesehen – dies zumeist verbunden mit der Forderung nach bezahlbarem Wohnraum. Während die Sozialverträglichkeit der **energetischen Gebäudesanierung** unter den Umweltverbänden zwar an Bedeutung zunimmt, bleiben die Forderungen an die Landespolitik von Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden jedoch bisher weitgehend getrennt voneinander. Im Sinne einer gemeinsamen politischen Lobbyarbeit ließen sich hier Kräfte aller drei Akteursgruppen vielversprechend bündeln. Zudem

könnten Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände in enger Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft Nachhaltigkeitskonzepte für Wohnprojekte (z.B. Mehrgenerationenhäuser, betreutes Wohnen) kooperativ erarbeiten.

Im Bereich der **Mobilität** haben viele Sozial-, Wohlfahrts-, Verbraucher- und Umweltverbände sowie Gewerkschaften großes Interesse an der Gestaltung einer sozialen und ökologischen Verkehrswende. Die Gestaltung und Erprobung neuer Verkehrskonzepte, die soziale und ökologische Belange miteinander verbinden, spielen dabei insbesondere in den regionalen und lokalen Kontexten eine zentrale Rolle. Das im Projekt begleitete Beispiel der Kooperationsplattform für eine Nachhaltige Mobilität in der Uckermark (siehe Kasten) unterstreicht das Potential des Themas für Akteure aus Umwelt-, Tourismus-, Sozialverbänden, Unternehmen und Kommunen. Deutlich wurde aber auch die Notwendigkeit, lokale Akteure zur Beteiligung zu befähigen: Insbesondere Umweltverbände sind auf dieser Ebene überwiegend ehrenamtlich tätig und Kooperationsvorhaben stellen für diese eine besondere Herausforderung dar.

Nachhaltige Mobilitätskonzepte für die Uckermark

Im Rahmen eines durch das Projekt „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ angestoßenen Reallabors initiierten der Wohlfahrtsverband Volkssolidarität und der Tourismusverband Uckermark 2019 einen Workshop unter Beteiligung der Landrätin, von Vertreter*innen aus Kommunalpolitik und -verwaltung, der Verkehrsbetriebe, von Wohlfahrts- und Sozialverbänden, der Nationalparkverwaltung sowie einer Unternehmensvereinigung. Ziel war es, ein Netzwerk verschiedener Akteur*innen zu bilden, um nachhaltige Konzepte für Mobilität in der Region Uckermark zu erarbeiten. In einem regen Austausch wurden vielfältige Ansätze neuer Mobilitätsgestaltung gesammelt und die Relevanz der gemeinsamen Beschäftigung mit der Thematik von allen Teilnehmenden betont. Möglichkeiten einer Weiterführung bzw. Konkretisierung der gemeinsamen Aktivitäten stehen zum aktuellen Zeitpunkt noch aus, werden jedoch insbesondere durch fehlende finanzielle und personelle Kapazitäten der Akteur*innen erschwert.

Insbesondere für Umwelt-, Sozial-, Wohlfahrts- und Verbraucherverbände ist die Förderung des **nachhaltigen Konsums** essentiell. In diesem Bereich wurden Synergien vielfach erkannt und genutzt. Auf lokaler Ebene werden zwar vergleichsweise viele sozial-ökologische Innovationen kooperativ entwickelt und im Rahmen von Bildungs- und Freizeitangeboten der Verbände durchgeführt[67]. Allerdings besteht ein großes Potential einer stärkeren Aufnahme solch kooperativer sozial-ökologischer Praktiken in das Angebotsportfolio der Wohlfahrts- und Sozialverbände. Zudem sind der DGB und Sozial- und Wohlfahrtsverbände in regionalen Netzwerken zur nachhaltigen Beschaffung zwar teilweise eingebunden, jedoch ist der regionale Austausch zur guten Praxis in der öffentlichen Beschaffung ausbaufähig und wäre für die breite Teilnahme von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden und Gewerkschaften zu öffnen.

Kooperation der Arbeitswohlfahrt und der Naturfreunde: „Teilhabe am nachhaltigen Konsum und Lebensstile“

In einem vom Umweltbundesamt geförderten Projekt untersuchten die AWO und die NaturFreunde, wie Menschen aus sozial benachteiligten Milieus am nachhaltigen Konsum teilhaben können. Insbesondere analysierten beide Organisationen in einem dialogischen Ansatz Hemmnisse und entwickelten zielgruppenspezifische Lösungsansätze für neue soziale und kulturelle Praktiken. Im Rahmen von drei regionalen Leuchttürmen wurden die Ansätze zu nachhaltigem Konsum erprobt. Dabei wurden Klimafrühstücke organisiert, Hochbeete im städtischen Raum gebaut und Naturer-

[67] Zum Beispiel Repair-Cafés, Kleidertauschringe, Upcycling-Workshops, Urban Gardening, Sharing-Angebote, Umsonstläden oder Fahrradwerkstätten.

lebnisse auf den „Natura Trails“ der Naturfreunde veranstaltet. Über den Bundesverband konnten die damit gewonnenen Erfahrungen mit den AWO-Gliederungen geteilt werden.

Die Gestaltung **nachhaltiger Produktionsprozesse** steht bei vielen Gewerkschaften weit oben auf der Agenda. Deutlich wird, dass die Gewerkschaften sich hier zunehmend offen zeigen für eine intensivere Zusammenarbeit mit Umweltverbänden bei der Entwicklung von ökologisch-technischen Innovationen sowie nachhaltigen Produkten und Geschäftsmodellen in den von ihnen vertretenen Branchen. Da die betriebliche Ebene dabei der zentrale Ort ist, an dem eine entsprechende Einflussnahme über Prozesse betrieblicher Mitbestimmung möglich ist, sollte der „Betrieb“ als Teil regionaler und lokaler Kontexte noch stärker auch hinsichtlich möglicher Kooperationspotenziale in den Blick genommen werden. Dies betrifft auch die Gestaltung von **Arbeit** und **Arbeitszeit,** welche Kernanliegen der Gewerkschaften sind, jedoch auch im Rahmen von Postwachstumsdebatten zunehmend in den Fokus der Umweltverbände geraten. Fragen, die sich für die Akteure hier stellen, sind u.a.: Wie wirken unterschiedliche Modelle einer Verkürzung von Arbeitszeit auf die Verwirklichung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit? Wie können Beschäftigungsübergänge zwischen karbonintensiven Arbeitsplätzen und grünen Jobs geschaffen werden? Auch hier bieten die Betriebe einen relevanten Kontext, in dem neue Ansätze im Sinne von Arbeitszeitmodellen, Umschulungsansätzen etc. erprobt werden können.

Naturerfahrungsräume und Naturerlebnisse sind oftmals Teil der regionalen und lokalen Freizeit- und Bildungsangebote von Wohlfahrtsverbänden. In diesem Themenfeld kamen in der Vergangenheit vergleichsweise viele Kooperationen mit Umwelt- und Naturschutzverbänden zustande[68]. Dabei wurde gezeigt, dass Teilhabe und Naturschutz Hand in Hand gehen (können). Solche erfolgreichen Projekte sollten fortgeführt und multipliziert werden. Wie die Unterstützung von Sozialverbänden als Multiplikatoren bei der Sammlung von Unterschriften für das Bürgerbegehren „Rettet die Bienen“ in Bayern zeigt, machen sich auch die Regionalzweige der Sozial- und Wohlfahrtsverbände die Belange des Naturschutzes im Sinne einer vorbeugenden Sozialpolitik über Kooperationen zu eigen. Ein strategischer Austausch zu den Anforderungen einer regionalen Naturschutz- und Biodiversitätspolitik im Sinne einer vorbeugenden Sozialpolitik ist auf regionaler Ebene noch kooperativ zu entwickeln.

11.3.3 Kapazitätsaufbau für neue Allianzen und Förderformate

Für die Bearbeitung komplexer Problemfelder und die dafür notwendige Erschließung von Kooperationspotentialen bedarf es einer systematischen Analyse der potentiellen gemeinsamen Handlungsoptionen und eines finanziellen und personellen Kapazitätsaufbau auf regionaler und lokaler Ebene der Verbände. Hier bieten sich grundsätzlich drei Ansätze, wie entsprechende Prozesse unterstützt bzw. ermöglicht werden können: (1) eine Unterstützung von Kapazitätsaufbau durch eine Anpassung von Förderprogrammen und -strukturen, (2) die verstärkte Etablierung bestimmter (methodischer) Ansätze zur Schaffung von „Begegnungs-Orten“, über die vertrauensvolle Kontakte und mögliche Kooperationsansätze entstehen können, und (3) die Entwicklung von Ansätzen zur Diffusion lokaler Innovationen durch die Bundesverbände.

Finanzielle Förderinstrumente anpassen:

Erscheinen die Synergien naheliegend und über den Austausch von Ideen, Personen und Räumen erschließbar, finden Kooperationen ohne externe Finanzierung statt. Dies gilt insbesondere für die Organisation gemeinsamer Aktionen, Veranstaltungen und Demonstrationen sowie für gemeinsame Veröffentlichungen. Allerdings werden Kooperationsmöglichkeiten, die sich außerhalb der Kerntätigkeitsfelder befinden, bisher nur selten erschlossen. Ihr Zustandekommen

[68] z.B. Urban Gardening, Pflege von Grünflächen und Brachen, Renaturierung vernachlässigter Zonen, Förderung der Artenvielfalt, Maßnahmen zur Klimawandelanpassung.

scheint insbesondere an das Vorhandensein von staatlichen Fördermöglichkeiten geknüpft zu sein69. Grundsätzlich gilt es daher, die existierenden Förderinstrumente für Nachhaltigkeit (z.B. die Reallaborforschung als Teil der Förderlinie „Sozial-ökologische Forschung" des BMBF, die Nationale Klimaschutzinitiative, das Programm Soziale Stadt, die UBA-Verbändeförderung, das Netzwerk für nachhaltigen Konsum usw.) so auszulegen, dass Kooperationen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sowie Gewerkschaften mit Umweltverbänden explizit zum Ziel gemacht werden.

Auch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, landeseigene Stiftungen und Hochschulen haben in der Vergangenheit kooperativ angelegte sozial-ökologische Projekte der Umwelt- und Sozialverbände gefördert und könnten dies ausbauen. Zudem streben die seit 2016 vom Bund geförderten Regionalen Netzstellen für Nachhaltigkeitsstrategien (RENN) eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und Verbänden an, allerdings besteht in dieser Hinsicht noch Entwicklungsbedarf. Eine gezielte Ansprache dieser Zielgruppen, geknüpft an eine Projektförderung durch die Länder, würde zu einem Ausbau der kooperativen Kompetenzen vor Ort führen.

Reallabore als systematischer Ansatz zur Förderung von themen- und projektbezogenen Kooperationen:

Sowohl in der Forschungsförderung der jüngeren Vergangenheit als auch der Innovationsförderung werden zunehmend Praxisakteur*innen aus Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft mit Forschungs- und Entwicklungsakteuren in Verbindung gebracht, um Lösungsansätze gemeinsam zu entwickeln und sie zwar kleinskalig, aber unter realen Bedingungen zu erproben. Dies entspricht nicht zuletzt der Überlegung, dass gesellschaftlich relevantes Wissen nur mit Praxispartner*innen gemeinsam entwickelt werden kann und dass systemische (sowohl soziale als auch technologische) Innovationen einer Erprobung bedürfen.

Diese Forschungs- und Innovationsförderung könnte als ein Ausgangspunkt genutzt werden, um die notwendigen Kapazitäten zumindest für projektbasierte Zusammenarbeit auf der lokalen und regionalen Ebene zu schaffen. Eine systematische Förderung von Kooperationen zwischen Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften, Kommunen und Umweltverbänden könnte hier besonders gefördert werden.

Das *Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur*[70] in Baden-Württemberg stellt ein solches Beispiel dar. Im Rahmen des Reallabors werden Projekte und Aktivitäten zusammen mit lokalen Akteuren – unter anderem Umweltverbänden wie der NABU Gruppe Stuttgart und den Naturfreunden Stuttgart, aber auch dem Caritasverband für Stuttgart e.V. – für die Mobilitätswende angestoßen. Bislang sind Umweltverbände teilweise, Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände dagegen kaum in Reallaboren vertreten.

Quartier Zukunft – Labor Stadt

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde 2011 vom Karlsruher Institut für Technologie initiiert. Vor dem Hintergrund von Herausforderungen wie Klimawandel, demographischer Wandel, staatliche Schuldenlast, soziale Ungleichheit etc. sollten fundiertes Wissen, technisch-wirtschaftliches Können und politisches Handeln verbunden werden, um ein Konzept der nachhaltigen Stadtentwicklung für den als übertragbares Vorbild geltenden Stadtteil Oststadt in Karlsruhe zu entwickeln. Unter der Berücksichtigung globaler, generationenübergreifender Gerechtigkeit sollen neue Formen regionaler Politik- und Gesellschaftsberatung, von Partizipation der Bürgerschaft an Wissensproduktion und von Stadtgestaltung ausgelotet werden. Dafür findet durch unterschiedliche

[69] Bislang werden Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsförderungen des Bundes teilweise von sozialpolitischen Akteuren in Anspruch genommen, allerdings erfolgt dies nicht zwangsläufig mit Umweltverbänden.

[70] http://www.r-n-m.net/akteure/.

Formate eine breit angelegte Kooperation mit der Stadt Karlsruhe, Bürgerschaft, Privatwirtschaft, Kulturschaffenden und Wissenschaft statt, sodass im Sinne einer transdisziplinären Methode Ideen gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden können.

Allerdings sollte eine Projektförderung auch eine Perspektive auf die Bildung von dauerhaften Strukturen eröffnen: Eine Kooperation zwischen Umwelt-, Sozial-, Wohlfahrts- und Verbraucherschutzverbänden und Gewerkschaften ist auch in den hier genannten Themenfeldern letztlich eine Daueraufgabe und erfordert stabile Netzwerke und Beziehungen zwischen den Akteuren. Zeitlich befristete Projekte können Netzwerke nicht dauerhaft erhalten. Projekte können damit auch Erwartungen wecken, die dann nicht auf Dauer erfüllt werden können. Es empfiehlt sich daher, Projekte auf lokaler Ebene in eine strategische Perspektive einzuordnen und, nach entsprechenden Evaluationen, beispielsweise auf die o.g. dauerhaften Strukturen hinzuarbeiten.

Diffusion lokaler Innovationen durch Bundesverbände:

Um innovative Ansätze in die Breite zu tragen, Nachahmung durch die Verbandszweige anzuregen und organisationales Lernen zu fördern, können Bundesverbände beispielweise über digitale Plattformen oder regions- und verbandsübergreifende Veranstaltungen gute Beispiele im Sinne von „best practices“ verbreiten. Im Rahmen der Analysen konnte festgestellt werden, dass das Wissen um die vielfältigen Aktivitäten der regionalen und lokalen Ebenen insbesondere auf der Bundesebene der Verbände begrenzt ist, dies unter anderem auch aufgrund der zum Teil komplexen Strukturen der Verbände. Es wird daher zentral sein, entsprechende Kommunikationskanäle auch über die unterschiedlichen Ebenen der Verbände hinweg auszubauen.

11.4 Integrierter arbeiten: Neupositionierung der Verbände

Es braucht jedoch nicht nur neue Strukturen und Handlungsansätze zwischen den unterschiedlichen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren der unterschiedlichen Ebenen. Um im Sinne einer aktiven Gestaltung sozial-ökologischer Transformationsprozesse Handlungsfähigkeit herzustellen, braucht es auch entsprechende Veränderungsprozesse innerhalb der Verbände, die alle Ebenen einbeziehen.

Insbesondere die klassischen Verbände sind aktuell konfrontiert mit herausfordernden Dynamiken. Einerseits sehen sie sich durch die weitreichenden (Struktur-)Wandelprozesse, zunehmend aber auch durch neu entstehende soziale Bewegungen, die Transformationsprozesse vorantreiben wollen, herausgefordert und in Frage gestellt. Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände, insbesondere jedoch die Gewerkschaften haben zum Teil deutliche Mitgliederverluste zu verzeichnen und können zudem nur begrenzte Erfolge bei der Gewinnung neuer Mitglieder verzeichnen. Dies liegt unter anderem daran, dass sie von einem zunehmenden Teil der Gesellschaft nicht mehr als die zentralen Interessenakteure angesehen werden.

Die deutsche Verbändelandschaft hat sich in der Vergangenheit immer wieder neu orientieren müssen. Während einige Verbände die notwendige Anpassung an sich verändernde Kontexte nicht überstanden haben, konnten andere sich erfolgreich neuorientieren. Ein Beispiel hierfür ist etwa der Sozialverband VdK, dem eine umfassende Transformation gelungen ist. Aber auch die Volkssolidarität, die als einer der wenigen ostdeutschen Organisationen den Fortbestand nach der Wiedervereinigung sichern konnte, ist als Beispiel einer umfassenden Neuorientierung eines Verbands zu verstehen.

Die Erfahrungen des VdK: Neuausrichtung als Zukunftsstrategie

Der VdK ist 1950 als „Verband der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner Deutschlands“ gegründet worden. Im Rahmen der Kriegsfolgenbewältigungspolitik konnten zu-

nächst Mitgliedererfolge verzeichnet werden, ab den 60er Jahren geriet der Verband aber zunehmend unter Druck: Die Auflösung soziodemographischer Milieus, Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse sowie eine hohe Altersstruktur der Mitglieder machten es nötig, über neue Wege nachzudenken. Einer Öffnung des Verbands standen insbesondere die eigenen Mitglieder skeptisch entgegen, die sich als enge Schicksalsgemeinschaft verstanden. Damit stellte sich die Frage: Auflösung oder Neuausrichtung? Über eine konfliktminimierende Strategie wurde Schritt für Schritt die Erschließung neuer Mitglieder zu erreichen versucht. Zunächst wurden „Zivilbehinderte“, später auch Rentner*innen einbezogen. Durch aktive Mitwirkung u.a. am Bundessozialhilfe- sowie Behindertengesetz in den 70er/ 80er Jahren etablierte sich der Verband zunehmend als breite Interessenvertretung aller sozial Benachteiligter mit starkem Mitgliederzuwachs. Um Integration und Zusammenhalt im Verband zu stärken, wurden zunächst insbesondere Mitgliedern neuer Klientel verantwortungsvolle Aufgaben zugeteilt. Zudem wurden verstärkt Dienstleistungsstrukturen der Sozialrechtsberatung und -vertretung ausgebaut (bis heute Haupteintrittsgrund unter den Mitgliedern), später auch vielfältige weitere Angebote (Versicherungen, Betrieb sozialer Einrichtungen, Reisedienste, Geselligkeitsveranstaltungen). 2002 folgte die Umbenennung in „Sozialverband VdK Deutschland e.V.“ mit einem nun umfassenden Vertretungsanspruch.

Während sich diese Herausforderungen bisher insbesondere auf Seiten der sozialpolitischen Akteure gezeigt haben, wird doch deutlich, dass auch die großen Umweltverbände in nicht allzu ferner Zukunft mit entsprechenden Dynamiken konfrontiert sein könnten. Auch hier zeigt das steigende Durchschnittsalter in den Strukturen des Ehrenamts, dass es bisher nur unzureichend gelungen ist, die jüngeren Generationen für die Arbeit in Verbandsstrukturen zu gewinnen. Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, dass es bisher nicht zu gelingen scheint, die neu entstehenden sozialen Bewegungen, deren Anliegen in der grundsätzlichen Stoßrichtung durchaus große Überschneidungen mit denen der Verbände aufweisen, in die eigene Arbeit zu integrieren. Dies erscheint allerdings nicht nur eine organisatorische oder kommunikative Aufgabe zu sein (etwa die Nutzung sozialer Medien oder verstärkte Einladung zu projektbezogener Mitarbeit), sondern auch die zentralen Positionen der Verbände zu betreffen, die sich vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und der anstehenden Transformationsherausforderungen neu ausrichten müssen. Eine entsprechende Neuaufstellung der Verbände sollte dabei drei Ebenen in den Blick nehmen:

- **Inside in:** Über Organisationsentwicklungsprozesse müssen innerhalb des Verbands neue Themen, Strategien und Handlungsansätze entwickelt werden
- **Inside out:** Mit Blick auf die eigenen Themen, Strategien und Arbeitsstrukturen sollte Kooperationsfähigkeit für die Arbeit mit anderen Akteuren erhöht werden
- **Outside in**: Es sollten Formate und Strategien entwickelt werden, die die Adoption von gesellschaftlichen Dynamiken ermöglichen

Folgende Aspekte könnten dabei im Sinne einer entsprechenden Neupositionierung der Verbände als Ansatzpunkte dienen:

Erschließung neuer Themen, Handlungsfelder und Zukunftsstrategien: Zentral wird es sein, inwiefern die Verbände es schaffen, die eigenen Kernthemen in einen neuen Zusammenhang mit den Herausforderungen der notwendigen Transformationen zu (über-)setzen und hieraus Zukunftsstrategien abzuleiten. Formate wie der „Zukunftsdialog“ des DGB (siehe Kasten), aber auch der Prozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE sowie der „Zukunftsdialog 2020“ der Caritas sind bereits erste Ansätze, die als Indiz für das Vorhandensein von Problembewusstsein,

aber auch von Strategiefähigkeit hindeuten. Inwiefern diese Prozesse die notwendige Reichweite und Tiefe von Veränderung in den Verbänden anstoßen können, bleibt jedoch vorerst offen.

DGB-Zukunftsdialog

Über die letzten Jahre haben bereits einige Verbände Formate entwickelt, die als Versuche gesehen werden können, entsprechende Zukunftsprozesse in den Verbänden anzustoßen. Ein Beispiel ist hier der „DGB Zukunftsdialog", den der DGB 2018 mit dem Ziel ins Leben gerufen hat, bis zum Bundeskongress 2022 gerechte und soziale Lösungen für die drängenden Probleme unserer Zeit zu entwickeln. Hierfür soll – auch mit gesellschaftlichen Akteuren jenseits der Gewerkschaften – ein breit angelegter Beteiligungsprozess und gesellschaftlicher Dialog initiiert und der DGB als „Mitmach-Organisation" neu aufgestellt werden. Als Ausgangspunkt dienen 14 Themenfelder (u.a. Wohnen, Arbeitsbedingungen, Armut und Reichtum, Energieversorgung und Klimaschutz, Verkehr und Mobilität). Einerseits werden im Rahmen lokaler Veranstaltungen Austauschprozesse in den Kreis- und Stadtverbänden angestoßen, andererseits bundesweite Aktionswochen und -tage zu bestimmten Themen geplant, die u.a. der Bildung breiterer Akteursbündnisse dienen sollen. Auch eine Dialogplattform mit Möglichkeiten einer Online-Beteiligung sowie die Organisation von Regionalkonferenzen für den Austausch zwischen Gewerkschafter*innen und Bundesvorstand sind als Formate vorgesehen.

Entwicklung von Formaten für die Übersetzung neu erarbeiteter Ideen und Zukunftsvorstellungen in die konkrete Verbandspolitik: Letztlich bringen alle Strategieprozesse nur bedingt Erfolg, wenn eine Übersetzung in die konkrete Verbandspolitik nicht gelingt. Denkbar wäre etwa, dass die Vorstände der Verbände sich in einem ersten Schritt der Be- bzw. Erarbeitung bestimmter Themen „verpflichten" und als entsprechende Agenda auch in die unterschiedlichen Strukturen und Gremien des Verbands kommunizieren. Als Beispiel kann hier etwa der im November 2019 neu gewählte Vorstand des BUND dienen, der bereits kurz nach der Wahl im Rahmen einer Bundespressekonferenz, aber auch über das verbandseigene Magazin u.a. mitteilte, der BUND werde bei der Gestaltung einer sozial-ökologischen Transformation eine zentrale Rolle einnehmen und eine Spaltung sozialer und ökologischer Ziele solle dabei durch gute Netzwerkarbeit überwunden werden. Die Formulierung verbindlicher Handlungsschwerpunkte durch die Vorstände der Verbände kann dabei aber nur als Ausgangspunkt gesehen werden. Letztlich braucht es neue Strategien und Formate, über die ein Mainstreaming neuer Ansätze und Themen über die unterschiedlichen Gremien und Arbeitsebenen hinweg stattfinden und eine entsprechende Verankerung in den Verbandsstrukturen gewährleistet werden kann.

Capacity Building: Wie können mit Blick auf (I) die Erschließung und Bearbeitung übergreifender Fragestellungen und (II) die Kooperationsfähigkeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren notwendige Kapazitäten aufgebaut werden? Auszuloten wäre z.B., inwiefern entsprechende personelle Strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen des Hauptamts geschaffen werden müssten, die sowohl die Erarbeitung übergreifender Themen als auch den Austausch mit anderen verbandlichen Akteuren koordinieren können. Als Beispiel kann hier etwa die IG Metall dienen, die auf die neuen Herausforderungen der Digitalisierung und Klimapolitik durch entsprechende Personalpolitik im Sinne der aktiven Anwerbung von Kompetenzträgern reagiert hat.

Mobilisierung neuer Mitglieder: Es stellt sich die Frage, wie die Verbände neue Mitglieder gewinnen und mobilisieren können. Dies gilt einerseits, um gesellschaftliche Relevanz und Schlagkraft zu stärken, andererseits aber auch die eigene Zukunftsfähigkeit durch Nachwuchs in den eigenen Strukturen zu sichern. Auszuloten wäre z.B., inwiefern trotz der grundsätzlich verschiedenen Strukturen Erfahrungen insbesondere US-amerikanischer Gewerkschaften mit dem An-

satz des „community organizing“ auch im deutschen Kontext neue strategische Ansatzpunkte eröffnen können – und zwar nicht nur für die Gewerkschaften, sondern durchaus auch für die anderen Verbände.

Verstärkte Mobilisierung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements: Zentral wird es neben der Erschließung neuer Mitglieder auch sein, die bestehenden freiwilligen und ehrenamtlichen (Engagement-)Strukturen bzw. die eigenen Mitglieder für das Projekt sozial-ökologischer Transformationen zu mobilisieren. Erforderlich sind u.a. neue Formen der Freiwilligenarbeit, die auch mit einem neuen Verständnis hinsichtlich Rolle und Gestaltungsmöglichkeiten der Engagierten einhergehen sollten.

Auslotung der Kooperationspotenziale mit anderen Verbänden sowie sozialen Bewegungen: Was sind prioritäre Themen- und Handlungsfelder? Auf welchen Ebenen bieten sich im Kontext welcher Problemstrukturen welche Art von Kooperationen an?

12 Neue Kontexte, neue Dynamiken, neue Allianzen? Dokumentation und Reflektion der Online-Abschlussveranstaltung „sozial.ökologisch.gerecht. Gemeinsam die Krise bewältigen und Transformationen gestalten“ am 10.11.2020

12.1 Hintergrund und Ziel der Veranstaltung

Ein wirksamer Schutz des Klimas, der Erhalt von Biodiversität und die Schonung natürlicher Ressourcen erfordern weitreichende Veränderungen der Strukturen von Wirtschaft und Gesellschaft. Die soziale und die ökologische Frage sind mehr denn je eng miteinander verbunden. Die erforderlichen sozial-ökologischen Transformationen stellen gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgaben dar, im Zuge derer auch Grenzen klassischer Handlungsfelder, politischer Ressorts, aber auch traditioneller Interessenstrukturen neu betrachtet werden müssen.

Mit der Corona-Pandemie hat sich das gesellschaftliche und wirtschaftliche Koordinatensystem fundamental verändert. Die sozialen und ökologischen Herausforderungen stellen sich neu und anders, jedoch kaum weniger dringlich. Es braucht Strategien dafür, wie die aktuelle soziale Krise umweltgerecht gelöst und weitreichende Transformationsprozesse zur Erreichung von Klima- und Umweltzielen sozial gestaltet werden können. Letztlich geht es um eine „Just Transition“ zu einer Wirtschaft und Gesellschaft innerhalb planetarer Grenzen.

Hierbei handelt es sich um eine Aufgabe, die nur gelingen kann, wenn Akteure auf unterschiedlichen Ebenen gemeinsam handeln und integrierte Politikansätze entwickeln. Mit dem Klimakabinett, der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie oder dem European Green Deal lassen sich auf Ebene staatlicher Politik bereits erste integrierte Ansätze finden. In der Zivilgesellschaft sind Umwelt-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände sowie Gewerkschaften zunehmend sensibilisiert und bereit, die Herausforderungen gemeinsam zu adressieren. Es geht nun darum, Dynamiken zu verstetigen und zu vertiefen. Dabei wird aber auch deutlich, dass unterschiedliche Zielbilder und Zukunftserwartungen, Schwerpunkte und damit verbundene Handlungslogiken der Akteure existieren.

Vor diesem Hintergrund sollten im Rahmen der Abschlussveranstaltung Perspektiven für integrierte und kooperative Handlungsstrategien und die Möglichkeiten der institutionellen Ausgestaltung im Dialog zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren ausgelotet werden. Hierfür haben hochrangige Vertreter*innen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Umweltpolitik folgende Fragen diskutiert:

- Welche Zielbilder und Szenarien werden von den Akteuren geteilt?
- Welche Prozesse und Institutionen sind sinnvoll und nötig – auch um etwaige Konflikte auszuhandeln?
- Wie können sozial-ökologische Transformationen in verschiedenen Sektoren und auf allen Ebenen vorangetrieben werden?

Um dem politischen Charakter und der Praxisorientierung der Tagung Rechnung zu tragen, wurden insbesondere die zivilgesellschaftlichen Verbände eng in die inhaltliche Entwicklung und Durchführung der Tagung eingebunden.

Zentrale Ziele der Veranstaltung waren:

- Die projektspezifischen Erkenntnisse zu Potenzialen, Hemmnissen und notwendigen Rahmenbedingungen für umwelt- und sozialpolitische Kooperationen sollten mit aktuellen gesellschaftlichen Dynamiken zwischen den Verbänden in Verbindung gebracht, das Terrain für weitere Kooperationen sondiert und ggf. strategische Impulse für die Verstetigung oder Ausweitung von Kooperationen gesetzt werden.
- Zudem sollte das Potential von derart übergreifenden Austauschprozessen und Kooperationen für die Weiterentwicklung von Umweltpolitik aufgezeigt und konkrete inhaltliche Impulse für die aktuelle umweltpolitische Agenda gegeben werden.

Insgesamt diskutierten bis zu 130 und durchgängig ca. 100 Personen aus Gewerkschaften, Sozial-, Wohlfahrts-, Umwelt-, Entwicklungs- und Verbraucherschutzverbänden sowie Vertreter*innen weiterer zivilgesellschaftlicher Organisationen/ Bewegungen, Umweltpolitik und -verwaltung, Wissenschaft und interessierter (Fach-)Öffentlichkeit sowie transformationsorientierter Wirtschaft. Aufgrund pandemiebedingter Einschränkungen fand die Veranstaltung am 10. November 2020 als Online-Veranstaltung statt.

Weitere Informationen zum Ablauf, beteiligten Personen sowie die Präsentation des Projekt-Inputs können der Tagungswebseite entnommen werden: https://www.ioew.de/veranstaltung/sozialoekologischgerecht-gemeinsam-die-krise-bewaeltigen-und-transformationen-gestalten.

12.2 Zusammenfassung

12.2.1 Paneldiskussion

Die Paneldiskussion gemeinsam mit hochrangigen Vertreter*innen aus Umwelt- und Wohlfahrtsverbänden (BUND, Paritätischer Gesamtverband) sowie Gewerkschaften (DGB), Umweltpolitik (BMU) und Wissenschaft (ZTG) stand unter dem Thema **„sozial.ökologisch.gemeinsam: Herausforderungen und Perspektiven zivilgesellschaftlicher Allianzen“.**

Folgende Fragen standen bei der Diskussion im Fokus:

- **Ausgangslage und Potenziale von Allianzen:** Die mit der Umsetzung des Pariser Klimaabkommens notwendigen gesellschaftlichen Veränderungen sind enorm und weit mehr als ein umweltpolitisches Projekt – gleichzeitig sehen wir uns konfrontiert mit sozialen Krisen, die sich unter den Bedingungen der Corona-Pandemie wie unter einem Brennglas zu verschärfen scheinen. Was bedeutet das für die unterschiedlichen Verbände und welche Rolle spielen hier zivilgesellschaftliche Allianzen?
- **Bestandsaufnahme:** Welche Dynamiken haben sich bereits zwischen den Verbänden entwickelt (und warum)?
- **Perspektive:** In welchem Sinne sollte sich die Zusammenarbeit/ sollten sich die Austauschprozesse zwischen den Verbänden entwickeln?/ Was ist wünschenswert?
- **Herausforderungen:** Welche Schwierigkeiten stellen sich dabei?

- **Gestaltung:** Was sind notwendige Bedingungen? Was können nächste Schritte sein in und zwischen den Verbänden/ auf Ebene staatlicher Politik/ in der wissenschaftlichen Begleitung?

Die im Projektkontext entwickelten Handlungsansätze, die auch in einem der Paneldiskussion vorangestellten Input noch einmal vorgestellt wurden, sollten dabei zusätzlich einen Bezugspunkt für die Diskussion darstellen. Die Ergebnisse der Paneldiskussion werden im Folgenden in Anlehnung an die skizzierten Frageblöcke zusammengefasst dargestellt.

Ausgangslage, Potenziale und Bestandsaufnahme neuer Allianzen: Zwischen Anerkennung von Notwendigkeiten, der Logik politischer Konkurrenz und Herausforderungen des Status Quo

Grundsätzlich wurde in der Diskussion von allen Panelist*innen betont, dass die Notwendigkeit einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen sozial- und umweltpolitischen Akteuren mittlerweile zunehmend gesehen werde. Für die Umweltverbände, aber auch staatliche Umweltpolitik würde immer deutlicher, dass die eigenen Anliegen nicht ohne Bündnispartner*innen und auch nicht gegen den Widerstand ganzer gesellschaftlicher Gruppen politisch umzusetzen seien. Es stelle sich nicht nur immer mehr die Frage, was die sozialen Konsequenzen, sondern auch die sozialen Voraussetzungen für wirksamen Klima- und Umweltschutz seien. Aber auch für die Wohlfahrtsverbände sowie Gewerkschaften sei mittlerweile klar, dass das Ziel Klimaneutralität 2050 letztlich die geteilte Perspektive sei, dies eine konsequente Klimapolitik erforderlich mache und diese mit hohen Kosten einhergehen werde. Klimapolitik dürfe dabei kein Elitenprojekt werden, weshalb im Sinne der eigenen verbandsspezifischen Anliegen die aktive Einmischung und Mitgestaltung – auch auf der Ebene zivilgesellschaftlicher Zusammenarbeit – äußerst wichtig sei.

Deutlich wurde in der Diskussion aber auch, dass durchaus unterschiedliche Einschätzungen dazu existieren, welcher Grad und welche Qualität an Zusammenarbeit mit welchen Akteuren aus eigener Perspektive anzustreben sei. Von den Verbänden wurde betont, dass es ausgehend vom derzeitigen Status Quo mit einigen Akteuren leichter sei als mit anderen, zusammenzuarbeiten, da bestimmte Grundanliegen, Perspektiven und Zielbilder geteilt würden. Zwischen BUND und Paritätischem Gesamtverband hätte sich beispielsweise eine sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt aufgrund der geteilten Annahme, im Kontext anstehender Transformationen sei eine Abkehr von Profitorientierung und stattdessen eine stärkere Gemeinwohlorientierung in zentralen gesellschaftlichen Sektoren notwendig. Auch die ähnlichen Strukturen der Verbände seien hier ein Vorteil, da es ein besseres gegenseitiges Verständnis gebe und auch die unterschiedlichen Ebenen einbezogen werden könnten. Die Verbände fungierten auf Basis des aufgebauten Vertrauens sogar gegenseitig als „Clearingstelle“ für Themen und Strategieprozesse, die jenseits der eigenen Kernthemen und Expertisen liegen.

Eine solche Zusammenarbeit sei jedoch derzeit nicht mit allen Akteuren möglich. So gebe es auch Akteure, mit denen sich reale Interessenkonflikte ergeben, da diese etwa bedingungslosen Klimaschutz forderten oder aber davon ausgehen würden, jegliche Kosten könnten letztlich mit finanzieller staatlicher Unterstützung abgefedert werden. U.a. aus Perspektive des BMU wurde hier jedoch noch einmal deutlich gemacht, dass die bereits wahrnehmbare Bereitschaft der Verbände, miteinander in Austausch zu treten, zwar äußerst positive Entwicklungen seien, dass wir letztlich vor dem Ausmaß der Herausforderungen jedoch eine neue Qualität und auch Quantität solcher Strukturen bräuchten. Es sei wichtig, Strukturen des Austauschs auf allen Ebenen und zwischen unterschiedlichen Akteuren zu etablieren und kontinuierlich zu pflegen, um aus einem Modus des „Reagierens“ auszubrechen. Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden dürfe nicht nur auf Gelegenheiten und Synergien beruhen, vielmehr müssten anstehende Entwicklungen und mögliche Konfliktlagen antizipiert werden. Vor dem Hintergrund der

notwendigen strukturellen Veränderungen handele es sich um eine völlig neue Qualität politischer Aufgaben. Es sei damit zu rechnen, dass sich weitreichende Verteilungskonflikte ergeben, die gesellschaftlich zu verhandeln seien. In der Frage des Ausstiegs aus der Braunkohleverstromung sei eine Einigung u.a. nur gelungen, weil seitens des Bundes sehr viel Geld in die Hand genommen wurde. Es müssten sich aber alle im Klaren sein, dass die noch bevorstehenden weiteren Strukturwandelprozesse (beispielsweise im Mobilitäts- oder Wohnsektor) eine andere Größenordnung wären und nicht nach demselben Muster zu lösen seien. Hier brauche es andere Verfahren, über diese Probleme müsse gesprochen werden.

Zukunftsperspektiven: Notwendige Balance zwischen Wettbewerb der Interessen und institutionalisierter Zusammenarbeit

Im Zusammenhang mit der Frage, wie sich die Austauschbeziehungen zwischen den Verbänden vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen entwickeln müssten, betonten die Verbände, dass es wichtig sei, auch den Unterschieden und spezifischen Anliegen der Akteure weiterhin Raum zu geben. Während institutionelle Orte des Austauschs und der Aushandlung zwar sinnvoll und notwendig sein könnten, brauche es auch weiterhin den Wettbewerb der Interessen und ihrer Organisationen. Es müsse anerkannt werden, dass es zwar geteilte Perspektiven mit Blick auf Klimaschutz gebe, dass auf absehbare Zeit aber auch weiterhin teils eklatante Unterschiede hinsichtlich der präferierten Wege zur Erreichung dieser Ziele vorherrschen werden (z.B. finanziell Abfedern versus Veränderung von Produktionsstrukturen). Hier brauche es auch weiterhin die Möglichkeit für die Verbände, für ihre jeweiligen Positionen und Interessen zu werben. Nur daneben könne die Zusammenarbeit und die Aushandlung von Kompromissen (welche auch vertreten werden müssen) in institutionalisierten Kontexten existieren. Nur dann sei auch der Vorteil eines solchen Austauschs der Verbände gegeben, nämlich dass Kompromisse mit und zwischen den Verbänden besonders tragfähig seien, weil Verbände Leute „binden“. Dies sei anders, wenn Politik alleine agiere. Vor dem Hintergrund kleiner werdender Zeitfenster im Klimaschutz sei es daher aber in der Tat notwendig, auch solche auf Kompromisse gerichtete Formate weiter zu entwickeln.

Hieran anknüpfend wurde von einer Diskussionsteilnehmer*in aus Sicht der Transformationsforschung betont, dass neue Allianzen natürlich einerseits eine wichtige Strategie in Richtung gesellschaftlicher Verständigung und Akzeptanz seien, dass sie aber natürlich auch ein wichtiges Mittel zur Erzeugung von Impulsen sein können und sozialer Wandel auch in der Vergangenheit vielfach auf Initiative betroffener gesellschaftlicher Gruppen entstanden sei. Es brauche also auch weiterhin das Nebeneinander von zivilgesellschaftlichen Allianzen als Treiber von sozialem Wandel und gleichzeitig als Verhandlungspartner zur notwendigen Entwicklung neuer politischer Gestaltungsansätze.

Perspektive der Umweltpolitik: Förderung integrierter Politikentwicklung durch Austausch zwischen Politik und Verbänden

Aus Perspektive der Umweltpolitik sei es nicht nur wichtig, die neuen Allianzen zwischen den Verbänden zu fördern. Neue Allianzen müssten auch als Austausch zwischen der ministerialen Ebene und den zivilgesellschaftlichen Verbänden weiterentwickelt werden. Das BMU habe hierfür bereits in der aktuellen Legislaturperiode viele neue Gesprächsformate wie z.B. mit den Wohlfahrtsverbänden und den Gewerkschaften etabliert. Es ginge darum, dass nicht nur punktuell gesprochen werde, wenn Gesetzgebungen oder Verordnungen anstünden, sondern darum dass (wie mit den Umweltverbänden auch) ein festes Dialogformat etabliert werde, welches auch als Frühwarnsystem fungieren könne. Auch in der Umsetzung politischer Entscheidungen seien neue Allianzen im Sinne eines übergreifenden Austauschs zwischen Staat und Zivilgesellschaft elementar. Die Umsetzung des Kohlekompromisses sei diesbezüglich aus der Perspektive

des BMUs – zumindest in der Lausitz – ein gutes Beispiel dafür, dass es vor Ort eine aktive Zivilgesellschaft gebe, die sich in die Gestaltung einbringe. Diese Aussage erzeugte bei einer Reihe von Teilnehmenden im Chat Widerspruch, da, anders als im Kohlekompromiss vorgeschlagen, in den formalen Strukturen der Strukturwandelgestaltung weder in der Lausitz noch im rheinischen Revier die aktive Zivilgesellschaft (jenseits der Gewerkschaften) hinreichend eingebunden worden sei.

Herausforderungen hinsichtlich Reichweite und Wirksamkeit: Neue Allianzen = transformative Allianzen?

Kontroverse Diskussion gab es auch zu der übergeordneten Frage, unter welchen Bedingungen neue Allianzen tatsächlich zu notwendiger Politikgestaltung beitragen könnten und welches Verhältnis zwischen Allianzen mit Fokus auf Austausch, Aushandlung und Kompromiss einerseits und Allianzen, die als politische Treiber agieren können, dafür sinnvoll ist. An diese Frage knüpften auch eine Reihe von Debattenbeiträgen und Fragen der Teilnehmenden im Veranstaltungschat an. Gefragt wurde etwa danach, wie und zwischen wem Allianzen entstehen könnten, die nicht wie etwa in der Kohlekommission auf den kleinsten gemeinsamen Nenner heruntergekürzt würden, sondern die auf die grundlegende Veränderung von Produktions- und Lebensweisen abzielen. Zudem wurde insbesondere betont, dass die nationale Fokussierung der Verbände (und dazugehöriger Debatten) auch innerhalb neuer Allianzen dazu führen könnte, globale Gerechtigkeitsperspektiven zu vernachlässigen, weshalb sich die Frage stelle, wie in neuen Allianzen Fragen sozialer Gerechtigkeit sowohl mit Blick auf aktuelle Herausforderungen in Deutschland als auch international sowie mit Blick auf zukünftige Generationen zentral berücksichtigt werden könnten. In Anknüpfung an die Darstellung, die anstehenden Verteilungskonflikte ließen sich nicht alle wie im Falle der Kohle über staatliche Finanzmittel lösen, wurde die Frage gestellt, wie generell eine Umverteilung bestehender Ressourcen gesellschaftlich organisierbar sei, wenn Verteilungsfragen nicht mehr durch aus Wachstum erwirtschafteten Finanzmitteln gelöst werden könnten. Dies müsse ebenso wesentlicher Gegenstand des übergreifenden Austauschs (auch zwischen den Verbänden) sein.

In Reaktion auf die Fragen aus dem Chat wurde auch seitens einiger Verbände noch einmal betont, dass die gemeinsamen Nenner am Ende gesellschaftlich nicht so klein sein dürften, dass größere Teile der Gesellschaft sich nicht darin repräsentiert sähen und sich extremen oder populistischen Kräften zuwenden würden. Dies sei bereits im Kontext der AfD passiert. Eine Allianz könne aber dabei helfen, dass bei der Suche nach dem gemeinsamen Nenner bereits unterschiedliche Positionen vertreten seien, dennoch komme es auch darauf an, mit wem verhandelt und wessen Anliegen Teil der Kompromissfindung sein sollten. Aktuell gebe es populistische Kräfte, deren Ziel es sei, die öffentliche Meinung massiv zu beeinflussen. Hier brauche es ein „Gegengewicht“ und daher in erster Priorität Allianzen, die ebenfalls öffentlichen Druck erzeugen und den Menschen eine alternative Erzählung anbieten können. Der Nenner dürfe dabei aber nicht zu klein werden.

Von Diskussionsteilnehmer*innen schloss sich ein Appell an die Verbände an, auch die eigene Rolle zu reflektieren. Bislang sei der große Druck für Veränderung vor allem von den jungen Leuten aus den Bewegungen auf der Straße gekommen. Es scheine in diesem Zusammenhang auch ein bisschen so, als hätten die Verbände hier etwas an Tuchfühlung verloren. Hier gelte es, proaktiver die eigene Rolle zu finden. Gerade die Corona-Politiken hätten gezeigt, dass bei transparenter Kommunikation und wissenschaftlicher Basis eine hohe Akzeptanz für eine Governance bestehe, die bestimmte Dinge ausprobiert, um eventuell nach kurzer Zeit wieder angepasst zu werden. Hier gebe es Spielräume, die in einem engen Austausch von Wissenschaft, Zivilgesellschaft und staatlicher Politik auch genutzt werden sollten.

12.2.2 Interaktive Diskussion mit Impulsen aus der Praxis: Themen Strategien, Kontexte – Neue Dynamiken für neue Allianzen?

Anschließend an die Paneldiskussion folgte eine interaktive Diskussionsphase mit Impulsen aus der Praxis zu den folgenden drei Themenfeldern:

1. Perspektiven und Themen: Gemeinsame Herausforderungen und geteilte Zukunftsperspektiven
2. Akteure und Strategien – Verbände als (gemeinsam) handelnde Akteure sozial-ökologischer Transformationen?
3. Kontexte: Veränderte Kontexte als Veränderungsimpulse für die Verbände?

Jeder thematische Block begann mit einer kurzen Hinführung zum jeweiligen Themenfeld durch das Projektteam. Danach folgte jeweils ein Impuls aus der Praxis, an welchen sich jeweils eine Diskussion mit dem zugeschalteten Publikum anschloss.

12.2.2.1 Themenfeld 1: Perspektiven und Themen - Gemeinsame Herausforderungen und geteilte Zukunftserwartungen

In einem kurzen einführenden Beitrag wurde aus Projektperspektive erläutert, welche Rolle geteilte Zukunftserwartungen und Brückenkonzepte für zivilgesellschaftliche Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren spielen, um auch jenseits etablierter Schnittstellen zu gemeinsamen Themen und Strategien zu kommen. Als Teil des Forschungsvorhabens seien die Strategien der Verbände sowie die zentralen Erzählungen und Visionen, die diesen zugrunde liegen, analysiert worden anhand folgender Fragen: Welche Probleme sollen im jeweiligen Verband vordringlich adressiert werden? Was wird als erstrebenswert angesehen, welche Wege werden dafür gesehen? Es seien eine Reihe von Narrativen identifiziert worden, die von den verschiedenen Organisationstypen getragen werden: u.a. Gute Arbeit bei den Gewerkschaften, Sozialer Zusammenhalt bei Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Wachstumskritik bei den Umweltverbänden. Wenn man sich diese Narrative im Detail ansehe, dann seien diese meist eng an die Kerninteressen der Verbände geknüpft. Bei den Analysen ließen sich aber auch bereits ein paar Konzepte finden, die zumindest in Ansätzen verbandsübergreifende Zugänge darstellen, wie etwa Just Transition bzw. noch breiter ein gemeinsamer Bezug auf Gerechtigkeit. Auch im Zusammenhang mit dem Konzept von Zeitwohlstand konnte eine übergreifende Thematisierung gesehen werden. In der Quintessenz bliebe die Analyseerkenntnis, dass solche verbindenden Narrative zwar wichtig scheinen, um geteilte Zukunftsbilder zu entwickeln, dass diese Brückenkonzepte bislang jedoch noch nicht klar auf der Hand lägen.

Von geteilter Problemanalyse zu geteiltem Leitbild: Der Ansatz der „Gemeinwirtschaft“ als gemeinsamer Zugang von BUND und Paritätischem Gesamtverband

Im Sinne eines konkreten Beispiels für die übergreifende Zusammenarbeit sozial- und umweltpolitischer Allianzen unter einem geteilten Narrativ wurde daraufhin von einem Vertreter des Paritätischen Gesamtverbands als *Impuls aus der Praxis* ein gemeinsamer Verständigungsprozess zwischen BUND und Paritätischem skizziert. Beide Verbände seien hier zu dem Narrativ „Gemeinwirtschaft“ über die letzten Monate in einem intensiven Austausch gewesen. Trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen in der Arbeit der Verbände sei im Sinne eines gegenseitigen Kennenlernens schnell klar geworden, dass es ein geteiltes Leitbild und damit verbunden auch eine geteilte Problemanalyse gebe. Diese basiere vor allem darauf, dass die aktuelle Art des Wirtschaftens nach rein ökonomischen Kriterien in sehr vielen Feldern sowohl sozial als auch ökologisch nicht nachhaltig sei. Beispiele seien hier etwa die Bereiche Gesundheit und Pflege, Wohnen oder auch die Systeme der sozialen Sicherung. Hier seien ökonomische Kriterien mittlerweile zwar Alltag, aber schlicht fehl am Platz. Ausgehend von dieser geteilten Problemanalyse

konnte mit dem Begriff der Gemeinwirtschaft ein übergreifendes Leitbild formuliert werden. Konturen dieses Leitbilds seien insbesondere der Fokus auf die Selbstwirksamkeit der Menschen, es sei an Bedarfen orientiert und solle eine Gesellschaft skizzieren, die ökologisch tragfähig sei. Dieses gemeinsame Verständnis hätte der gemeinsamen Zusammenarbeit der beiden Verbände von Anfang an eine starke Handlungsorientierung gegeben. Hieraus seien bereits einige konkrete Outputs entstanden (u.a. gemeinsame Forderungen an ein Konjunkturpaket anlässlich der Corona-Pandemie im Juni 2020) sowie die Vernetzung auch auf anderen Ebenen der Verbandsstrukturen angestoßen worden (regionales Vernetzungstreffen der Landesverbände).

Breitere Potenziale von „Gemeinwirtschaft" als übergreifendes Leitbild für die Zusammenarbeit sozialer und umweltpolitischer Akteure

In der Diskussion mit dem zugeschalteten Publikum wurde die Frage erörtert, inwiefern das Konzept der Gemeinwirtschaft für die übergreifende Zusammenarbeit beider Verbände als Leitbild besser geeignet sei als etwa die SDGs. Ein Nachteil der SDGs wurde u.a. darin gesehen, dass diese für die politische Zusammenarbeit insgesamt zu breit seien und damit zu wenig Handlungsorientierung bieten würden. Auch hätten die letzten Jahre gezeigt, dass eine wirkliche Mobilisierung unter dem Konzept der SDGs nur bedingt gelungen sei.

Zudem wurde die Frage diskutiert, inwiefern am Beispiel dieser konkreten Kooperation unter dem Dach der „Gemeinwirtschaft" auch größere systemische Fragen bzw. Fragen transformativer Politik in den Bundestagswahlkampf bzw. die Koalitionsverhandlungen eingebracht werden könnten. Konkret stelle sich die Frage, wie vor dem Hintergrund von Krisendynamiken aufgrund der Corona-Pandemie sowohl kurzfristige Stabilisierung zur Krisenüberwindung als auch langfristige Weichenstellungen in den Blick genommen werden können. Grundsätzlich sei es in der Tat aufgrund der ganz konkreten bzw. erwartbaren ökonomischen Krisenfolgen schwieriger, neben der Krisenbewältigung auch neue, größere und langfristige Fragen der Gestaltung anzugehen, es sei aber dennoch eine zentrale Aufgabe, der man sich stellen müsse.

Paritätischer und BUND hätten mit den teils sehr grundsätzlichen Debattenbeiträgen versucht, einen Stein ins Wasser zu werfen – auch um zu sehen, inwiefern hier auch im politisch diskursiven Bereich innerhalb der Zivilgesellschaft Resonanz entstehe. Gleichzeitig gehe es auch darum, die Debatte nicht nur abstrakt und diskursiv zu führen, sondern auch ganz konkrete Initiativen in der Praxis vor Ort sichtbar zu machen und diese miteinander in einer Vorstellung von Gemeinwirtschaft zu verbinden.

12.2.2.2 Themenfeld 2: Akteure und Strategien – Verbände als (gemeinsam) handelnde Akteure sozial-ökologischer Transformationen?

In einem weiteren thematischen Block wurde der Aspekt von „Akteuren und Strategien" und die Frage, wie Formen des Austauschs und der Zusammenarbeit und damit auch geteilte Perspektiven und neue Handlungsoptionen in und zwischen den Verbänden erarbeitet werden können, beleuchtet.

In einer kurzen Einführung wurde aus Projektperspektive verdeutlicht, warum neue Allianzen nicht nur für gesellschaftliche Aushandlung, sondern gleichzeitig auch für notwendige Modernisierungsprozesse und zur Entwicklung tragfähiger Zukunftsstrategien der Verbände sinnvoll sein können.

Inwieweit ist dies Ausgangspunkt für gemeinsame Strategieentwicklung? Was ist Voraussetzung dafür – gemeinsame Analysen und Szenarien? Wie könne aus einem Modus von ad hoc-Kooperationen ausgebrochen und sich auch Themen gewidmet werden, bei denen das Gemeinsame nicht offensichtlich ist oder die sogar konfliktbehaftet sind? Über welche Strategien können die Ak-

teure kontinuierlicher als bisher in übergreifende Austauschprozesse kommen und damit vielleicht sogar eine neue Basis für die eigene Organisationsentwicklung und Zukunftsstrategien entwickeln?

Mit einem Impuls aus der Praxis wurde an diese Fragen anknüpfend von einem Vertreter der IG Metall ein Verständigungsprozess zwischen IG Metall und BUND skizziert, in dessen Zuge die beiden Verbände über die Entwicklung von Szenarien für eine „Mobilität 2030" geteilte Zukunftserwartungen und damit zusammenhängen Handlungsoptionen ausloten wollten. Der Prozess mit dem BUND sei für die IG Metall ein wichtiger neuer Ansatz, mit welchem man sich proaktiv auch den schwierigen Themen widmen wolle.

Transformationsarbeit der Gewerkschaften als Balance auf schmalem Grat zwischen gesellschaftlicher Anschlussfähigkeit und Hegemoniefähigkeit in den eigenen Reihen

In der Transformationsdebatte müsse sich die IG Metall zwischen zwei Polen bewegen. Einerseits ginge es darum, gesellschaftlich deutlich anschlussfähiger zu werden. Insbesondere im Automobilbau dürfe die IG Metall nicht zu den letzten „Dinosauriern" werden, die auf Verbrennungsmotoren setzt. Um diesen Wandel mitzugestalten, würden tarifpolitische Mittel allein nicht ausreichen, es müsse auf gesellschaftspolitische Ressourcen der Gewerkschaft zurückgegriffen werden. Andererseits müsse die IG Metall auch bei den Menschen in den Betrieben hegemoniefähig bleiben, damit diese den Prozess auch mitstützten. In Baden-Württemberg habe das Beispiel des dort in Zusammenarbeit von Akteuren der Automobilindustrie und dem Land Baden-Württemberg eingerichteten Transformationsbeirats gezeigt, dass die Etablierung zwar schwierig, aber vor dem Hintergrund der starken Zugewinne auf Seiten der AfD extrem wichtig gewesen sei, um die Menschen in den Betrieben politisch nicht „zu verlieren". Dieser Aspekt wurde auch in der gemeinsamen Diskussion verstärkt: Es gebe auch weitere Beispiele, wo eine Vereinnahmung der Debatte um Transformation und Beschäftigungsperspektiven durch Akteure wie der AfD vereinnahmt würden. Es sei daher wichtig, dass die Verbände gemeinsame Vereinbarungen treffen, wie mit Blick auf die anstehende Bundestagswahl in 2021 ein gemeinsames, diskursives Gegengewicht etabliert werden könne. Die Einsicht zur Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation und die daraus folgende Selbsterkenntnis, dass die IG Metall mit Perspektive auf die nächsten Jahre bis 2030 vor enorme Herausforderungen gestellt sei, sei auf Ebene der Funktionär*innen mittlerweile vorhanden. Die hierzu bereits angestoßenen innerorganisationalen Verständigungsprozesse seien aber bislang wesentlich „top down" getrieben. Tausende Gewerkschaftsaktive für die Kundgebung zu „Fairwandel" im Juni 2019 für die Transformation zu mobilisieren sei daher eine Herausforderung und kein Selbstläufer gewesen.

Gemeinsamer Szenarienprozess zu „Mobilität 2030" zwischen IG Metall und BUND als neues Instrument zum Umgang mit möglichen Konfliktthemen

IG Metall und BUND hätten sich nun zuletzt dafür entschieden, in einen gemeinsamen Szenarienprozess zum Thema „Mobilität 2030" einzusteigen. Dieser Prozess unterscheide sich in seiner grundsätzlichen Herangehensweise von Kooperationen in der Vergangenheit. Es gäbe zwar bereits kleinste gemeinsame Nenner im Bereich der Automobilität, die Frage nach den Perspektiven für die Beschäftigten sei aber nach wie vor der „Elefant im Raum". Langfristig würde es nichts helfen, sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen, man müsse die schwierigen Themen proaktiv angehen. Wichtig sei es dabei zu versuchen, die Menschen sowohl auf Funktionärsebene als auch vor Ort zusammen und in einen Dialog zu bringen. Hier solle der gemeinsame Szenarienprozess ansetzen, indem in einem ersten Schritt jeweils acht Funktionär*innen aus IG Metall und BUND in den Diskurs darüber gehen, wie Mobilität 2030 aussehen könne. In der Diskussion wurde seitens eines Vertreters des BUND ergänzt, dass über diese Art der Zusammenarbeit durch Kommunikation, regelmäßige Treffen und auch Offenheit hinsichtlich unterschiedlicher Bedürfnisse und Strategien insbesondere auch wichtiges Vertrauen zwischen

den Organisationen aufgebaut werden konnte. Darüber konnte eine Ebene entstehen, die auch weitertrage und über die versucht werden könne, die Zusammenarbeit in einem zweiten Schritt auch auf die Betriebsebene zu verlagern.

12.2.2.3 Themenfeld 3: Veränderte Kontexte als Veränderungsimpulse für die Verbände?

In einem letzten thematischen Block stand die Frage nach den veränderten Kontexten im Fokus, die sich für die Verbände unter anderem auch durch die zunehmend in der Debatte präsenten sozialen Bewegungen stellt. Was bedeutet dies einerseits für die Zukunftsfähigkeit der Verbände, aber insgesamt auch für die Organisation zivilgesellschaftlicher Interessen? In einer kurzen Einführung aus Sicht des Projekts wurde begründet, warum die neuen Kontexte auch neue Orientierungen der Verbände erforderlich machen würden. Während es zwar jeweils spezifische Herausforderungen für die jeweiligen Verbände gebe, beträfe eine Frage letztlich alle gleichermaßen, nämlich wie die Verbände es schaffen könnten, auch langfristig junge Menschen für ihre Anliegen zu gewinnen und in ihre Strukturen zu integrieren. Die wachsende Zahl an Menschen, die sich über die letzten Jahre nicht in den Verbänden, sondern etwa in sozialen Bewegungen organisierten, würden generell neue Fragen an die Zukunftsfähigkeit der Verbände stellen.

Verbände und Bewegungen? Zwischen Aufgabenteilung und Konkurrenz

In einem *Impuls aus der Praxis* wurde aus Perspektive einer Vertreterin von Fridays for Future ein „Außenblick" der sozialen Bewegung auf etablierte Verbände skizziert. Deutlich wurde, dass sich die Bewegung selbst nicht in Abgrenzung zu den Verbänden sieht, sondern hier eine konstruktive Rollenteilung pflegen möchte: Die Bewegung könne auf ganz andere und sehr authentische Weise viele Menschen auf der Straße mobilisieren. Dies sei auch und gerade aufgrund der lockeren Strukturen der Bewegung möglich. Das bringe auch den Vorteil, auf der Straße Forderungen in Richtung Politik deutlich artikulieren zu können. Für das konkrete ins Gespräch kommen und Aushandeln mit politischen Akteuren würden hingegen die Ressourcen in der Bewegung fehlen. Hier seien die Verbände wiederum sehr viel besser aufgestellt. Diese Art der Arbeitsteilung habe in der Vergangenheit gut funktioniert.

In der Diskussion wurde mit Perspektive auf die Zukunft dennoch betont, dass es wichtig sei, die Protestbewegung in eine breite politische Bewegung zu überführen. Die Mobilisierungskraft und der Druck von der Straße seien wichtig, die Menschen und ihre Anliegen müssten aber auch in die Räume demokratischer Aushandlung eingebunden werden. Neben der skizzierten Rollenteilung brauche es daher durchaus auch Perspektiven, wie die Verbände zu Orten für diese Anliegen werden könnten. Hier käme es insgesamt darauf an, die Diversität u.a. hinsichtlich Alter, Bildungshintergrund und Herkunft zu erhöhen.

12.2.3 Ausblick zur Rolle staatlicher Umweltpolitik

Zum Abschluss der Veranstaltung wurde noch einmal ein Blick auf die Rolle staatlicher Umweltpolitik im Zusammenhang mit neuen Allianzen geworfen.

Große Relevanz neuer zivilgesellschaftlicher Allianzen für die Entwicklung von Umweltpolitik

Das Agieren der Verbände miteinander hätte immer auch Auswirkungen auf die staatliche Ebene, sowohl auf die Bundesregierung als auch auf das BMU. Das komme der Entwicklung staatlicher Umweltpolitik zugute, weil sie bei bestimmten Themen gestützt oder aber auch kritisiert würde. In der Debatte um die notwendigen Transformationen gebe es unterschiedliche Fliehkräfte, mit welchen politische Gestaltung konfrontiert ist. Diese unterschiedlichen Perspektiven würden durch die Verbände abgebildet, weshalb der Austausch sehr wichtig sei.

Umweltpolitik kann neue Formate schaffen, um gesellschaftlichen Austausch zu unterstützen

Es stelle sich insgesamt die Frage, wie man die Arbeit von Parlamenten auf den unterschiedlichen Ebenen – wo sinnvoll – etwa durch Bürgerbeiräte oder andere Formate ergänzen könne. Der Klimaschutzplan sei bereits Ergebnis eines großen Bündnisses. Diese übergreifenden Ansätze werden in Zukunft zunehmen, da parlamentarisch-repräsentative Formate ausgebaut würden. Dies werde Vor- und Nachteile haben; wichtig sei es, eine Offenheit dafür zu bewahren, das weiterzuführen, was gut lief, und das zu korrigieren, was nicht gut funktioniert habe.

Debatten um neue Allianzen müssen auf den unterschiedlichen Ebenen weitergeführt werden

Es sei deutlich geworden, dass mit dem Vorhaben zum Thema neuer zivilgesellschaftlicher Allianzen und Kooperationsstrategien zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren nicht nur ein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn gelungen sei, sondern auch ein praktischer Impuls gesetzt werden konnte. Es sei in zentralem Sinne staatlicher Umweltpolitik, diese Verständigung mit den Verbänden auch weiter zu unterstützen und auszubauen.

13 Ausblick

Neue Allianzen braucht das Land. Die Einhaltung der Pariser Klimaziele aber auch die Herausforderungen der Biodiversitätskrise erfordern ein weitreichendes Umsteuern von Wirtschaft und Gesellschaft und damit letztlich vielfältige sozial-ökologische Transformationsprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen und in den unterschiedlichen Bereichen. Die zivilgesellschaftlichen Verbände stellen dabei nicht nur zentrale Institutionen der Gesellschaft, sondern als etablierte Vertreter*innen der sozialen (Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände) sowie ökologischen (Umweltverbände) Interessen auch wesentliche „Mitgestaltende" gesellschaftlichen Wandels im Sinne sozial-ökologischer Transformationsprozesse dar. Als „intermediäre" Organisationen agieren sie nicht nur als „Mittler*innen" zwischen Staat und Gesellschaft, sondern können auch untereinander den notwendigen gesellschaftlichen Austausch und damit die Austarierung zentraler gesellschaftlicher Anliegen voranbringen. In der Vergangenheit hat sich bereits gezeigt, dass immer wieder übergreifende Prozesse zwischen sozialpolitisch orientierten und umweltpolitisch orientierten Verbänden stattgefunden haben – sei es in Form von konkreten Projekten, in Form gemeinsamer Kampagnen und Protestmobilisierung oder im Rahmen von „Diskursplattformen" wie etwa dem groß angelegten Transformationskongress im Jahr 2012. Zwei Dinge lassen sich hier rückblickend feststellen: Die gemeinsamen Aktivitäten waren in der Vergangenheit überwiegend 1) inhaltlich auf ein spezifisches (meist tagespolitisches) Anliegen begrenzt, an welchem Synergien zwischen sozialen und umweltpolitischen Anliegen auf der Hand lagen und 2) zeitlich begrenzt und ohne wesentliche Folgeprozesse. Die ganz überwiegende Zahl gemeinsamer Aktivitäten, so haben es sowohl eigene Recherchen als auch die Interviews bestätigt, sind früher oder später „versandet".

Spätestens mit dem Abkommen von Paris und den dort vereinbarten Emissionsminderungen in 2015 hat sich aber der Handlungshorizont für alle gesellschaftlichen Akteure deutlich verändert. Dekarbonisierung und die damit verbundenen weitreichenden Umbauprozesse sind zu allgemeinen Zielen geworden, die durch ihre politische Verankerung auf den unterschiedlichen Ebenen zumindest prinzipiell sowohl für Politik, Unternehmen als auch Verbände Verbindlichkeit generieren. Vielfältige Initiativen der unterschiedlichen Akteure verdeutlichen, dass sich hier eine Zeitenwende konstatieren lässt, deren Reichweite allerdings noch offen ist. Auch bei den zivilgesellschaftlichen Verbänden wird deutlich, dass Klimaschutz mittlerweile von allen Akteuren als elementar angesehen und in die eigene Programmatik integriert wird.

Aber nicht nur die ökologischen Anliegen werden damit zu einem verbindenden Element. Auch die soziale Dimension ist auf unterschiedlichen Ebenen mit der ökologischen Dimension verbunden und für das Gelingen notwendiger Transformationsprozesse zentral:

Einerseits werden politische Maßnahmen zur Lösung der Klima- und Biodiversitätskrise direkte soziale (Verteilungs-)Wirkungen haben. Andererseits sind die sozialen Strukturen unserer Gesellschaft letztlich die Basis, von der aus ambitionierte Transformationspolitik gelingen oder auch nicht gelingen wird. Gleichzeitig sind diese sozialen Strukturen ebenfalls in zunehmender und vielfältiger Weise von krisenhaften Dynamiken betroffen (z.B. wachsende Ungleichheit oder Populismus). Diese sozialen und ökologischen Krisenprozesse können nicht losgelöst voneinander betrachtet oder verhandelt werden. Dass beide Ergebnis derselben Dysfunktionalität gesellschaftlicher Systeme sind und daher auch trotz unterschiedlicher Perspektiven und Schwerpunktsetzungen gemeinsam adressiert werden müssen, wird ebenfalls zunehmend in den sozialpolitischen wie auch den umweltpolitischen Verbänden anerkannt.

Soziale Gerechtigkeit und wirksamer Klima- und Umweltschutz als übergeordnete Anliegen werden damit auch in den Augen der Verbände zunehmend zu zwei Seiten einer Medaille. Dies wiederum bedeutet aber auch, dass die Verbände ihre jeweiligen Anliegen, Kernarbeitsbereiche und

Strategien der Interessenvertretung vor diesem Hintergrund neu „interpretieren“ und weiterentwickeln müssen. Eine zentrale These des Projekts war es in diesem Sinne, dass dies nicht nur Prozesse innerhalb der Verbände erfordert, sondern dass es auch darauf ankommen wird, neue Austausch- und Beziehungsstrukturen („Neue Allianzen“) zwischen den sozial- und umweltpolitischen Verbänden zu etablieren. Die Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Kernanliegen der Verbände nicht gegeneinander, sondern vor allem miteinander verwirklicht werden können, erfordert neue Strategien und Ansätze in den Verbänden. Neben innerorganisationalen Prozessen braucht es dabei vor allem auch ein weitreichendes Verständnis von und einen Abgleich mit den Problemperspektiven, Anliegen sowie Zukunftsvorstellungen des „Gegenübers“, was insbesondere im direkten Austausch zwischen den Akteuren zu gelingen scheint.

Auch auf Seiten staatlicher Politik zeigt sich, dass zunehmend anerkannt wird, dass es sich bei den notwendigen sozial-ökologischen Austauschprozessen um eine gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe handelt, die nicht nur klassische Instrumente politischer Steuerung, sondern auch die vorhandenen institutionellen Strukturen mit ihren Grenzen konfrontiert. Die Berufung verschiedener Kommissionen (z.B. zur Frage des Ausstiegs aus der Braunkohleverstromung, Mobilitätswende oder Zukunft der Landwirtschaft) unter Einbezug verschiedener Akteure und Interessen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik stellen neue institutionelle Ansätze dar, die den skizzierten Herausforderungen Rechnung tragen sollen. Gleichzeitig wurden etwa mit dem ressortübergreifenden Klimakabinett oder dem Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung neue Räume der handlungsfeldübergreifenden, „integrierten“ Politikgestaltung eröffnet. Auch wenn das Gelingen und die Effektivität dieser Vorstöße im Einzelnen kontrovers eingeschätzt wird, verdeutlichen sie eine gewisse Dynamik bzw. eine Anerkennung auch auf Ebene staatlicher Politik, dass die „neuen“ Herausforderungen auch neue Ansätze und Strukturen der integrierten Politikentwicklung und -gestaltung erfordern.

Trotz aller Dynamik auf den unterschiedlichen Ebenen zeigt sich noch immer ein gemischtes Bild: Während sich auf der einen Seite zwar bereits zahlreiche sozial-ökologische Kooperationsinitiativen in einzelnen Politikfeldern, Kommunen und Regionen, initiiert durch einzelne Verbände oder als Teil bestehender Netzwerke beobachten lassen, zeigen sich auf der anderen Seite auch weiterhin Interessengegensätze, unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Arbeitsweisen, welche in konkreten Transformationsprozessen wie den Konflikten um den Ausstieg aus Kohlekraft, Verbrennungsmotor oder industrieller Landwirtschaft aufeinanderzuprallen scheinen. In anderen Bereichen, die zwar von hoher sozialer sowie umweltpolitischer Relevanz sind (z.B. Wohnen oder ländliche Entwicklung), werden Konzepte zudem bislang sowohl in Politik als auch den Verbänden eher unabhängig voneinander entwickelt.

Wie lässt sich dieses gemischte Bild begründen?

Die derzeitigen Strukturen, Prozesse und Beziehungen zwischen den sozial- und umweltpolitischen Akteuren (sowohl Verbände als auch staatliche Politik) auf den unterschiedlichen Ebenen scheinen aktuell nur bedingt geeignet, um neben punktuell geteilten politischen Anliegen vor allem auch kontinuierlich und langfristig real existierende Konflikte verhandelbar zu machen.

Der Fall der Kohlekommission etwa, an dessen Ende trotz Konflikt zwar ein politischer Kompromiss erreicht werden konnte, kann kaum als Blaupause für weiterhin anstehende gesellschaftliche Konflikte im Rahmen von Transformationsprozessen verstanden werden, da 1) die Komplexität und Reichweite der notwendigen Veränderungen im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern (z.B. Mobilität) vergleichsweise überschaubar war und 2) die Kompromissfindung in großem Umfang finanziell durch den Staat abgefedert wurde. Aufgrund weit komplexerer Problemstrukturen und fehlender Möglichkeiten umfassender finanzieller Abfederung durch den Staat ist es kaum vorstellbar, dass ein ähnlicher Modus der Konfliktbearbeitung auf andere Transformationsbereiche übertragen werden kann.

Vielmehr wird es darum gehen, dass nicht nur staatlich initiierte Räume der Aushandlung, sondern vor allem auch Beziehungen zwischen den Verbänden für eine proaktive Konfliktbearbeitung („Konfliktpartnerschaften“) eine neue Qualität gewinnen. In vielerlei Hinsicht ist nicht davon auszugehen, dass die notwendigen Entwicklungspfade bereits bekannt sind. Vielmehr wird es darum gehen, neue Lösungsansätze auch über eine Strategie des „trial and error“ erst zu entwickeln. Ein gemeinsames zukunftsorientiertes Vorgehen, welches die Reichweite der notwendigen Veränderungen anerkennt und ein „Scheitern“ und erneutes „Versuchen“ ermöglicht, erfordert aber robuste Strukturen, die eine neue Qualität von Beziehungen ermöglichen: Wechselseitiges Kennenlernen und gegenseitiges Verständnis, geteiltes Wissen und Problemperspektiven, gemeinsame Szenarien und Zielbilder und nicht zuletzt auch Vertrauen sind ein Schlüssel für neue Allianzen, die nicht nur punktuell gemeinsame Anliegen voranbringen, sondern langfristig in der Lage sind, zentrale gesellschaftliche (sozial-ökologische) Spannungsfelder, welche den notwendigen ambitionierten Transformationsprozessen bislang entgegenstehen, aufzulösen.

Dies gilt umso mehr, als die sozial-ökologische Transformation im Kontext der Corona-Pandemie in schweren wirtschaftlichen Gewässern vorangebracht werden muss und vermeintlich „alte“ Konfliktlinien drohen, sich erneut zu verschärfen.

Die aus dem Projekt erwachsenen Handlungsansätze (Kapitel 11) zielen darauf, sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene Strukturen zu schaffen, die einen solchen Pfadwechsel initiieren und entwickeln können sowie darauf, in den Organisationen für diese herausfordernden Aufgaben entsprechende, mitunter auch immaterielle, Kapazitäten aufzubauen. Dieser notwendige Pfadwechsel lässt sich dabei wie bereits skizziert nicht nur aus transformatorischen Notwendigkeiten begründen, sondern liegt im eigensten Interesse der Verbände selbst: Um die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation zu sichern, müssen die Verbände auf die ein oder andere Weise reagieren. Die aktuellen Aufgaben sind dabei gewaltig: Die Gewerkschaften beispielsweise müssen sowohl den Strukturwandel in ihren Branchen als auch die umweltpolitisch induzierten Transformationen mit und für ihre Mitglieder bewältigen – einen Spagat, den sie in der Montanindustrie durchaus erfolgreich bewältigt haben, der nun aber auch modernere Branchen betrifft. Die Sozial- und Wohlfahrtsverbände stehen ebenfalls vor erheblichen Herausforderungen, u. a. aufgrund der Ambivalenz weitreichender umweltpolitischer Maßnahmen, die sowohl regressive als auch progressive soziale Verteilungswirkungen haben, etwa im Bereich Wohnen und energetischer Gebäudesanierung. Die Wohlfahrtsverbände können mit ihren Dienstleistungsangeboten wie auch ihrem Facility Management als Vorreiter für ökologische Transformationen wirken, sind aber darauf angewiesen, dass die zusätzlichen Kosten auch getragen werden können. Auch die Umweltverbände stehen vor der Herausforderung, eine neue Balance zu finden: zwischen Protest und Gestaltung, zwischen kampagnenorientierter Kommunikation und Verständigung, zwischen bekannten Problemfeldern und neuen Themenlinien. Während eine veränderte Orientierung auf neue gesellschaftliche Bündnispartner „nach Außen“ hier einen wichtigen Ansatz darstellt, braucht es dabei eben auch Prozesse „nach Innen“, die die Kapazitäten, Arbeitsweisen und Strategien vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen reflektieren und weiterentwickeln. Hier ist anzuerkennen, dass diese „Neuorientierung“ in den Verbänden als „Großorganisationen“ mit teils umfassenden demokratischen Entscheidungsstrukturen, jeweils eigenen komplexen Logiken und Pfadabhängigkeiten zwangsweise als langfristiger und ggf. auch langwieriger Prozess verstanden werden muss.

Wo stehen die Verbände und die neuen Allianzen nun nach Abschluss des Projekts?

Die Diskussionen mit und zwischen Vertreter*innen der Verbände sowie staatlicher Politik im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Projekts im November 2020 unter dem Titel „sozial.ökologisch.gerecht. Gemeinsam die Krise bewältigen und Transformationen gestalten“ haben die Kernergebnisse des Projekts, auf deren Grundlage auch die Handlungsansätze entwickelt wurden, noch einmal gut verdeutlicht: Die Reichweite der Herausforderungen der sozial-

ökologischen Transformationen insbesondere mit Blick auf die Umsetzung der Pariser Ziele ist allen beteiligten Akteuren mittlerweile bewusst und hat zunehmend Einfluss in den Verbänden, zum Teil auch auf die Beziehungen zwischen den Verbänden. Dies führt bei allen Akteuren zu neuen strategischen Überlegungen, wie mit den Herausforderungen umgegangen werden kann. Der Stand der Debatte sowie die daraus entwickelten Strategien unterscheiden sich jedoch je nach Verband und den vertretenen Gruppen teils deutlich und bleiben in ihrer Reichweite bislang noch eher inkrementell. Deutlich wurde etwa, dass Zusammenarbeit zwischen den Verbänden weit überwiegend anlassbezogen und punktuell stattfindet, vermehrt jedoch auch in komplementären Feldern, also solchen Bereichen, in denen die fehlende Kompetenz eines Verbands in einem Feld durch Zusammenarbeit mit einem anderen Verband kompensiert werden kann (und andersherum). Im Rahmen der Diskussion wurde auf mehrere solcher sich entwickelnden Kooperationsansätze verwiesen. Letztlich wird aber das „Kerngeschäft" und die sektorale Perspektive häufig nicht verlassen, auch wenn sich bereits erste Beispiele finden lassen, die zeigen, dass aktiv versucht wird, neue inhaltliche Kompetenzen durch gezielten Aufbau personeller Kapazitäten auszubauen.

Die im Projekt entwickelten Handlungsansätze zielen vor allem auf den Ausbau und die Stärkung übergreifender Diskursplattformen sowie konkreter Projekte auf den unterschiedlichen Ebenen (national, regional, lokal) sowie auf die Schaffung von Kapazitäten im Sinne einer inhaltlichen und strategischen Neuorientierung in den Verbänden. Im Rahmen der Diskussionen der Abschlussveranstaltung wurde darüber hinaus noch einmal deutlich, dass ein gemeinsam erarbeitetes, wechselseitiges Vertrauen eine relevante Ressource und elementare Grundlage darstellt. Kooperationen bzw. neue Allianzen zwischen einzelnen Verbänden werden insbesondere dann erleichtert, wenn ein Verständnis für die Strukturen des jeweils anderen Verbands vorhanden ist (dies ist insbesondere der Fall, wenn sich die Strukturen ähnlich sind), wenn bereits ausreichendes Vertrauenskapital aufgebaut werden konnte und Herausforderungen nicht ausschließlich auf abstrakter Ebene, sondern handlungsorientiert angegangen werden können.

Die Diskussion der Abschlussveranstaltung hat daher auch noch einmal verdeutlicht, dass neue Formen der Institutionalisierung von Beziehungen und Kooperationen zwischen den sozialen und ökologischen Verbänden, wie sie etwa im Sinne der Handlungsansätze des Projekts vorgeschlagen wurden, als Ziel eines komplexen Prozesses von Strategieentwicklung, Beziehungsaufbau und -konsolidierung in und zwischen den Verbänden verstanden werden muss, der sich aktuell noch in einem sehr frühen Stadium befindet. Auch wenn sich Bewegung in und zwischen den Verbänden erkennen lässt, bleibt diese doch (noch) überwiegend inkrementell. Obwohl die Dringlichkeit weiter zunimmt, bleiben Ansätze einer breiteren Institutionalisierung von Beziehungen und Austausch (wie in den entwickelten Handlungsansätzen vorgeschlagen) in den Debatten bislang außen vor.

Es ist ebenfalls deutlich geworden, dass es insbesondere auch inhärente Logiken der Organisationen sind, die einem solchen Prozess an vielen Stellen noch entgegenstehen. Hier spielen auch zwischenverbandliche Konkurrenz sowie der Wunsch nach Abgrenzung, klarem Profil und Sichtbarkeit eine zentrale Rolle. Da ein „business as usual" aber letztlich für die Verbände kein Zukunftsmodell darstellt und neue Strategien und Aktivitäten letztlich in den Fokus rücken müssen, tut sich hier für die Organisationen ein Spannungsfeld und die große Herausforderung auf, eine neue, bislang unbekannte Balance zu finden. Für die Verbände wird es auf diesem Weg daher auch zentral sein, immer wieder notwendige Anstöße und Unterstützung „von außen" zu erhalten – sei es in Form externer Impulse und Begleitung (z.B. durch wissenschaftliche Akteure) oder durch klare politische Gestaltungssignale, finanzielle Unterstützung und Initiativen durch staatliche Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen.

Die neuen Herausforderungen, die mit der Anforderung einhergehen, diesen Prozess zu gestalten, betreffen demnach die Verbände, staatliche Akteure, aber auch Wissenschaft gleichermaßen. Das Projekt kann als ein Beispiel dafür gesehen werden, wie mit Hilfe transdisziplinärer Forschung notwendige gesellschaftliche Dialoge und Aushandlungen in sozial-ökologischen Transformationsprozessen begleitet und vorangebracht werden können.

14 Quellenverzeichnis

Acosta, A. (2015). Buen Vivir. *Vom Recht auf ein gutes Leben.* München: oekom.

AgrarBündnis (2018). *Der kritische Agrarbericht*. https://www.agrarbuendnis.de/ (21.10.2018).

Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., Infratest Sozialforschung (2015). *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. *17. Shell Jugendstudie.* Frankfurt am Main.

Alemann, U. (1989). *Organisierte Interessen in der Bundesrepublik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Alke, M. (2015). *Verstetigung von Kooperationen. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen*. Wiesbaden: Springer VS.

Allianz für den freien Sonntag (2018). *Allianz für den Freien Sonntag*. https://www.allianz-fuer-den-freien-sonntag.de/startseite/ (16.11.2018).

Allianz für ein alternatives Handelsmandat (2013). *Handel: Zeit für eine neue Vision.* http://www.ttip-unfairhandelbar.de/fileadmin/download/dokumente/Time_for_a_new_vision-DE.pdf. (21.10.2018).

Allmendinger, J. (2016). *Gute Arbeit. Ein analytischer Diskussionsrahmen.* Diskussionspapier aus der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/arbeit_zukunft_diskussionspapier_allmendinger.pdf (18.09.2018).

Altvater, E. (2011). *Mit dem Green New Deal aus dem Wachstumsdilemma?* In: Widerspruch, 60 (11), 121.

Apelt, M., Tacke, V. [Hrsg.] (2012). *Handbuch Organisationstypen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Arant, R., Dragolov, G., Boehnke, K. (2017). *Sozialer Zusammenhalt in Deutschland 2017.* Gütersloh, Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ST-LW_Studie_Zusammenhalt_in_Deutschland_2017.pdf (15.09.2018).

Arlt, H-J., Arlt, F. (2018). *Zwischen Einfluss und Protest. NGO systemtheoretisch beobachtet.* In: Remus, N. & Rademacher, L. (Hrsg.), Handbuch NGO-Kommunikation, 15-30. Wiesbaden: Springer VS.

Baecker, D. (1999). *Organisation als System.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, D. (2012). *Organisation und Störung.* Berlin: Suhrkamp.

Baecker, D. (2018). *4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt.* Berlin: Merve.

Bazant, U., Schubert, K. (2007). *Verbände in Politiknetzwerken*. In: von Winter, T., Willems, U. [Hrsg.]. Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (1994). *Individualisierung in modernen Gesellschaften — Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie.* In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. [Hrsg.]. Riskante Freiheiten. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 10 – 39.

Beck, U. (1997). Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bernauer, T. (2000). *Staaten im Weltmarkt. Zur Handlungsfähigkeit von Staaten trotz wirtschaftlicher Globalisierung.* Opladen: Leske + Budrich.

BMU, UBA [Hrsg.] (2019): Umweltbewusstsein in Deutschland 2018. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin/Dessau-Roßlau.

BMUB [Hrsg.] (2018): Zukunft? Jugend fragen! Nachhaltigkeit, Politik, Engagement – eine Studie zu Einstellungen und Alltag junger Menschen. Berlin.

BMWi (2017). *Deutschland – stark und gerecht! Ein Zehn-Punkte-Plan für inklusives Wachstum*. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/0-9/10-punkte-fuer-inklusives-wachstum.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (10.07.2018).

Böhme, C., Franke, T., Preuß, T., Schwarze, K., Winkler-Kühlken, B., Schipperges, M. (2018). Möglichkeiten der verstärkten Nutzung von Synergien zwischen Umweltschutz und sozialer Gerechtigkeit in Programmen wie der „Sozialen Stadt". UBA Texte 74/2018, Dessau-Roßlau.

Börzel, T. A., Panke, D. (2010). *Europeanization.* In: Michelle Cini, Nieves Pérez-Solórzano Borragán [Hrsg.]. European Union Politics. Oxford: Oxford University Press, 405–417.

Bogner, A., Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. [Hrsg.]. Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Leske & Budrich: Opladen, 33-70.

Bolder A. (2009). *Arbeit, Qualifikation und Kompetenzen.* In: Tippelt R., Schmidt B. [Hrsg.]. Handbuch Bildungsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 813-843.

Braeseke, G., Merda, M., Bauer, T. et al. (2013). *Migration. Chancen für die Gewinnung von Fachkräften in der Pflegewirtschaft.* In: Bundesgesundheitsbl. 56: 1119.

Brand, U. (2012a). *Postwachstum als Irrglaube? Erwiderung auf Matthias Zimmer.* DGB Gegenblende. http://gegenblende.dgb.de/17-2012/++co++60076f9a-3a39-11e2-91f5-52540066f352 (12.06.2018).

Brand, U. (2012b*). Wachstum und Herrschaft*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 27-28/2012.

Braun, S. (2001). *Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie*. Leviathan 29, 337 – 354.

Brunnengräber, A. (2014). *Eine Weltbürgerbewegung ohne Realitätsbezug. Zum WBGU-Sondergutachten Klimaschutz als Weltbürgerbewegung*. GAIA 23(4), 306-308.

Bündnis Reichtum Umverteilen (2018). *Das Bündnis*. https://www.reichtum-umverteilen.de/buendnis/ (6.08.2018).

Bündnis Zukunft der Industrie (2017). *Gemeinsame Erklärung der High-Level Group im Rahmen der Internationalen Industriekonferenz von BMWi und Bündnis am 07.02.2017 im Berliner Westhafen - Gemeinsam für ein wirtschaftlich starkes und soziales Europa!* https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/buendniseklaerung.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (5.05.2018).

BUND, Brot für die Welt, EED [Hrsg.] (2008). *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Einblicke in die Studie des Wuppertalinstituts für Umwelt, Klima, Energie*. https://www.hs-aalen.de/uploads/mediapool/media/file/13556/Studie_Zukunftsf_higes_Deutschland_2008.pdf (10.10.2018).

BUND (2016). *Ein gutes Leben für alle! Eine Einführung in Suffizienz*. https://www.bund-bawue.de/fileadmin/bawue/Dokumente/Themen/Nachhaltigkeit/Suffizienz_Gutes_Leben_fuer_Alle_web.pdf (7.06.2018).

Castells, M. (2004). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter* (1). Opladen: Leske+Budrich.

Coleman, James (1974). *Power and the Structure of Society*, New York: W. W. Norton & Company.

Denkhaus Bremen, Balz, J. (2018). Julia Balz: *Naturschutz und Wachstum hängen zusammen.* https://denkhausbremen.de/julia-balz-naturschutz-und-wachstum-haengen-zusammen/ (12.09.2018).

Denkhaus Bremen; Tribukait, J. (2018). Julika Tribukait: *Globale Gerechtigkeit in den Fokus rücken.* https://denkhausbremen.de/julika-tribukait-globale-gerechigkeit-in-den-fokus-ruecken/ (12.09.2018).

Der Paritätische (2016). *Vielfalt leben! – Projektideen für ein gutes Zusammenleben.* https://www.paritaet-berlin.de/themen-a-z/themen-a-z-detailansicht/article/vielfalt-leben-projektideen-fuer-ein-gutes-zusammenleben.html (8.07.2018).

Der Paritätische (2017). *Armutsbericht 2017*. https://www.der-paritaetische.de/schwerpunkte/armutsbericht/download-armutsbericht/ (8.07.2018).

Der Paritätische (2018). *Teilhabe ist ein Menschenrecht*. Der Paritätische 3/2018. https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/verbandsmagazin/2018-03/Bundesteil_18_03.pdf (8.07.2018).

Der Paritätische (2018a). *Nicht mehr als ein konservatives Weiter so: Deutliche Kritik des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes an Sondierungsergebnis*. https://www.der-paritaetische.de/presse/nicht-mehr-als-ein-konservatives-weiter-so-deutliche-kritik-des-paritaetischen-wohlfahrtsverbandes-a/ (8.07.2018).

Der Paritätische (2018b). *Koalitionsverhandlungen: Paritätischer Wohlfahrtsverband fordert offensive Sozialpolitik und Nachbesserungen bei Steuer- und Finanzpolitik*. https://www.der-paritaetische.de/fachinfos/koalitionsverhandlungen-paritaetischer-wohlfahrtsverband-fordert-offensive-sozialpolitik-und-nachbes/ (8.07.2018).

Der Paritätische (2018c). *Brücken bauen. Potentiale des Sozialen.* http://infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf/0/c5eda480fad73dc2c12582e200306a7d/$FILE/Jahresgutachten_2018.pdf (8.07.2018).

Der Paritätische (o.J.). *Recht auf Wohnen*. https://www.der-paritaetische.de/schwerpunkte/mensch-du-hast-recht/recht-auf-wohnen/ (8.07.2018).

DGB (2015). *Gute Arbeit. Gutes Leben*. Online verfügbar unter: http://www.dgb.de/themen/++co++b0c2ad6c-7642-11e5-b0c5-52540023ef1a.

DGB (2017a). *DGB Index gute Arbeit – Der Report 2017.* http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++614dfaea-bee1-11e7-98bf-52540088cada (16.11.2018).

DGB (2017b). *Geringverdienende unterstützen, Kinderarmut überwinden: DGB-Reformvorschläge für ein verbessertes Kindergeld und Wohngeld.* www.dgb.de/themen/++co++a2f69dac-c554-11e7-a566-52540088cada (16.11.2018).

DGB (2018a). *Wie Armut die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen trifft. Hartz IV und Behinderung: DGB fordert Sofortmaßnahmen gegen Kinderarmut*. http://www.dgb.de/themen/++co++492b57f4-4493-11e8-9e8c-52540088cada (10.10.2018).

DGB (2018b). *Wohnungsnot in Deutschland. Nur der Bau bezahlbarer Wohnungen kann den Mietanstieg bremsen.* http://www.dgb.de/wohnen (10.10.2018).

DNR (2002). *Grundsatzprogramm*. https://www.dnr.de/fileadmin/Der_DNR/Leitbild___Grundsatzprogramm/2002-07_Grundsatzprogramm_DNR.pdf (15.07.2018).

DNR (2017a). *Dem Wachstum entwachsen. Die Herausforderung für Umwelt- und Naturschutz im 21. Jahrhundert. Ein Kompendium der Impulse für NROs*. https://www.dnr.de/fileadmin/Projekte/Sozial-oekologische_Transformation/Dem_Wachstum_entwachsen_DIGITAL.pdf (15.07.2018).

DNR (2017b). *Fachdialog: Zivilgesellschaftliche Arbeit wider den Wachstumszwang! Sozial-, Umwelt- und Konfessionelle Verbände für Gerechtigkeit und ein gutes Leben für alle!* https://www.dnr.de/fileadmin/Projekte/Sozial-oekologische_Transformation/Fachdialog_Zivilgesellschaftliche_Arbeit_wider_den_Wachstumszwang.pdf (10.10.2018).

Eichhorst, W., Buhlmann, F. (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. IZA Working Paper. https://www.econstor.eu/handle/10419/121271 (20.10.208).

Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" [Hrsg.] (2013). *Schlussbericht, Drucksache 17/13300*. Berlin: Deutscher Bundestag.

Ergen, T., Seeliger, M. (2018*). Unsichere Zukünfte und die Entstehung von Kooperation: Wie Erwartungen kollektives Handeln ermöglichen*, MPIfG Discussion Paper 18(8), http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/2018/dp18-8.pdf (20.09.2018).

Espinoza, C., Pregernig, M., Fischer, C. (2017). *Narrative und Diskurse in der Umweltpolitik: Möglichkeiten und Grenzen ihrer strategischen Nutzung*. Zwischenbericht. UBA-Texte 86/2017.

Fatheuer, T. (2011): *Buen Vivir. Eine kurze Einführung in Lateinamerikas neue Konzepte zum guten Leben und zu den Rechten der Natur*, Schriftenreihe Ökologie (Band 17). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.

FES (1998). *Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit: drei Ziele - ein Weg*. Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

Forum Umwelt und Entwicklung (2017). *Nahrungsmittelspekulation: Zurückweisung der Kommissionsregeln zur Umsetzung der Finanzmarkt. Richtlinie (MiFID II), Erzeuger*innen und Konsument*innen weltweit schützen*! https://www.forumue.de/wp-content/uploads/2017/02/Nahrungsmittelspekulation_MEPs_ECON.pdf (12.08.2018).

Forum Umwelt und Entwicklung (2017). *Nachhaltigkeitskapitel – die zarteste Versuchung seit es Neoliberalismus gibt*. http://www.forumue.de/wp-content/uploads/2017/11/Nachhaltigkeitskapitel-und-EU-Handelspolitik.pdf (12.08.2018).

Friedrich, S., Pierdicca, M. (2014). *Migration und Verwertung. Rassismus als Instrument zur Segmentierung des Arbeitsmarktes*. In: Tölle, H., Schreiner, P. [Hrsg.]. Migration und Arbeit in Europa. Köln.

Gadinger, F., Jarzebski, S., Yildiz, T. (2014). *Politische Narrative. Konturen einer politikwissenschaftlichen Erzähltheorie*. In: Gadinger, F., Jarzebski, S., Yildiz, T. [Hrsg.]. Politische Narrative: Konzepte – Analysen – Forschungs-praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3-38.

Gath, M., Schwickert, D. (2017). *Inklusives Wachstum. Grundlagenpapier*. Das Progressive Zentrum, http://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2018/03/1-Inklusives-Wachstum_Warum-ein-inklusives-Wachstum-das-Ziel-fu%CC%88r-die-Soziale-Marktwirtschaft-von-morgen-sein-muss_Manuel-Gath-und-Dominic-Schwickert.pdf (28.07.2018).

Görtler, M., Reheis, F. [Hrsg.] (2012). *Reifezeiten. Zur Bedeutung der Zeit in Bildung, Politik und politischer Bildung.* Schwalbach/Taunus.

Gossen, M., Müller, R., Holzhauer, B., & Geiger, S. (2021). *„Zukunft? Jugend fragen! 2019“*. Teilbericht. UBA-Texte 12/2021. Dessau-Roßlau.

Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermann, F. (2014). *Die Freiheit, so zu leben, wie wir es wollen*. In: Rosa, H., Paech, N., Habermann, F., Haug, F., Wittmann, F., Kirschenmann, L. [Hrsg.]. Zeitwohlstand - Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben. Oekom, 14-25. https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/07/Zeitwohlstand.pdf (12.07.2018).

Hajer, M. (2006). *Doing discourse analysis: coalitions, practices, meaning.* In: van den Brink, M., Metze, T. [Hrsg.]. Words matter in policy and planning. Discourse theory and method in social sciences. Utrecht: Netherlands Geographical Studies, 65-74.

Haug. F. (2012). *Zeit, Wohlstand und Arbeit neu definieren*. In: Rosa, H., Paech, N., Habermann, F., Haug, F., Wittmann, F., Kirschenmann, L. [Hrsg.]. Zeitwohlstand - Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben, Oekom, 26-29. https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/07/Zeitwohlstand.pdf (25.10.2018).

Hirschman, A. O. (2002). *Exit, Voice und Loyality. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Havard University Press.

Hoffjann, O. & Stahl, R. [Hrsg.] (2010). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

IG BCE (2015). *Gute Arbeit. Wir regeln das*. https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/35218/105744 (8.09.2018).

IG Metall (2014). *Freihandelsabkommen TTIP. Abkommen nur mit höchsten Arbeits- und Sozialstandards*. https://www.igmetall.de/ttip-transatlantisches-freihandelsabkommen-zwischen-der-eu-und-13347.htm (8.09.2018).

IG Metall (2016). *Kampagne Arbeitszeit*. https://www.igmetall.de/arbeitszeit.htm (8.09.2018).

IG Metall (2017). *6% und Zeitwohlstand.* https://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Materialien_Downloads/Flugblaetter_Tarif/metallnachrichten/metallnachrichten_Nr2_Okt_2017.pdf (8.09.2018).

IG Metall (2020). *Satzung der IG Metall. Miteinander für morgen – solidarisch und gerecht.* https://www.igmetall.de/download/20191231_IGM_Satzung_2020_web_4bc0a0e0054f65e751cf12b6d4b17c76d0a01873.pdf (29.05.2020).

IG Metall (o.J.). *Was heißt Gute Arbeit?* https://www.igmetall.de/was-heisst-gute-arbeit-1472.htm (2.08.2018).

ILO (2018). *Decent Work – The ILOs Decent Work Agenda*. http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm (16.11.2018).

Jackson, T. (2009). *Prosperity Without Growth*. London: Earthscan.

Jacob, K., Bär, H., Graaf, L. (2015a). *Metaanalyse von Visionen einer nachhaltigen Gesellschaft*. Teilbericht 2 des Projekts Nachhaltiges Deutschland 2030 bis 2050 – Wie wollen wir in Zukunft leben? Konzeptionen und Dialogprozesse zu einem „Grand Design" der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie in umweltpolitischer Perspektive. Umweltbundesamt: UBA-Texte.

Jacob, K., Graaf, L., Bär, H. (2015b). *Greening des gesellschaftlichen Wandels*. In: Ökologisches Wirtschaften, 30 (3), 30-34.

Jacob, K., Werland, S., Graaf, L. (2017). *Umrisse eines ressourcenpolitischen Narratives: Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von ressourcenpolitischen Konzepten*. PolRess Policy Paper.: https://www.ressourcenpolitik.de/2017/12/jacob-klaus-werland-stefan-graaf-lisa-2017-umrisse-eines-ressourcenpolitischen-narratives-analyse-der-gemeinsamkeiten-und-unterschiede-von-ressourcenpolitischen-konzepten/ (8.08.2018).

Jansen, D. (2006). *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*, 3. überarbeit. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jordan, A., Wurzel, K. W., Zito, A. (2005). *The Rise of 'New' Policy Instruments in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government?* Political Studies, 53(3), 477–496. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00540.x.

KAB (2012). *Wir sorgen uns um den Gesellschaftlichen Zusammenhalt.* https://www.kab-bamberg.de/suche/news/d/kab-wir-sorgen-uns-um-den-gesellschaftlichen-zusammenhalt.html (27.07.2018).

KAB (2017). *Arbeit. Macht. Sinn.* https://www.kab.de/fileadmin/user_upload/kab_de/Downloads_pdf/leitantrag/Beschluss_Leitantrag_01_09_2017.pdf (10.06.2020).

KAB (2018). *Für den arbeitsfreien Sonntag.* https://www.kab.de/nc/themen/politik/sonntagsschutz/ (27.07.2018).

Kallis, G. (2011). *In defence of degrowth*. Ecological Economics 70(5), 873-880.

Keller, R., Truschkat, I. [Hrsg.] (2012). Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse Bd. 1.: Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Klages, H. (2001). Werte und Wertewandel. In: Schäfers, B., Zapf, W. [Hrsg.]: Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen: Leske + Budrich, 726-738.

Klages, H., Gensicke, T. (2004). Wertewandel und Big-Five-Dimensionen. In: Schumann, S. [Hrsg.]: Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 279–300.

Konold, T., Schwietring, D. (2017). *Übergang in eine Green Economy: Systemische Hemmnisse und praktische Lösungsansätze. Analysen, Thesen, Workshop-Ergebnisse.* UBA Texte 02/2017.

Krüger, S. (1999). *Interpretationen von Nachhaltigkeit. Gewerkschaften und NGOs als Akteure im RIO-Nachfolgeprozess*. In: TRAIN PAPERS, Publikationsreihe der Forschungsstelle: Transformation und Interdependenz (TRAIN), Freie Universität Berlin, Nummer 2.

Krüger, S. (2000). *Arbeit und Umwelt verbinden: Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen.* WZB Discussion Paper Nr. 00-512. http://hdl.handle.net/10419/50308 (19.01.2016).

Krüger, S. (2002): *Nachhaltigkeit als Kooperationsimpuls. Sozial-ökologische Bündnisse zwischen NGOs und Gewerkschaften.* Münster: Westfälisches Dampfboot.

Krüger, S. (2002b) Gewerkschaften und NGOs. Mit einer neuen Kooperationskultur aus der Sackgasse? In: FJ NSB 2/2002, S. 29-39.

Kühl, S., Strodtholz, P. (2002). *Methoden der Organisationsforschung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, S. [Hrsg.] (2015). *Schlüsselwerke der Organisationsforschung.* Wiesbaden: Springer.

Kuckartz, Udo (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuhlmann, M., Schumann, M. (2015). *Digitalisierung fordert Demokratisierung der Arbeitswelt heraus*. In: Bogedan, C., Hoffmann, R. [Hrsg.]: Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 122-140.

Laufer, T. (2018). *More Power to the Powerful? Auswirkungen regulatorischer Zusammenarbeit in Handelsverträgen auf die Landwirtschaft im Globalen Süden*. https://power-shift.de/more-power-to-the-powerful-auswirkungen-regulatorischer-zusammenarbeit-in-handelsvertraegen-auf-die-landwirtschaft-im-globalen-sueden/ (14.06.2018).

Leggewie, C., Welzer, H. (2010). *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten*. Berlin: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Lessenich, S. (2016). *Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis.* Berlin: Hanser.

Leif, T. (2012). *Souveränitätsverzicht der Politik und Bedeutungsverlust der Parlamente – Lobbyismus als Schatten-Management widerspricht dem Prinzip des Pluralismus*. In: Glaab, M., Korte, K.-R. [Hrsg.]. Angewandte Politikforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 179–198. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19672-5_13.

Levi-Faur, D. (2017). *Regulatory Capitalism.* In: Drahos, P. [Hrsg.]. Regulatory Theory. Acton: ANU Press.

Lüders, C., Meuser, M. (2002). Deutungsmusteranalyse. In: Hitzler, R., Honer, A. [Hrsg.]. Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 57-79.

Luhmann, N. (1976). *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, N. (1996). *Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2002). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2018). *Lob der Routine*. In: ders., Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer (Original 1964), 293-332.

Majone, G. (1997). *From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance.* Journal of Public Policy, 17(2), 139-167. doi:10.1017/S0143814X00003524.

Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 7. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. [Hrsg.] (2005). Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Merkel, A. (1999). *Bestenfalls Hoffnung, schlimmstenfalls Betrug. Die Idee des Bündnisses hat sich überlebt*. In: Arlt, H.-J., Nehls, S. [Hrsg.]. Bündnis für Arbeit. Konstruktion, Kritik, Karriere. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 107-108.

Michels, R. (2011). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens.* Leipzig: Werner Klinkhardt.

Moss, T.; Guy, S.; Marvin, S.; Medd, W. (2009): Organising Water: The Hidden Role of Intermediary Work. Water Alternatives, 2(1), 16-33.

Mückenberger, U. (2011). *Zeitwohlstand. Eine aktuelle Debatte und ihre Wurzeln; das Konzept von Bob Goodin und seine zeitpolitischen Implikationen – Einführungsvortrag*. http://www.zeitpolitik.de/pdfs/VortragMueckenberger.pdf (16.09.2018).

Naturfreunde Deutschlands (2018). *Degrowth Sommerschule*. https://www.naturfreunde.de/termin/degrowth-sommerschule (12.11.2018).

Nauglé, W., Nagler, P. (2017). *Technological Innovation and Inclusive Growth in Germany*. IZA DP Nr. 11194. ftp://repec.iza.org/dps/dp11194.pdf.

Noelle-Neumann, E., Petersen, T. (2001). *Zeitenwende – Der Wertewandel 30 Jahre später*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 29/2001. Bonn.

OECD (2011). *OECD Green Growth Studies: Towards Green Growth*. Paris: OECD.

OECD (2018). *The Framework for Policy Action on Inclusive Growth*. https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2018-5-EN.pdf (3.08.2018).

Oei, P., Brauers, H., Kemfert, C. Kittel, M. Göke, L., von Hirschhausen, C., Walk, P. (2018). *Kohleausstieg in NRW im deutschen und europäischen Kontext: Energiewirtschaft, Klimaziele und wirtschaftliche Entwicklung*, DIW Berlin: Politikberatung kompakt, No. 129.

Oekom e. V. (2018). *Grüntöne. Die Medien und die Große Transformation*. München: oekom verlag.

Oevermann, U. (2001). Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern: Sozialer Sinn. Heft 1/2001, 3-81.

Olson, M. (1968). *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen.* Tübingen: Mohr.

Ostry, J. (2018). *Growth or Inclusion?* In: IMF [Hrsg.]. Finance and Development 2018, 42-45.

Paech, Niko (2012). *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. Oekom: München.

Petschow, U., Riousset, P., Sharp, H., Jacob, K., Guske, A., Schipperges, M., Arlt, H. (2019). Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik: Hypothesen zum Verhältnis von Umwelt- und Sozialpolitik – eine erste Bestandsaufnahme. UBA-Texte 143/2019. Dessau: Umweltbundesamt.

Pissarskoi, E., Vogelpohl, T., Petschow, U., Lessenich, S., Tappeser, V., Weiß, D. (2018). *Was kann Nachhaltigkeitspolitik vom guten Leben lernen?* UBA-Texte 18/2018.

PowerShift (2017). *Ressourcenfluch 4.0. Die sozialen und ökologischen Auswirkungen von Industrie 4.0 auf den Rohstoffsektor.* Berlin. https://power-shift.de/wp-content/uploads/2017/02/Ressourcenfluch-40-rohstoffe-menschenrechte-und-industrie-40.pdf (29.07.2019).

Putnam, R. D. [Hrsg.] (2001). *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Radaelli, C., Saurugger, S. (2008). *The Europeanization of Public Policies: New Research Directions* [Hrsg.], Special issue of Journal of Comparative Policy Analysis vol. 10(3).

Reckwitz, A. (2017). Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Reisch, L., Bietz, S. (2014). *Zeit für Nachhaltigkeit – Zeiten der Transformation: Elemente einer Zeitpolitik für die gesellschaftliche Transformation zu nachhaltigeren Lebensstilen*. UBA-Texte 68/2014.

Richter, G., Bode, S., Köper, B. (2012). *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://d-nb.info/1027721974/34.

Ridao-Cano, C., Bodewig, C. (2018). *Growing united: upgrading Europe's convergence machine*. Washington, D.C.: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/852701520358672738/Overview (8.08.2018).

Rinderspacher, J.P. (2012). *Zeitwohlstand: Kriterien für einen anderen Maßstab von Lebensqualität*. WISO: Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift. 35(1), 11-26.

Rinderspacher, J.P. (2018). *Mehr Zeitwohlstand durch mehr autonome Arbeitszeitverkürzung – Arbeitszeitpolitik und der Wandel der Zeiten.* Vortragsmanuskript IG-Metall NRW Beschäftigtenversammlung am 12.01.2018 in Düsseldorf. http://www.zeitpolitik.de/pdfs/IGM_2017_Arbeitszeit.pdf (27.03.2018).

Schäfer, M., Mann, C., Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M., Petschow, U., Pissarskoi, E., Vogelpohl, T. (2015). Umwelt- und Naturschutzpolitik als Gesellschaftspolitik. Konzepte und zukünftige Herausforderungen. UBA Texte 94/2015, Dessau-Roßlau.

Schäpke, N., Stelzer, F., Bergmann, M., Singer-Brodowski, M., Wanner, M., Caniglia, G., Lang, D.J. (2017). *Reallabore im Kontext transformativer Forschung. Ansatzpunkte zur Konzeption und Einbettung in den internationalen Forschungsstand* (No. 1/2017). Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Ethik und Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung.

Schipperges, M. (2020a): *Wie entwickelt sich die Gesellschaft nach der Corona-Krise? – Drei Szenarien.* Internet: http://sociodimensions.com/wp-content/uploads/Einstellungswandel-nach-der-Coronakrise-2020-05-26.pdf (zuletzt 27.04.2021).

Schipperges, Michael (2020b): *Ansatzpunkte für eine gesellschaftliche Ressourcenpolitik „Post Corona". Politikpapier.* UBA-Texte, Dessau-Roßlau.

Schmid, M. (2009). *Personelle Verflechtungen zwischen Unternehmensverbänden und dem Deutschen Bundestag: Analyse eines bipartiten Netzwerkes*. In: Schneider V., Janning F., Leifeld P., Malang T. [Hrsg.] Politiknetzwerke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmid, E. (2011). *Die Frage nach dem guten Leben. Ein kritischer Vergleich des Fähigkeitenansatzes von Amartya Sen mit dem verfassungsrechtlichen Leitprinzip des Sumak Kawsay in Ecuador.* Master-These: Donau-Universität Krems.

Schmidt, E. (1971). *Ordnungsfaktor der Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schneider, F., Kallis, G., Martinez Alier, J. (2010). *Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability*. Introduction to this special issue, Journal of Cleaner Production, 18(6), 511-518.

Schneidewind, U. (2014): Urbane Reallabore – ein Blick in die aktuelle Forschungswerkstatt, in: pnd |online III, https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/5706/file/5706_Schneidewind.pdf (10.07.2020).

Schröder, W. (2001): *„Konzertierte Aktion" und „Bündnis für Arbeit": Zwei Varianten des deutschen Korporatismus.* In: Zimmer, A., Wessels, B. [Hrsg.]. Verbände und Demokratie in Deutschland Opladen: Leske+Budrich, 29-54.

Schröder, W. (2014). *Vorbeugende Sozialpolitik weiter entwickeln*. https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=2028&token=44125d11013fa835e5b8680156f5fd9edbef48f3 (10.10.2018).

Schröder, L., Urban, H.J. [Hrsg.] (2018). *Gute Arbeit Ausgabe 2018. Ökologie der Arbeit - Impulse für einen nachhaltigen Umbau.* Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Schütz, A. (1974). Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie (urspr. 1932). Frankfurt am Main.

Schulze, G. (1993). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main-New York: Campus Verlag.

Scott, R. (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main-New York.

Seidl, I., Zahrnt, A. (2010). *Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft.* Metropolis: Marburg.

Sennett, R. (2000). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Sharp, H., Petschow, U., Arlt, H.J., Jacob, K., Kalt, G., Schipperges, M. (2020). *Neue Allianzen für sozial-ökologische Transformationen. Broschüre.* Dessau: Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/neue-allianzen-sozial-oekologische-transformation.

Simon, F. B. (2009). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Auer.

SoVD (2015a). *Frauenpolitisches Programm*. https://www.sovd.de/fileadmin/downloads/broschueren/pdf/frauenpolitisches_programm.pdf (20.07.2018).

SoVD (2015b). *Inklusion wagen – Solidarität gewinnen. Resolution der 20. Bundesverbandstagung*. https://www.sovd.de/fileadmin/downloads/presse/resolution_inklusion_wagen.pdf (20.07.2018).

SovD (2015c). *Sozialpolitisches Programm.* https://www.sovd.de/fileadmin/downloads/broschueren/pdf/sozialpolitisches_programm.pdf (20.07.2018).

SoVD (2016). *Stellungnahme zum Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Bearbeitungsstand: 20.10.2016) zum Entwurf eines Gesetzes für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern*. https://www.sovd.de/index.php?id=2748.0.html (20.10.2018).

Sperfeld, F., Niebert, K., Klostermeyer, T., Eber, H. (2016). *Umweltbewegung: Winning the campaign but losing the planet – Stärken und Schwächen der Umweltbewegung auf dem Weg in eine erwachsene Gesellschaft*. In: Konzeptwerk Neue Ökonomie/ DFG Kolleg Postwachstumsgesellschaften [Hrsg.]. Degrowth in Bewegung(en). 32 alternative Wege zur sozial-ökologischen Transformation. München: oekom, 380-391.

Stiglitz, J. E. (2002). Die Schatten der Globalisierung. München.

Streeck, W., Schmitter, P. C. (1985). *Gemeinschaft, Markt und Staat - und die Verbände? Der mögliche Beitrag von Interessenregierungen zur sozialen Ordnung*. Journal für Sozialforschung, 25, 133-158.

Streeck, W. (2003). *No longer the Century of Corporatism: Das Ende des „Bündnisses für Arbeit".* MPIfG Working Paper 03(4). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Stone, D. A. (1989). *Causal Stories and the Formation of Policy Agendas*. Political Science Quarterly, 104(2), 281-300.

Swoboda, B. (2003). *Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick*. In: Zentes J., Swoboda B., Morschett D. [Hrsg.]. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Tappeser, V., Weiss, D., Kahlenborn, W. (2017). *Nachhaltigkeit 2.0. Modernisierungsansätze zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung*. Diskurs „Zeit und Zeitpolitik. UBA Texte 93/2017.

Teubner, G. (1987). *Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstruktion und Autopoiese*. In: Haferkamp, H., Schmidt, M. [Hrsg.]. Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

TU Berlin, DGB (2013). *Wohlstand ohne Wachstum? Ringvorlesung*. https://www.zewk.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/tagungen/PlakatNetzringvorlesung_09.pdf (13.09.2018).

UNEP (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. http://www.unep.org/greeneconomy (3.07.2018).

UNEP (2016). *Inclusive Green Economy. Building Bridges to a Sustainable Future*. Nairobi, Kenia. http://web.unep.org/ourplanet/march-2016/unep-publications/green-economy-report (10.08.2018).

Ver.di (2011). *Wandel gestalten. Wirtschaft und Arbeit im Umbruch*. https://wipo.verdi.de/++file.../download/Broschüre%20-%20Wandel%20gestalten.pdf (18.08.2018).

Ver.di, NGG (2013). *Die Armut ist weiblich*. https://www.verdi.de/++file++52271b15bdf98d5b0d00013a/download/Die%20Armut%20ist%20weiblich.pdf (18.08.2018).

Ver.di (2015). *Mehr Zeit für mich. Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitische Debatte*. https://www.verdi.de/wegweiser/.../ArbZeit_Brosch._ansicht-final_druck1.pdf (18.08.2018).

VdK (2018a). *Armut*. https://www.vdk.de/deutschland/pages/themen/23884/vdk_grundpositionen (18.08.2018).

VdK (2018b). *Gerecht ist stabiler: Gute Sozialpolitik stärkt die Demokratie*. https://www.vdk.de/deutschland/pages/themen/75813/gerecht_ist_stabiler_demokratie_sozialpolitik_populismus (18.08.2018).

VDI Zentrum Ressourceneffizienz GmbH (2016). *Ressourceneffizienz durch Industrie 4.0. Potenziale für KMU des verarbeitenden Gewerbes*. *Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.* https://www.ressource-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Bilder/Newsroom/Studie_Ressourceneffizienz_durch_Industrie_4.0.pdf (29.75.2018).

Viehöver, W. (2006). *Diskurse als Narrationen*. In: Keller, R., Hirseland, A., Schneider, W., Viehöver, W. [Hrsg.]. Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 179-208.

VÖW (2018). *Zeitpioniere - Arbeitsgemeinschaft sozial-ökologische Arbeits- und Zeitforschung.* https://www.voew.de/zeitpioniere.html (5.09.2018).

Voelzkow, H. (2000). *Neokorporatismus.* In: Andersen U., Woyke W. [Hrsg.]. Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Voelzkow, H. (2013). Neokorporatismus. In: Andersen, Uwe/Wichard Woyke [Hrsg.]. Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 7., aktual. Aufl. Heidelberg: Springer VS.

von Jorck, G., Gebauer, J. (2015). *Wir produzieren Zeitwohlstand! – Postwachstumsunternehmen im Zeitalter der Beschleunigung*. In: Ökologisches Wirtschaften (4).

von Jorck, G., Birkenstock, M., Harnisch, R., Stagl, S. (2015). *Zwölf Thesen zum Thema Zeitwohlstand – eine neue gesellschaftliche Erzählung.* In: Ökologisches Wirtschaften (4).

Weidner, H. (2002). *Gemeinwohl und Nachhaltigkeit: ein prekäres Verhältnis* (Discussion Papers /Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik - Arbeit - Umwelt, Abteilung Normbildung und Umwelt, 02-303). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.

Wiesenthal, H. (1993). *Akteurskompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung*. In: Berliner Journal für Soziologie, 3(1), 3-18.

Weyer, J. (2014). *Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften*. In: ders., Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenbourg: De Gruyter, 39–68. https://doi.org/10.1524/9783486778540.39.

Winter, T.; Willems, U. [Hrsg.] (2007). *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung, 1(1), Art. 22, Januar 2000. http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519 (zuletzt 06.04.2019).

Zimmer, M. (2012). *Postwachstum? Über eine eigentümliche Debatte*. DGB Gegenblende. http://gegen-blende.dgb.de/17-2012/++co++7756ac06-21cf-11e2-a938-52540066f352 (19.10.2018).

A Anhang: Steckbriefe Verbände

A.1 Gewerkschaften

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

Klassifizierung: Dachverband

Mitgliederzahl: 5.995.437 (Stand 2017)[1]

Gründungsjahr: 1949[2]

Verbands- und Organisationsstruktur

- **Kurzinfo**[3] [4]**:** Dachverband der deutschen Gewerkschaften, umfasst mehr als drei Viertel aller Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland
- **Struktur**[5] [6]**:** ca. 300 Kreis- und Stadtverbände; neun hauptamtlich geführte DGB-Bezirke; Bundeskongress; Bundesausschuss; Bundesvorstand
- **Organe**[7]**:** Bundeskongress (400 Delegierte); Bundesausschuss (70 Mitglieder der DGB-Gewerkschaften, Bundesvorstand und die neun Bezirksvorsitzenden des DGB); Bundesvorstand (Geschäftsführender Bundesvorstand (gewählt durch Bundeskongress) und die Vorsitzenden der acht Mitgliedgewerkschaften)
- **Interesse**[8]**:** u.a. Arbeitsmarktpolitik; Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik; Bildung; Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik; Jugend; Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik; Internationales & Europa; Recht; Sozialpolitik; Struktur-, Industrie- und Dienstleistungspolitik; Arbeit der Zukunft; Wirtschafts- Finanz- und Steuerpolitik
- **Finanzierungsstruktur**[9]**:** Der DGB wird als Dachverband durch die Einzelgewerkschaften finanziert. Laut Satzung haben diese „zur Erfüllung seiner Aufgaben […] an den Bund Beiträge in Höhe von 12 vom Hundert des Beitragsaufkommens zu zahlen.“[10]
- **Rolle der Mitglieder:** Mitglieder finanzieren den DGB indirekt durch die Einzelgewerkschaften. Beschäftigte werden nicht Mitglied beim DGB, sondern direkt bei den Einzelgewerkschaften. Dort allein zahlen sie ihre Beiträge.
- **Demografie**[11]**:** 21% Senioren (Stand 2008)

Übergeordnete Ziele[12]

- Vertretung der Interessen der Mitglieder[13]
- Stärkung der Demokratie und des Sozialstaates[14]
- Gleichberechtigung[15] [16]
- Vereintes, demokratisches Europa“[17]
- Völkerverständigung, Frieden und Abrüstung[18]

Aktivitäten[19]

- Koordinierung und Vertretung der gemeinsamen Interessen der Gewerkschaftsmitglieder auf regionaler, nationaler, europäischer und internationaler Ebene[20]
- „Schlichtung von Streitigkeiten zwischen den Einzelgewerkschaften“[21]
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (5), NABU (2), Naturfreunde (1)

IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)

Klassifizierung: Gewerkschaft

Mitgliederzahl: 254.525 (Stand 2017)[22]

Gründungsjahr: 1996[23]

Verbands- und Organisationsstruktur

- **Gewerkschaft der Wirtschaftszweige**[24]**:** Baugewerbe, Baustoffindustrie, Entsorgung und Recycling, Agrar- und Forstwirtschaft, Gebäudemanagement, Umwelt- und Naturschutz
- **Struktur**[25]**:** Orts-, Stadt- und Kreisverbände mit jeweiligen Betriebsgruppen; 12 Bezirksverbände; Landesvertretung Forst (zuständig für die Angestellten in Forst- und Naturschutz)
- **Organe**[26]**:** Orts-, Stadt- und Kreisversammlungen; Fach- und Betriebsgruppenversammlungen; Bezirksverbandstag; Bezirksbeirat; Bezirksvorstand; Gewerkschaftstag; Gewerkschaftsbeirat; Bundesvorstand; Gewerkschaftsrat
- **Interesse**[27]**:** u.a. Bauen und Wohnen; Landwirtschaft; Arbeit und Wirtschaft; Arbeits- und Arbeitslosensicherung; Gesundheitsschutz; Bildung; Rente; Illegale Beschäftigung, Minijobs und Saisonarbeit; Umwelt und Nachhaltige Entwicklung
- **Gefördert durch**[28]**:** Mitgliedsbeiträge (1,15% vom Bruttoeinkommen bzw. 0,75% der monatlichen Netto-Rente)
- **Demografie**[29]**:** 27 % Senioren (Stand 2008)

Übergeordnete Ziele[30]

- Vertretung der Interessen der Mitglieder[31]
- Gleichberechtigung (von Frauen und Männern)[32]
- Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Mitglieder[33]
- „Vollbeschäftigung, nachhaltig umweltverträgliches Handeln, die Chancengleichheit aller und die Demokratisierung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“[34]

Aktivitäten [35] [36]

- **Generell:** Aushandeln von Tarifverträgen, Erbringung und Sicherung des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer*innen in Betrieb und Gesellschaft, internationale Zusammenarbeit mit ausländischen Gewerkschaften

- **Angebote für Mitglieder:** Rechtsberatung und Rechtsschutz; Stiftung Berufshilfe (stellt Ausbildungsbeihilfen und Stipendien für Kinder verstorbener Mitglieder zur Verfügung); Freizeitunfallversicherung; Hilfe bei Zahlungsschwierigkeiten des Arbeitgebers; Bildungsveranstaltungen: Seminare auf örtlicher, regionaler Ebene und auf Bundesebene zu Themen der Sozial-, Gesellschafts- und Gewerkschaftspolitik, Rhetorik, Kommunikation, Arbeits- und Sozialrecht, Betriebsverfassungsrecht; Mieterberatung; Publikation der Mitgliederzeitschrift „Der Grundstein/Der Säemann"; Urlaubsangebote; Vermittlung besonderer Konditionen bei Waren und Dienstleistungen, wie z.B. günstige Handytarife, Bankkonten usw. durch die IG BAU Mitglieder Service GmbH
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (5), NABU (3), DUH (2), Naturfreunde (1)

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Klassifizierung: Dachverband

Mitgliederzahl: 637.623 Mitglieder (Stand 2017)[37]

Gründungsjahr: 1997[38]

Verbands- und Organisationsstruktur

- **Gewerkschaft der Wirtschaftszweige**[39]**:** Bergbau, Chemie, Energie, Erdöl und Erdgas, Glas, Kautschukverarbeitung, Keramik, Kunststoffe und nichtmetallische Werkstoffe, Leder, Papier, Umwelt, Wasser, Ver- und Entsorgungsbetriebe
- **Struktur**[40]**:** 1.100 Ortsgruppen in Städten und Gemeinden; 44 regionale Bezirke; acht Landesbezirke; Hauptvorstand (Sitz: Hannover); zusätzliche Gliederung in 20 Fachabteilungen
- **Organe**[41]**:** Gewerkschaftskongress (400 Delegierte); Hauptvorstand (26 Ehrenamtliche, durch den Gewerkschaftskongress gewählt) und Geschäftsführender Hauptvorstand (fünf Hauptamtliche, durch den Gewerkschaftskongress gewählt); Landesbezirksvorstand; Bezirksvorstand; Ortsgruppenvorstand; Beirat; Antragskommission; Finanzausschuss; Personalausschuss; Satzungskommission; Beschwerdeausschuss; Hans-Böckler-Kommission
- **Interesse**[42]**:** u.a. Migration und Integration; Energiepolitik; Mobile Arbeit; Steuergerechtigkeit; Industriepolitik; Leiharbeit und Werkverträge; Mindestlöhne; Rente; Bildungspolitik
- **Gefördert durch**[43]**:** Mitgliedsbeiträge in Höhe von ca. 1% des Bruttoeinkommens (Der Beitrag für Arbeitslose und Rentner*innen beträgt 4/10 des Beitrags für aktive Mitglieder und Studierende bezahlen mindestens 1,02 Euro pro Monat)
- **Demografie:** ca. 80 Prozent männlich, 20 Prozent weiblich (Stand 2017)[44], 27,6 % Senioren (Stand 2008)[45], laut dem Handelsblatt liegt der Rentner*innenanteil mittlerweile bei 40 % (Artikel aus dem Jahr 2018)[46]

Übergeordnete Ziele

- Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitglieder[47]
- Nachhaltigkeit (mit besonderem Fokus auf die soziale Dimension in Balance zu Ökonomie und Ökologie)[48]
- Solidarität, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichberechtigung[49]

Aktivitäten

- **Generell:** Aushandeln von Tarifverträgen, Erringung und Sicherung des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer*innen in Betrieb und Gesellschaft, internationale Zusammenarbeit mit ausländischen Gewerkschaften
- **Angebote für Mitglieder**[50]**:** Rechtsschutz; Freizeitunfallversicherung; Bildungsangebot (u.a. Betrieb von drei Bildungszentren zur Qualifizierung von Betriebsräten, Vertrauensleuten, Ortsgruppenvorständen und Jugendvertreter*innen); Streikunterstützung; Publikation des Mitgliedermagazins *Kompakt*; Vermittlung von Vorteilspreisen in der IG BCE Bonusagentur (z.B. Reisen, Versicherungen, etc.)
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (2), NABU (2)

Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)

Klassifizierung: Gewerkschaft

Mitgliederzahl: 2.262.661 (Stand 2017)[51]

Gründungsjahr: 1949

Verbands- und Organisationsstruktur

- **Gewerkschaft für die Wirtschaftszweige**[52]**:** Metallindustrie, Automobilindustrie, Metallgewinnung, Eisen- und Stahlerzeugende Industrie, Metallhandwerk und anverwandte Industrien, Handwerks- und Dienstleistungszweige; Textil- und Bekleidungswirtschaft und anverwandte Wirtschaftszweige und Betriebe; Holzbearbeitung, Holzverarbeitung und Kunststoffverarbeitung
- **Struktur**[53]**:** 164 örtliche Verwaltungsstellen; sieben Bezirke; Beirat; Vorstand und Kontrollausschuss
- **Organe**[54]**:** Delegiertenversammlung; Ortsvorstand; Bezirkskonferenz; Bezirksleitung (je sieben Mitglieder); Beirat; Gewerkschaftstag; Vorstand (29 Mitglieder und Kontrollausschuss); Kontrollausschuss (sieben Mitglieder)
- **Interesse**[55]**:** u.a. Arbeit; Arbeitsrecht; Arbeitsschutz; Bildung; Gesundheit und Gute Arbeit; Gleichstellung; International; Mitbestimmung; Aufsichtsräte und Betriebsräte; Politik und Gesellschaft; Rente und Soziales; Wirtschaft
- **Gefördert durch**[56]**:** Mitgliedsbeiträge in Höhe von 1% des monatlichen Bruttoeinkommens (Voll-und Teilzeitbeschäftigte, Auszubildende, Dual Studierende, Solo-Selbständige) bzw. 0,5% des monatlichen Bruttoeinkommens (Rentner*innen, Kranke mit Krankengeldbezug, Umschüler*innen); Studierende zahlen 2,05€ monatlich und Erwerbslose, Eltern in Elternzeit und Kranke 1,53€ monatlich
- **Demographie**[57] [58]**:** 80% männlich, 20 weiblich (Stand 2017); fast 30% Ruheständler*innen

Übergeordnete Ziele[59]

- Vertretung und Förderung der Interessen der Mitglieder
- „Sicherung und […] Ausbau des sozialen Rechtsstaates“[60]

- „Demokratisierung von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft für Frieden, Abrüstung und Völkerverständigung und den Schutz der natürlichen Umwelt zur Sicherung der Existenz der Menschheit“[61]
- Gleichberechtigung
- Verteidigung freiheitlich demokratischer Grundordnung und demokratischer Grundrechte
- „Überführung von Schlüsselindustrien und anderen markt- und wirtschaftsbeherrschenden Unternehmungen in Gemeineigentum“[62]
- Verbesserung des Sozial- und Arbeitsrechts[63]

Aktivitäten [64]

- **Generell:** Aushandeln von Tarifverträgen, Erringung und Sicherung des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer*innen in Betrieb und Gesellschaft, internationale Zusammenarbeit mit ausländischen Gewerkschaften
- **Angebote für Mitglieder:** kostenlose Rechtsberatung und Prozessvertretung bei arbeitsrechtlichen Differenzen; streikende Mitglieder erhalten von der IG Metall Streikgeld; Mitglieder, die sich in einer außerordentlichen Notlage befinden, können eine finanzielle Unterstützung beantragen, außerdem besteht die Möglichkeit Sterbegeld zu beantragen; Freizeit-Unfallversicherung; die IG Metall-Servicegesellschaft bietet ein breites Angebot von Produkten und Dienstleistungen zu vergünstigten Konditionen (z.B. Urlaubsangebote, gewerkschaftliche Bildung, Ökostrom); Mitgliederzeitschrift (10x im Jahr); Bildungsangebot (u.a. Betrieb mehrerer Bildungszentren)
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (7), NABU (4), Naturfreunde (1)

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)

Klassifizierung: Gewerkschaft

Mitgliederzahl: 1.987.336 (2017)[65]

Gründungsjahr: 2001[66]

Verbands- und Organisationsstruktur

- **Gewerkschaft für die Wirtschaftszweige**[67]**:** Postdienste, Postbank und Telekommunikation; Handel, Banken, Versicherungen; Medien, Druck und Papier, Publizistik und Kunst; Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
- **Struktur**[68]**:** Ortsvereine; 85 Bezirksgeschäftsstellen; zehn Landesbezirke; Bundesvorstand; gegliedert in 13 Fachbereiche und acht Personengruppen
- **Organe**[69]**:** Bundesvorstand (13 Personen); Gewerkschaftsrat; Bundeskongress (50% Delegierte der Ebenen, 50% Delegierte der Fachbereiche); Bezirks- und Landesbezirkskonferenzen; Ortsvereine
- **Interesse**[70]**:** Tarife, Arbeit; Gesundheit; Recht & Datenschutz; Bildung & Ausbildung; Gleichstellung; Rente & Soziales; Politik & Wirtschaft; Internationales; Digitalisierung

- **Gefördert durch:** Mitgliedsbeiträge in Höhe von 1% des monatlichen Bruttoeinkommens bzw. 0.5% des Bruttoeinkommens (Bezieher*innen von Renten, Pensionen, Krankengeld, Elterngeld, Arbeitslosengeld (ALG I) und anderen Leistungen nach SGB II). Mindestbeitrag ist 2,50€ pro Monat (SGB II und SGB XII, Hausfrauen*Hausmänner, Schüler*innen, Studierende, Personen in Freiwilligendiensten, Bezieher*innen von Mindestelterngeld)
- **Demografie**[71]**:** männlich: 949.115, weiblich: 1.038.221 (Stand 2017), 16% Senior*innen (Stand 2008)[72], Altersdurchschnitt: 49 Jahre (Stand 2009)[73]

Übergeordnete Ziele[74]

- Vertretung und Förderung der Interessen der Mitglieder
- Gleichberechtigung (von Frauen und Männern)
- „Sicherung, […] Verwirklichung und Weiterentwicklung einer demokratischen und sozialen Gesellschaftsordnung“[75]
- Wahrung der Menschenwürde und Menschenrechte
- „Friedliches Zusammenleben, [...] Schutz der natürlichen Umwelt und […] eine sozial gerechte Weltordnung auf der Grundlage der Selbstbestimmung mit gleichen Entwicklungschancen in allen Regionen der Welt“[76]

Aktivitäten

- **Generell:** Tarifverhandlungen; Interessenvertretung von Beschäftigten; Lobbyarbeit
- **Angebote für die Mitglieder**[77]**:** Beratung (Rechtsberatung und Rechtsschutz z.B. bei Kündigung, Rentenberatung, Elternzeitberatung, Mietrechtsberatung, Arbeitszeugnisberatung); Freizeit-Unfallleistungen (finanzielle Unterstützung bei z.B. Invalidität); Lohnsteuerservice (Beratung bei Fragen rund um die Steuererklärung); Verbrauchervorteile (Preisvorteile bei Urlaubsangeboten etc.); Publikation von *ver.di publik* (Gewerkschaftszeitung, pro Jahr 8 Ausgaben); Bildungsangebote
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (6), NABU (3), Naturfreunde (2)

A.2 Sozialverbände

Katholische Arbeitnehmer-Bewegung (KAB)

Klassifizierung: Sozialverband[78]

Mitgliederzahl: 125.000 (2018)[79]

Gründungsjahr: 1971[80]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Sozialverband mit katholischem Hintergrund
- **Struktur**[81]**:** über 2000 Ortsgruppen; Bezirksverbände; Landesarbeitsgemeinschaften; 27 Diözesanverbände; Teil der KAB sind außerdem: die Christliche Arbeiterinnenjugend (CAJ); Die Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani Germania; das Weltnotwerk der KAB; die kifas

gGmbH, die Heimvolkshochschule „Gottfried Könzgen“; mehrere Ferien- und Bildungszentren sowie Tagungshäuser

- **Organe**[82]**:** Basisgruppen; Bezirksverbände; Diözesanverbände; Aufsichtsrat; Bundesvorstand; Bundesausschuss; Bundesdelegiertenversammlung
- **Interesse**[83]**:** Arbeitswelt, menschenwürdige Arbeit; sozialgerechtes Europa; Weltkirche; Nachhaltige Entwicklung; Pflege; Bildung; Grundeinkommen
- **Gefördert durch:** Mitgliedsbeiträge in Höhe von 60€ pro Jahr (Einzelmitgliedschaft), 45€ pro Person pro Jahr (Familienmitgliedschaft) oder 18€ pro Jahr (Sozialmitgliedschaft)
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement
- Empfänger von Diensten und Hilfeleistungen (siehe Angebote für Mitglieder)
- **Demografie:** [keine Daten]

Übergeordnete Ziele[84]

- „Weiterentwicklung der „sozialen Marktwirtschaft“ zu einer Wirtschaftsordnung, die demokratisch legitimiert, sozial reguliert und ökologisch ausgerichtet ist“[85]
- „Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen“[86]
- Vollbeschäftigung und gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit
- Gleichberechtigung (von Frauen und Männern)
- Bildung für alle
- Gerechte Verteilung von Einkommen und Vermögen
- Ausbau und Stärkung des Sozialstaats

Aktivitäten

- **Generell:** Betrieb von Bildungseinrichtungen und Bildungsveranstaltungen; Beratung von Sozialhilfeempfänger*innen; Lobbyismus; Forschung; Förderer von Fair Trade[87]
- **Angebote für Mitglieder:** Rechtsschutz, Beratung und Hilfe im Arbeitsrecht und Sozialrecht; Urlaubsangebote (Ketteler Ferienwerk); Versicherungsangebote; Publikation der Mitgliedszeitschrift *Impuls*

Sozialverband Deutschland (SoVD)

Klassifizierung: Sozialverband

Mitgliederzahl: 570.000 (2018)[88]; 20.000 Haupt- und Ehrenamtliche[89]

Gründungsjahr: 1917/ Neugründung 1946[90]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Gemeinnütziger Sozialverband

- **Struktur**[91]**:** 2500 Kreis- und Ortsverbände; zwölf Landesverbände
- **Organe:** Bundesvorstand und Präsidium (gewählt von der Bundesverbandstagung); Bundesgeschäftsstelle; Bundesverbandstagung
- **Interesse:** Sozialpolitik und sozialrechtliche Ansprüche
- **Gefördert durch**[92]**:** Mitgliedschaftsbeiträge in Höhe von 6,9€ pro Monat (Einzelbeitrag) bzw. 10,4€ Partner*innenbeitrag oder 11,5€ Familienbeitrag
- **Rolle der Mitglieder**[93]**:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement; Empfänger von Diensten und Hilfeleistungen (siehe Angebote für Mitglieder)
- **Demografie**[94]**:** Durchschnittsalter des SoVD Schleswig-Holstein (2019): 62 Jahre

Übergeordnete Ziele[95]

- Soziale Gerechtigkeit
- Vertretung der Interessen der Rentner*innen, der Patient*innen und gesetzlich Krankenversicherten sowie der pflegebedürftigen Menschen und Menschen mit Behinderung

Aktivitäten [96]

- **Generell:** Sozialpolitische Interessenvertretung; Forschung; Rat und Unterstützung im Sozialrecht
- **Angebote für Mitglieder:** Beratung und Hilfeleistung in sozialrechtlichen Fragen; Freizeitgestaltung und Gruppenreisen; Vergünstigungen bei Kooperationspartnern (Nachlässe bei Versicherungen o.Ä.); Mitgliederzeitung; Betrieb von Berufsbildungswerken; Betrieb einer Wohnungsbaugesellschaft (für behinderten-, alten- und familiengerechten Wohnraum)
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (1), Naturfreunde (1)
- Förderung genossenschaftlichen Wohnungsbaus
- Förderung des Generationendialogs
- Deutsche Einheit
- Interkulturelle Gesellschaft

Sozialverband VdK Deutschland (ehemals Verband der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner Deutschlands)

Klassifizierung: Sozialverband

Mitgliederzahl: über 1.800.000 (Stand 2017)[97]; über 60.000 Ehrenamtliche[98]

Gründungsjahr: 1950[99]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Gemeinnütziger Sozialverband
- **Struktur**[100]**:** Ortsverbände; Kreisverbände; 13 Landesverbände; Bundesverband

- **Organe**[101]**:** Bundesverbandstag; Bundesausschuss; Bundesvorstand; Präsidium; Bundesgeschäftsstelle
- **Interesse:** Sozialpolitik
- **Gefördert durch**[102]**:** Verkaufs- und Anzeigeneinnahmen der Verbandszeitung (im Jahr 2014 für 54,85% und 5,05% der Einnahmen verantwortlich[103]); Mitgliederbeiträge in Höhe von fünf bis sieben Euro monatlich (unterschiedlich je Landesverband); Spenden und Erlöse aus Anlagevermögensverkauf
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement, vor allem in der Unterstützung hilfs- oder pflegebedürftiger Menschen; Empfänger*innen von Diensten und Hilfeleistungen (siehe Angebote für Mitglieder)
- **Demografie**[104]**:** Durchschnittsalter im Landesverband Hessen-Thüringen: 62 Jahre (2015)

Übergeordnete Ziele[105]

- Bekämpfung von Armut, Altersarmut und sozialer Ausgrenzung[106] [107]
- Bezahlbare Kranken- und Pflegeversicherung für alle
- Gleichstellung von Menschen mit Krankheit und/ oder Behinderung
- Arbeit mit fairem Lohn und guten Bedingungen
- Soziales Miteinander, Solidarität und Menschlichkeit

Aktivitäten

Angebote für Mitglieder[108]**: Sozialrechtsberatung; Interessenvertretung gegenüber der Politik; Möglichkeit für Mitglieder sich in den Ortsverbänden zu engagieren; VdK-Mitgliederzeitung; Beratungsstellen (z.B. zu Themen wie Wohnen im Alter, Pflege und Pflegebedürftigkeit oder Barrierefreiheit); Rabatte und Ermäßigungen**

Volkssolidarität

Klassifizierung: Sozialverband/ Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl[109]**:** 145.000; 40.000 Haupt und Ehrenamtliche

Gründungsjahr: 1945[110]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Gemeinnütziger Sozialverband, vor allem in Ostdeutschland vertreten
- **Struktur**[111]**:** 3403 Ortsgruppen; 88 Kreis-, Stadt-, und Regionalverbände; sechs Landesverbände; Bundesverband
- **Organe**[112]**:** Bundesdelegiertenversammlung; Bundesvorstand
- **Interesse:** Sozialpolitik (insbesondere Renten und Senioren; Kinder, Jugend und Familie; Gesundheit und Pflege)

- **Gefördert durch**[113]**:** Mitgliedsbeiträge (36€ jährlich; Jugendliche 12€; Vergünstigungen beantragbar); Einnahmen aus eigener Tätigkeit; Zuwendungen aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit; Erlöse aus Sammlungen, Lotterien und Spenden
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement; Empfänger von Diensten und Hilfeleistungen (siehe Angebote für Mitglieder)
- **Demografie**[114]**:** Durchschnittsalter im Landesverband Berlin: 77,6 Jahre (2017)

Übergeordnete Ziele[115]

- Die Möglichkeit eines selbstbestimmten Lebens für alle

Aktivitäten

- **Generell**[116]**:** Unterstützung hilfsbedürftiger Personen, Jugend- und Altenhilfe; Bildung und Ausbildung; Hilfe für Flüchtlinge und Kriegsopfer
- **Angebote für Mitglieder**[117]**:** Angebote von sozialen Einrichtungen und Diensten (z.B. ambulante Pflegedienste, Alten- und Pflegeheime, Jugendarbeit, altersgerechtes Wohnen); Freizeitangebote (z.B. Reisen, Sportangebote, Kulturveranstaltungen, Gesprächsrunden, Künstlerische Angebote, Computerkurse, Bildungsangebote); Vergünstigungen (z.B. Versicherungen)

A.3 Wohlfahrtsverbände

Arbeiterwohlfahrt (AWO)

Klassifizierung: Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl: 333.121 (2018)[118]; 211.727 Hauptamtliche (2018)[119]; 65.629 Ehrenamtliche (2018)[120]

Gründungsjahr: 1919/ Neugründung 1946[121]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Gemeinnütziger Wohlfahrtsverband, gegründet durch die SPD

Struktur[122]**:** Ortsverein; Gemeinde- bzw. Stadtverband; Kreisverband; Bezirksverband/ Landesgliederung; Bundesverband

Organe[123]**:** Bundeskonferenz; Präsidium; Vorstand; Geschäftsstelle

Interesse[124]**:** Armut, Arbeit & Bildung; Altenarbeit und Altenhilfe; Gesundheitshilfe, Menschen mit Behinderung; Familien, Kinder und Jugendliche; Frauenpolitik; Migrationspolitik; Rassismus; Nachhaltigkeit; Suchthilfe; Integration; sexuelle Vielfalt

- **Gefördert durch:** Mitgliederbeiträge in Höhe von mind. 2,50€ pro Monat[125]; private und öffentliche Zuwendungen (86% der Einnahmen des Bundesverbands exkl. Mitgliederbeiträge); Leistungsentgelte (7%); sonstige Einnahmen (5%); Finanzerträge (2%)
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement in den Projekten und Betrieben der AWO, viele Mitglieder sind auch hauptamtlich Angestellte

- **Demografie**[126]**:** Durchschnittsalter 75,8 Jahre (2001) → 66,9 Jahre (2013)

Übergeordnete Ziele

- Förderung des Wohlfahrtswesens
- Unterstützung von hilfsbedürftigen Personen
- Förderung der Erziehung, Volks- und Berufsbildung
- Förderung der Jugend- und Altenhilfe
- Förderung der Hilfe für politisch, ethnisch oder religiös Verfolgte, Flüchtlinge, Vertriebene und Aussiedler*innen
- Förderung des bürgerschaftlichen Engagements
- Völkerverständigung und Entwicklungszusammenarbeit[127]

Aktivitäten

- **Generell**[128]**:** Unterstützung hilfsbedürftiger Personen, allgemeine soziale Beratungsdienste, Jugend- und Altenhilfe; Bildung und Ausbildung; Hilfe für Flüchtlinge und Kriegsopfer; über 13.000 Einrichtungen und Dienste/ Dienstleistungen, darunter: Heime, Auskunfts- und Beratungsstellen, ambulante Dienste, Tages- und Werkstätten; außerdem Betrieb eines eigenständigen Jugendwerkes
- **Angebote für Mitglieder:** Kein spezifisches Angebot für Mitglieder, möglicherweise jedoch Rabattsysteme für angebotene Dienstleistungen.
- **Bisherige Kooperationen**[129]**:** Naturfreunde

Caritas

Klassifizierung: Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl: 500.000 Ehrenamtliche[130]; 617.193 Hauptamtliche[131]

Gründungsjahr: 1897[132]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Wohlfahrtsverband der Katholischen Kirche unter Aufsicht der deutschen Bischöfe, Zusammenschluss von 6.180 rechtlich eigenständigen Trägern[133]
- **Struktur:** regionale Gliederung eng in die organisatorischen Strukturen der katholischen Kirche eingebunden (Diözesanverbände); „Insgesamt vermitteln die Organisationsmerkmale der Caritas das Bild eines Konzerns: Orientiert an gemeinsamen Leitlinien mit hohem Verbindlichkeitsgrad für die Untergliederungen, angeschlossenen Verbände und Mitglieder gibt es nur wenig Spielraum für eigenständige, von der Amtskirche unabhängige Aktivitäten“[134]
- **Organe:** Delegiertenversammlung; Caritasrat; Vorstand; Präsident
- **Interesse**[135]**:** Gesundheit und Pflege; Sozialpolitik; Sucht; Bildung und Inklusion; Familie, Kinder und Jugendliche; sexueller Missbrauch

- **Gefördert durch**[136]**:** 44,7% Zuschüsse Bund & EU; 23% Spenden, Erbschaften und sonstige Zuwendungen; 7,6% Kirchliche Zuschüsse; 6,5%Vertrieb, Veranstaltungen, Sonstiges; 5,3% sonstige Zuschüsse (Stiftungen, Verbände etc.); 4,6% Erträge aus Vermögen; 4,3% sonstige betriebliche Erträge; 3,7% Mitgliedsbeiträge
- **Rolle der Mitglieder:** Keine besondere Rolle; ggf. Aktivität als freiwillige Helfer

Übergeordnete Ziele[137]

- Wahrung der Menschenwürde“[138]
- Solidarität“[139]
- Menschen in Not helfen
- Gerechte Sozial- und Gesellschaftspolitik gestalten

Aktivitäten

- **Generell:** Betrieb von ca. 26.000 Einrichtungen mit rund 1.240.000 Plätzen[140]; allgemeine soziale Beratungsdienste; Altenhilfe (zum Beispiel Altenpflegeheime, Begegnungsstätten); Arbeit, Arbeitslosigkeit (Beschäftigungsunternehmen, Jugendarbeitshilfe); Begleitung und Förderung junger Menschen im FSJ; Behindertenhilfe
- **Angebote für Mitglieder:** Mitgliederzeitschrift *Sozialcourage*; Möglichkeit einen Newsletter zu abonnieren
- **Bisherige Kooperationen:** -

Deutsches Rotes Kreuz

Klassifizierung: Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl: 2.900.000 Fördermitglieder[141]; 425.000 Ehrenamtliche[142]; 164.000 Hauptamtliche[143]

Gründungsjahr: 1921[144]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Nationale Rotkreuz-Gesellschaft gemäß der Genfer Konvention
- **Struktur:** Kreisverbände und Ortsvereine; 19 Landesverbände; Bundesverband
- **Organe**[145]**:** Bundesversammlung; Präsidialrat; Präsidium; Vorstand
- **Gefördert durch**[146]**:** 128,7 Mio. € Bundes- und EU-Mittel; 35,9 Mio. € Spenden, Erbschaften und Bußen (davon ca. 4 Mio. € Mitgliedsbeiträge); Bilanzgewinn: 2,8 Mio. € (2017)
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch (frei wählbaren) Mitgliedsbeitrag und (teilweise) durch ehrenamtliches Engagement
- **Demografie**[147]**:** Durchschnittsalter der Ehrenamtlichen laut einer Studie mit 4600 Teilnehmern aus dem Jahr 2014: 37,8 Jahre

Übergeordnete Ziele

- „Hilfe für die Opfer von bewaffneten Konflikten, Naturkatastrophen und anderen Notsituationen; Verhütung und Linderung menschlicher Leiden, die sich aus Krankheit, Verletzung, Behinderung oder Benachteiligung ergeben; Förderung der Gesundheit, der Wohlfahrt und der Bildung; Förderung der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen; Unterstützung bei der Spende von Blut und Blutbestandteilen zur Versorgung der Bevölkerung mit Blutprodukten; Suchdienst und Familienzusammenführung; Förderung der Rettung aus Lebensgefahr“[148]

Aktivitäten

- **Generell**[149]**:** im Ausland: diverse Formen des Zivil- und Katastrophenschutzes (u.a. Katastrophenhilfe und -vorsorge, Trinkwasserversorgung, Basisgesundheit, Kampf gegen Epidemien inkl. HIV/Aids, Armutsbekämpfung, Rehabilitation und Wiederaufbau); im Inland: Rettungsdienst und Erste Hilfe, Gesundheitsdienste inkl. Blutspendedienst, Altenhilfe inkl. Pflege und Besuchsdienst, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Suchdienst und Jugendrotkreuz
- **Angebote für Mitglieder:** Mitgliederzeitschrift *rotkreuzmagazin*[150]

Diakonie

Klassifizierung: Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl: 700.000 Ehrenamtliche (2016)[151]; 525.707 Hauptamtliche (2016)[152]

Gründungsjahr: 1975[153]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Wohlfahrtsverband der Evangelischen Kirche
- **Struktur**[154]**:** Aufbau orientiert sich an kirchlichen Zuständigkeitsgrenzen; lokale Diakonische Werke; 17 Landesverbände; Bundesverband; zusätzliche Gliederung in 63 Fachverbände
- **Organe**[155]**:** Bundesvorstand
- **Interesse**[156]**:** Armut und Arbeit; Gesundheit und Pflege; Flucht und Migration; Inklusion und Behindertenhilfe; Familie und Kinder; Engagement und Hilfe; Diakonie und Glauben
- **Gefördert durch**[157]**:** 72% Zuschüsse, 17% Umsatzerlöse, 4% Finanzerlöse, 3% sonstige betriebliche Erträge, 3% Beitragseinnahmen, <1% Spenden
- **Rolle der Mitglieder**[158]**:** persönliche Mitgliedschaft gibt es nur auf der Ebene der Basisverbände, nicht aber im Spitzenverband; auch sind die Basismitglieder an der Willensbildung des Dachverbandes nicht beteiligt, umgekehrt kann der Dachverband, nicht direkt auf die nur mittelbar angeschlossenen Vereine durchgreifen
- **Demografie:** [keine Daten]

Übergeordnete Ziele[159]

- Wahrung der Menschenwürde
- Bibeltreue
- Teilhabe aller am Leben in der Gemeinschaft
- Unterstützung der Hilfsbedürftigen

- Vereintes Europa und eine gerechte Weltgesellschaft

Aktivitäten

- **Generell**[160]**:** rund 27.000 Einrichtungen und Dienste/ Dienstleistungen mit etwa einer Million Betreuungsplätzen; Arbeitsfelder bspw. Altenhilfe und Gesundheit (z.B. Heime, Krankenhäuser, Hospize und Hospizarbeit, ambulante Dienste, Tages- und Werkstätten); Arbeit und Arbeitslosigkeit; Aus- und Fortbildung Diakonische Akademien; Begleitung und Förderung Zivildienst und FSJ; Behindertenhilfe; Familien- und Jugendhilfe; Hilfe in besonderen sozialen Schwierigkeiten (z.B. Wohnungslosenhilfe, Haftnachversorgung, Bahnhofsmission, Beratung für Prostituierte); Krankenpflege (v.a. Diakonie-Sozialstationen); Migration, z.B. Beratung für Migrant*innen, Asylsuchende, Flüchtlinge, Aussiedler*innen, Auswanderer*innen; Psychiatrie, Suchtkrankenhilfe; Arbeitsgemeinschaft Missionarische Dienste; Schuldnerberatung

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Klassifizierung: Wohlfahrtsverband

Mitgliederzahl: 667.000 Arbeitnehmer*innen[161]; als Mitglieder werden Organisationen (davon mehr als 10.600) geführt, aber keine Personen

Gründungsjahr: 1924[162]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Wohlfahrtsverband
- **Struktur**[163]**:** mehr als 280 Kreisgeschäftsstellen; 15 Landesverbände; Bundesverband
- **Organe**[164]**:** Hauptgeschäftsstelle; Vorstand; Verbandsrat; Mitgliederversammlung
- **Interesse**[165]**:** Arbeit, Rente und Sozialpolitik; Kinder, Jugend und Familie; Gesundheit, Teilhabe und Pflege; Europa und Internationales; Migration und Flucht; Soziale Arbeit und Unterstützung; Zivilgesellschaft und Engagement; Recht
- **Gefördert durch**[166]**:** Einnahmen Dachverband: 56.243.036€ Erträge; davon Zuwendungen des Bundes ca. 65%; zweckgebundene Fördermittel anderer Zuschussgeber ca. 9%; andere Erträge ca. 7%; Erträge aus Einmaleffekten ca. 20%
- **Rolle der Mitglieder:** Mitgliedsorganisationen fördern die Arbeit des Verbands mit mind. 260€ pro Jahr bei Jahresgesamteinnahmen bis 10.000 € und mit 1.510 € bei Jahresgesamteinnahmen bis 1 Mio. €. (im Landesverband Bayern)[167]; Mitgliedsorganisationen empfangen Hilfeleistungen, z.B. fachliche und organisatorische Unterstützung, Hilfe bei der Finanzierung von Projekten, Aus-und Fortbildungsangebote; Zugehörigkeit zu einem Wohlfahrtsverband; Bestätigung der Gemeinnützigkeit[168] [169]

Übergeordnete Ziele

- „das Recht eines jeden Menschen auf gleiche Chancen zur Verwirklichung seines Lebens in Würde und der Entfaltung seiner Persönlichkeit“[170]
- Die Gleichheit Aller (Parität)

Aktivitäten

- **Generell:** Beratungsangebote, Initiativen und Selbsthilfegruppen; Jugendhilfe 30% der Einrichtungen (davon Kindertageseinrichtungen und Kindergärten 15%); Behindertenhilfe 27%; Stationäre Einrichtungen für Behinderte 11%; Altenhilfe 12%; Gesundheitshilfe 8%[171]
- **Angebote für Mitglieder:** Mitgliedsorganisationen haben Sparmöglichkeiten (u.a. beim Einkauf) durch die mehr als 160 Rahmenverträge der Parität[172]
- **Bisherige Kooperationen:** BUND (3), DNR (2), NABU (2), Naturfreunde (1), VZBV (1)

A.4 Umweltverbände

Deutscher Naturschutzring e.V.

Klassifizierung: Dachverband

Mitgliederzahl: 85 (nur juristische Personen)[173]

Gründungsjahr: 1950[174]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Dachverband der deutschen Natur-, Tier- und Umweltschutzverbände
- Geschäftsstelle in Berlin mit 19 hauptamtlichen Mitarbeiter*innen[175]
- **Organe**[176]**:** Präsidium mit elf ehrenamtlichen Mitgliedern, alle vier Jahre gewählt durch Mitgliederversammlung
- **Interesse**[177]**:** u.a. Landwirtschaft, Nahrungssicherheit; Klima, Umwelt; Handel, Energie auf deutschland-, europa- und weltweiter Ebene
- **Gefördert durch**[178]**:** institutionell durch Bundesumweltministerium und Forum Umwelt und Entwicklung
- **Finanzierungsstruktur**[179]**:** Einnahmen 2017: 4.294.100 €; davon aus nationalen Mitteln: 1.880.000 €, andere Quellen: 2.414.100 € (Mitgliedsbeiträge: 201.000 €; Spenden: 2.100 €; Projekte: 1.501.000 €; Zuwendungen Dritter: 710.000 €)
- **Rolle der Mitglieder:** Mitgliedschaften auf internationaler Ebene bestehend aus Natur-, Tier- und Umweltschutzorganisationen, Natursportorganisationen, Erzeugerverbände, Stiftungen und Institute[180]; Zahlen von Mitgliedsbeiträgen; Unterstützung durch den DNR in Koordination, Vermittlung und Vertretung ihrer politischen Bereiche und Bestärkung in ihren Aufgaben und Anliegen[181]

Übergeordnete Ziele[182]

- **Natur-, Tier- und Umweltschutz:** Bewahren der biologischen Vielfalt und Schützen, Pflegen, Wiederherstellen und Verbessern des Naturhaushalts in all seinen Bestandteilen; Einhalt gebieten vor der Zerstörung sowie Beeinträchtigung von Natur und Umwelt
- **Nachhaltiges und umweltgerechtes Wirtschaften:** dessen Einforderung bei allen privaten und öffentlichen Vorhaben

- **Zukunftsfähige Lebens- und Wirtschaftsweisen**: Vorstellen von Modellen, Ansätzen und Lösungen für zukunftsfähige Lebens- und Wirtschaftsweisen und Umsetzung dieser v.a. in Industriestaaten

Aktivitäten[183]

- Förderung der Aktivitäten seiner Mitglieder
- Aufbereitung und Diskussion neuer umweltpolitischer Fragestellungen
- Lobbyarbeit und Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Gruppen

Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU)

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: 616.000 (inkl. Bayerischer Partner, der LBV)[184]; 200 Hauptamtliche auf Bundes- und 800 auf Landesebene[185]; 37.000 Ehrenamtliche[186]

Gründungsjahr: 1899[187]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Natur- und Umweltorganisation
- Mitgliedsorganisation, demokratisch geführt[188] [189]
- **Föderale Struktur**[190]**:** Geschäftsstelle in Berlin mit 213 hauptamtlichen Mitarbeiter*innen; Landesverbände in allen Bundesländern, außer Bayern (hier: LBV); 2.000 Orts- und Kreisgruppen deutschlandweit[191]
- **Organe**[192]**:** Präsidium mit 12 ehrenamtlichen Mitgliedern (Ausnahme: hauptamtlich tätiger Präsident), alle vier Jahre gewählt durch Bundesvertreterversammlung; Bund-Länder-Rat; Kuratorium
- **Interesse**[193]**:** u.a. Landwirtschaft, Energie, Umwelt; Handel, Transport und Bildung auf lokaler, regionaler, deutschland-, europa- und weltweiter Ebene
- **Gefördert durch**[194]**:** Mitgliedsbeiträge (48€ pro Jahr als Einzelmitglied), Spenden, Erbschaften, Zuschüssen von Institutionen
- **Finanzierungsstruktur**[195]**:** Einnahmen 2017: 44.531.101,53 €; davon: Zuschüsse: 8.410.560,02 €, sonstige satzungsgemäße Erträge: 449.518,06 €, Unternehmenskooperationen: 706.620,62 €, sonstige Erträge: 2.151.780,51 €, Mitgliedsbeiträge: 22.033.010,72 €, Spenden: 6.416.345,07 €, Bußgelder: 154.555,01 €, Erbschaften: 675.319,55 €
- **Rolle der Mitglieder**[196]**:** Förderung als „stille“ Spender*innen, Förderung durch Mitgliedsbeitrag

Übergeordnete Ziele[197]

- **Natur-, Tier- und Umweltschutz:** Förderung des Naturschutzes, der Landschaftspflege, des Tierschutzes, insbesondere der Berücksichtigung der freilebenden Vogelwelt
- Eintreten für die Belange des Umweltschutzes

- Bildungs- und Forschungsarbeit

Aktivitäten[198]

- Durchführung von Artenschutzmaßnahmen für gefährdete Tier- und Pflanzenarten
- Erforschung und Förderung des Natur- und Umweltschutzes
- Öffentlichkeitsarbeit mit der Verbreitung der Ziele des Natur- und Umweltschutzes, durch Errichtung von Umweltzentren, Stiftungen, Publikationen und Veranstaltungen – auch im Jugendbildungsbereich
- Mitwirkung bei Planungen, die für den Umwelt- und Naturschutz von Bedeutung sowie der aktive Einsatz zum Vollzug der einschlägigen Rechtsvorschriften

Bund für Umwelt und Naturschutz e.V. (BUND)

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: 593.000 Mitglieder und Spender*innen[199]; 30.000 Ehrenamtliche[200]

Gründungsjahr: 1975[201]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Natur- und Umweltorganisation
- Mitgliedsorganisation, demokratisch geführt[202]
- **Föderale Struktur:** Bundesgeschäftsstelle in Berlin; 16 Landesverbände; rund 2.000 Orts- und Kreisgruppen deutschlandweit[203]; 93 hauptamtliche Mitarbeiter*innen[204] auf Bundesebene
- **Organe**[205]**:** Vorsitzende*r; Vorstand mit zehn ehrenamtlichen Mitgliedern; Delegiertenversammlung; Verbandsrat; wissenschaftlicher Beirat; Gesamtrat
- **Interesse**[206]**:** u.a. Landwirtschaft, Energie, Nahrungssicherheit, Umwelt; Transport und Bildung auf lokaler, regionaler, deutschland-, europa- und weltweiter Ebene
- **Gefördert durch**[207]**:** Mitgliedsbeiträge, Spenden, Bußgeldzahlungen, Zuschüsse von Dritten für Projekte
- **Finanzierungsstruktur**[208]**:** Einnahmen Bundesverband 2017: 30.200.000 €; davon: Mitgliedsbeiträge und Spenden: 20.900.000 €**,** Drittmittel für Projekte: 1.600.000 €**,** Legate: 1.700.000 €**,** Zuschüsse für Bundesfreiwilligendienst: 700.000 €**, s**onstige Einnahmen: 1.300.000 €**,** Kostenerstattung von Leistungen von Dritten: 3.200.000 €**,** Rücklagen: 800.000 €
- **Rolle der Mitglieder**[209]**:** Förderung als „stille“ Spender*innen im Hintergrund**,** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und aktives ehrenamtliches Engagement in den Kreisgruppen, Wahlrecht auf örtliche und regionale BUND-Vorstände sowie Landes und Bundesdelegierte

Übergeordnete Ziele[210]

- **Nachhaltige Entwicklung in Deutschland:** gerechte Nutzung des globalen Umweltraumes auf Basis ökologischer Erneuerung und sozialer Gerechtigkeit

- Erhalt und schonende Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen und die Bewahrung des Naturerbes
- Einsetzen für eine nachhaltige Änderung der Lebensstile
- Entwickeln von Lösungsstrategien, benennen von Umwelt- und Naturschutzzielen und Umsetzung konkreter Projekte

Aktivitäten[211]

- u.a. Publikationen, Vorträge, Führungen, Lehrgänge und Ausstellungen, um Kenntnisse von Problemen der Lebens- und Umweltgefährdung zu vermitteln
- Kooperationen mit Institutionen, Vereinigungen und Persönlichkeiten, die ähnliche Ziele verfolgen
- Forschung

Naturfreunde Deutschlands

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: 70.000[212]

Gründungsjahr: 1905[213]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Natur- und Umweltorganisation
- **Struktur:** 630 Ortsgruppen; 18 Landesverbände
- **Organe:** Bundeskongress; Bundesausschuss; Bundesvorstand[214]
- **Interesse:** u.a. Klimaschutz; Atomausstieg; Gerechter Welthandel; Bildung gegen Rechts; Naturschutz; Sanfter Tourismus; Natursport[215]
- **Gefördert durch:** Mitgliedsbeiträge, Spenden, Bußgeldzahlungen, Zuschüsse von Dritten für Projekte
- **Finanzierungsstruktur:** [keine Daten] - laut der Satzung Art. 10: Die Finanzierung der Arbeit erfolgt durch Einnahmen aus: Beiträgen, Spenden, eigenen Veranstaltungen, Vermietung und Verpachtung, Zuschüssen, zweckgebundenen Abgaben, Umlagen[216]
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung durch Mitgliedsbeitrag in Höhe von 76€ pro Jahr (Einzelperson) bzw. 114€ im Jahr (Familie)[217], Wahlrecht für Landesdelegierte

Übergeordnete Ziele

- [keine Daten]

Aktivitäten[218]

- Naturerlebnisangebote: u.a. Outdoor-Aktivitäten, Reisen, Führungen, Vorträge[219]
- Publikationen, Betrieb eines Verlages

- Betrieb von 400 Naturfreundehäusern im Sinne des sanften Tourismus[220]

Campact e.V.

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: 56.569 Förder*innen[221]

Gründungsjahr: 2004

Verbands- und Organisationsstruktur

- Auf spendenbasierte soziale, ökologische und demokratische Bürgerbewegung (v.a. internet-basiert)
- **Struktur:** Geschäftsstelle in Berlin mit 47 hauptamtlichen Mitarbeiter*innen[222]
- **Organe**[223]**:** Vorstand, gewählt durch Mitgliederversammlung; 12 Mitglieder (Mitglieder gewählt von Förder*innen, Team sowie vom Vorstand Vorgeschlagene)
- **Interesse**[224]**:** u.a. Landwirtschaft, Klima, Energie, Nahrungssicherheit, Gerechtigkeit und Umwelt auf deutschlandweiter Ebene
- **Gefördert durch**[225]**:** Spenden, unabhängig von staatlichen Institutionen, Industrie und Parteien
- **Finanzierungsstruktur**[226]**:** Einnahmen 2016: 8.900.000 €; davon: Förderbeiträge: 4.872.000 €, Spenden: 407.000 €, Kampagnengebundene Spenden: 3.571.000 €, projektgebundene Spenden: 3.000 €, sonstige Einnahmen: 51.000 €
- **Rolle der Mitglieder**[227]**:** Förderung als „stille“ Spender*innen im Hintergrund, Förderung durch Mitgliedsbeitrag und aktives ehrenamtliches Engagement in den Kreisgruppen

Übergeordnete Ziele[228]

- **Progressive Politik:** Umwelt schützen und Frieden schaffen
- Demokratische Teilhabe stärken und gleiche Bildungschancen gewährleisten
- Bürgerrechte verteidigen und Flüchtlinge willkommen heißen
- Für soziale Gerechtigkeit sorgen und für eine solidarische Steuerpolitik eintreten
- Diskriminierung abbauen und Gleichberechtigung herstellen

Aktivitäten[229]

- Staatsbürgerliche Bildung und Information über politische Entscheidungsprozesse
- Nutzung und Entwicklung des Internets als Medium für politische Diskussion und Beteiligung
- Organisation und Bereitstellung von Kampagnen und Instrumenten
- Organisation von Begegnungen und Diskussionsveranstaltungen zwischen Parlamentsabgeordneten und Repräsentanten politischer Institutionen

PowerShift (Verein für eine ökologisch-solidarische Energie- und Weltwirtschaft e.V.)

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: [keine Daten]

Gründungsjahr: 2010[230]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Nichtregierungsorganisation für ökologisch-solidarische Energie- und Weltwirtschaft
- **Struktur:** Geschäftsstelle in Berlin, acht hauptamtliche Mitarbeiter*innen
- **Interesse:** Klima, Energie, Umwelt, Außenbeziehungen und Handel auf lokaler, regionaler, deutschland-, europa- und weltweiter Ebene
- **Gefördert durch:** Mitgliedsbeiträge, Spenden, Erbschaften, Zuschüsse von Institutionen[231]
- **Finanzierungsstruktur**[232]**:** Einnahmen 2016: 427.129 €
- **Rolle der Mitglieder**[233]**:** Förderung als „stille" Spender*innen, Förderung durch Mitgliedsbeitrag

Übergeordnete Ziele[234]

- Globale Energiewende und gerechtere weltwirtschaftliche Beziehungen durch Öffentlichkeitsarbeit, Forschung und politische Aktivitäten in den Bereichen Handels- und Investitionspolitik, Rohstoff- und Energiepolitik

Aktivitäten[235]

- Bearbeitung von Themen aus ökologischer und (entwicklungs-)politischer Perspektive und Einbringen von entwicklungspolitischen Themen in Umweltdebatten
- Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Forschung und politische Aktivitäten

Greenpeace Deutschland e.V.

Klassifizierung: Personenverband

Mitgliederzahl: 580.000 Förder*innen[236]

Gründungsjahr: 1980[237]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Spendenbasierte Umweltschutzorganisation
- **(Hierarchische) zentrale Struktur:** Geschäftsstelle in Hamburg; 247 hauptamtliche Mitarbeiter*innen[238] und ehrenamtliche Aktivist*innen in regionalen/ ortsgebundenen Gruppen
- **Organe**[239]**:** Geschäftsführung; Versammlung der stimmberechtigen Mitglieder (zehn davon wählbar von ehrenamtlichen Aktivist*innen[240]); Aufsichtsrat
- **Interesse**[241]**:** u.a. Landwirtschaft, Klima, Energie, Nahrungssicherheit, Gesundheit, Umwelt, Transport und Bildung auf deutschland-, europa- und weltweiter Ebene

- **Gefördert durch**[242]**:** Spenden, Bußgeldzahlungen, Erbschaften, unabhängig von staatlichen Institutionen, Industrie und Parteien
- **Finanzierungsstruktur**[243]**:** Einnahmen 2016: 56.000.000 €; davon: Erbschaften: 2.700.000 €**,** Bußgelder, Sachspenden: 200.000 €**,** Spenden: 53.100.000 €
- **Rolle der Mitglieder**[244]**:** Förderung als „stille" Spender*innen im Hintergrund**,** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und aktives ehrenamtliches Engagement in den Kreisgruppen

Übergeordnete Ziele[245]

- Umwelt- und Tierschutz; Förderung des Friedens und der Völkerverständigung
- Aufklärung über (insb. globale) Probleme der Umwelt, um Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen zu verhindern

Aktivitäten[246]

- Gewaltfreie Aktionen; Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit; Aufklärung und Beratung

Netzwerk Wachstumswende

Klassifizierung: Netzwerk

Mitgliederzahl: 2500 Nutzer*innen[247]

Gründungsjahr: 2010[248]

Verbands- und Organisationsstruktur

- Informelles Netzwerk Wachstumswende für zukunftsfähiges Wirtschaften
- **Trägerverein:** Wachstumswende e.V.
- **Interesse:** Postwachstum, ökologisch und sozialverträgliche Wirtschaftsformen
- **Gefördert durch**[249]**:** Trägerverein Wachstumswende e.V. (und deren Förder*innen und Mitglieder)
- **Rolle der Mitglieder**[250]**:** Förderung als „stille" Spender*innen im Hintergrund (über den Trägerverein Wachstumswende e.V.)**,** Förderung durch Mitgliedsbeitrag und aktives Engagement im Netzwerk

Übergeordnete Ziele

- Ein interdisziplinäres Netzwerk für Wissenschaftler*innen, Aktivist*innen und andere Interessierte schaffen[251]
- Ökologische und sozialverträgliche Wirtschaftsformen untersuchen, ausprobieren und gesellschaftliches Zusammenleben neu organisieren[252]
- Menschen zusammenzubringen, die gemeinsam an Lösungen für eine Gesellschaft ohne Wachstumszwänge arbeiten wollen[253]

Aktivitäten[254]

- Vernetzung von Interessierten zum Austausch von wachstumskritischen Themen auf Online-Plattform
- Arbeitsgruppen, Veranstaltungen, Diskussionen

Transition Netzwerk

Klassifizierung: Netzwerk

Mitgliederzahl: [keine Daten]

Gründungsjahr[255]**:** 2006

Verbands- und Organisationsstruktur

- Netzwerk für transformative Lebens- und Wirtschaftsweisen
- **Trägerverein**[256]**:** Transition Netzwerk e.V. (Gründungsjahr 2014)
- **Interesse:** Nachhaltige Lebensstile, Klimaschutz, Solidarische Landwirtschaft, Postwachstum, alternative Mobilität[257]
- **Gefördert durch:** Trägerverein Transition Netzwerk e.V. (und deren Förder*innen und Mitglieder)
- **Rolle der Mitglieder:** Förderung als „stille" Spender*innen im Hintergrund (über den Trägerverein Transition Netzwerk e.V.), Förderung durch Mitgliedsbeitrag und aktives Engagement in den Gruppen und Initiativen

Übergeordnete Ziele[258]

- Wissenschaft und Forschung; Volks- und Berufsbildung; Naturschutz- und Landschaftspflege; Kunst und Kultur; bürgerschaftliches Engagement zugunsten gemeinnütziger Zwecke
- Vernetzung von lokalen Gruppen, die sich regional und global für eine Energie- und Kulturwende einsetzen
- Förderung, Entwicklung und Durchführung von Bildungsangeboten
- Förderung der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches mit Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, die vergleichbare Ziele haben
- Förderung der Entwicklungszusammenarbeit

Aktivitäten[259]

- Organisation von nationalen Netzwerktreffen und Bereitstellen von Medien
- Kontaktstelle für das internationale Transition Netzwerk sowie für die interessierte Öffentlichkeit
- Unterstützung neuer und bestehenden Initiativen durch Workshops
- Begleitung von Projekten, die mehrere Initiativen umfassen können
- Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmanagement und Aufbau von Kooperationen

- Fundraising und Beschaffung von Fördermitteln

Weitere Organisationen

Dachverbände

- **Landesgemeinschaft Natur und Umwelt NRW (LNU)**[260]**:** Zusammenschluss von ca. 80 Vereinigen mit über 300.000 Mitgliedern; schwerpunktmäßig in NRW, arbeitet aber z.T. auch gebietsübergreifend; Möglichkeit der Einbringung von Natur- und Umweltschutzbelangen in Planungs- und Genehmigungsverfahren

Personenverbände

- **WWF (World Wide Fund For Nature)**[261]**:** rechtsfähige Stiftung, operiert aber wie Personenverband (vgl. Bammerlin, 1998, S. 133); finanziert durch Fördermitglieder und Spenden; Themenschwerpunkt: Landschaftspflege- und Naturschutzprojekte
- **Robin Wood**[262]**:** bundesweit engagierte Umweltorganisation; basisdemokratische Organisationsstruktur, finanziert durch Spenden, Fördermitgliedschaften von den ehrenamtlichen Mitgliedern
- **Germanwatch**[263]**:** unabhängige Entwicklungs- und Umweltorganisation, die sich für eine zukunftsfähige globale Entwicklung einsetzt; finanziert durch Spenden und Mitgliedschaft

Netzwerke

- **ATTAC:** globalisierungskritische Bewegungsorganisation[264], basisdemokratische Organisationsstruktur[265]
- **Konzeptwerk Neue Ökonomie**[266]**:** Netzwerk für eine sozial-ökologische Transformation, finanziert durch Fördermitglieder[267]
- **Grüne Liga**[268]**:** vernetzt Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen, die sich gemeinsam für eine Ökologisierung der Gesellschaft einsetzen
- **Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH)**[269]**:** nichtstaatliche Umwelt- und Verbraucherorganisation: Bindeglied zwischen Umwelt und Natur; klageberechtigter Verbraucherschutzverband; Forum für Umweltorganisationen, Politiker*innen und Entscheidungsträger*innen aus der Wirtschaft für eine gemeinsame zukunftsfähige nachhaltige Wirtschaftsweise und Umweltpolitik und -recht → organisiert sich in verschiedenen Ebenen, daher Einordnung in *Netzwerke*; finanziert sich u.a. durch Fördermitgliedschaft oder einmaligen Spenden
- **Ende Gelände**[270]**:** umweltpolitische Bewegungsorganisation, die sich u.a. in Orts- und Arbeitsgruppen organisiert und gemeinsame Aktionen plant; themenorientierte Organisation: Klimagerechtigkeit; finanziert durch Spenden

Anmerkungen zum Anhang A:

Gewerkschaften

[1] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[2] https://www.dgb.de/uber-uns/bewegte-zeiten/geschichte-des-dgb/geschichte-des-dgb-1949-1958

[3] http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf S.3

[4] Ebd.

[5] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/kreis-und-stadtverbaende

[6] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/organisation-und-bundesvorstand

[7] Ebd.

[8] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/dgb-fachabteilungen

[9] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=98430135820-35

[10] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.9

[11] https://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.689

[12] Jahresbericht 2016. https://www.dnr.de/fileadmin/Publikationen/Themenhefte/2016_DNR_Jahresbericht_2-Auflage_WEB.pdf

[13] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.6

[14] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.6

[15] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.7

[16] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.7

[17] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.7

[18] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/satzung S.7

[19] https://www.dnr.de/fileadmin/Der_DNR/Satzung/DNR_Satzung_2014.pdf

[20] http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf

[21] http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf S.4

[22] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[23] https://www.dgb.de/themen/++co++57473c74-1902-11df-6dd1-00093d10fae2

[24] https://igbau.de/Binaries/Binary316/online-beihefter-berlinersatzung-2017-freigabe-2.pdf

[25] Ebd.

[26] Ebd.

[27] https://igbau.de/Themen.html

[28] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/180731-nabu-jahresbericht-2017.pdf

[29] https://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.689

[30] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu_satzung.pdf

[31] https://igbau.de/Binaries/Binary316/online-beihefter-berlinersatzung-2017-freigabe-2.pdf

[32] Ebd.

[33] Ebd.

[34] Ebd.

[35] https://www.igbau.de/Leistungen.html

[36] https://igbau.de/Leistungen.html

[37] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[38] https://igbce.de/igbce/ueber-uns/geschichte

[39] https://igbce.de/igbce/ueber-uns/branchen

[40] https://igbce.de/igbce/ueber-uns/die-organisation/wie-wir-aufgebaut-sind-1628

[41] https://2019.igbce.de/blob/8538/8b69d69bff699012e19323f1b305d827/satzung-data.pdf

[42] https://igbce.de/igbce/themen

[43] https://2019.igbce.de/blob/8538/8b69d69bff699012e19323f1b305d827/satzung-data.pdf

[44] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab_0_0#tabnav

[45] http://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.686

[46] https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/gewerkschaften-deutschlands-groesste-rentnerklubs/20856858.html

[47] https://2019.igbce.de/blob/8538/8b69d69bff699012e19323f1b305d827/satzung-data.pdf S.7

[48] Ebd.

[49] Ebd.

[50] https://igbce.de/resource/blob/29752/aaf0e665f03d3fef38b29679c5ca2c47/die-leistungen-der-ig-bce-data.pdf

[51] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[52] https://www.igmetall.de/ueber-uns/branchen/tradition-und-innovation

[53] http://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.706

[54] http://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.706

[55] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=424256523194-93&isListLobbyist-View=true

[56] https://www.igmetall.de/beitraege-der-ig-metall-163.htm

[57] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab_0_0#tabnav

[58] https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/gewerkschaften-deutschlands-groesste-rentnerklubs/20856858.html

[59] https://www.igmetall.de/download/20191231_IGM_Satzung_2020_web_4bc0a0e0054f65e751cf12b6d4b17c76d0a01873.pdf

[60] https://www.igmetall.de/download/20191231_IGM_Satzung_2020_web_4bc0a0e0054f65e751cf12b6d4b17c76d0a01873.pdf S.8

[61] https://www.igmetall.de/download/20191231_IGM_Satzung_2020_web_4bc0a0e0054f65e751cf12b6d4b17c76d0a01873.pdf S.9

[62] Ebd.

[63] Ebd.

[64] https://www.igmetall.de/service/leistungen

[65] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[66] https://www.verdi.de/ueber-uns/idee-tradition/zeitstrahl

[67] https://www.verdi.de/++file++5073a207deb5011af9001810/download/ver.di-Satzung.pdf

[68] Ebd.

[69] Ebd.

[70] https://www.verdi.de/themen

[71] http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010

[72] https://www.samuel-greef.de/texte/Greef_2014-Gewerkschaften_Zahlen_Daten_Fakten.pdf S.689

[73] https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/gewerkschaften-verdi-verliert-mitglieder-aber-verdient-mehr/1480030.html

[74] https://www.verdi.de/++file++5073a207deb5011af9001810/download/ver.di-Satzung.pdf S.7

[75] Ebd.

[76] Ebd.

[77] https://jugend.verdi.de/informieren/unser-blog/++co++be0e5352-b2c7-11e4-8fd8-525400a933ef

[78] https://www.kab.de/kab/

[79] Ebd.

[80] https://www.kab.de/kab/geschichte/

[81] https://www.kab.de/ueber-uns/verbandsstruktur/

[82] https://www.kab.de/kab/verbandsstruktur/

[83] https://www.kab.de/themen/

[84] https://www.kab.de/fileadmin/user_upload/kab_de/Downloads_pdf/KAB_Grundsatzprogramm_BadHonnef_1996.pdf

[85] https://www.kab.de/fileadmin/user_upload/kab_de/Downloads_pdf/KAB_Grundsatzprogramm_BadHonnef_1996.pdf S.12

[86] https://www.kab.de/fileadmin/user_upload/kab_de/Downloads_pdf/KAB_Grundsatzprogramm_BadHonnef_1996.pdf S.19

[87] https://www.fairtrade-deutschland.de/service/ueber-transfair-ev/wer-wir-sind/mitgliedsorganisationen-foerderer/katholische-arbeitnehmer-bewegung.html

Sozialverbände

[88] https://www.sovd-medien.de/files/sovd-zeitungen/bundesverband/sovd_2018_04_s04.pdf

[89] https://verbandsbuero.de/list/sovd/

[90] https://www.sovd.de/sozialverband/geschichte

[91] https://www.sovd.de/sozialverband/landes-und-kreisverbaende

[92] https://www.sovd.de/fileadmin/bundesverband/pdf/broschueren/der-sovd/Satzung-SoVD-BV-2020.pdf S.32

[93] https://www.sovd.de/gemeinschaft/vorteile

[94] https://www.sovd-sh.de/aktuelles/meldung/krankengeld-arbeitslosengeld-und-dann

[95] https://www.sovd.de/sozialverband/leitbild

[96] https://www.sovd.de/gemeinschaft/vorteile

[97] Geschäftsbericht 2014-18: 54

[98] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/64313/ehrenamt

[99] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/73484/wofuer_wir_stehen

[100] https://www.vdk.de/berlin-brandenburg/pages/75255/struktur

[101] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/5583/organisation

[102] https://www.vdk.de/deutschland/pages/mitgliedschaft/64027/fragen_und_antworten_zur_mitgliedschaft

[103] Geschäftsbericht 2014-18: 54-55

[104] https://www.vdk.de/kv-fritzlar/ID168245

[105] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/73484/wofuer_wir_stehen

[106] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/73484/wofuer_wir_stehen

[107] https://www.vdk.de/deutschland/pages/der_vdk/73484/wofuer_wir_stehen

[108] https://www.vdk.de/deutschland/pages/mitgliedschaft/64024/vorteile

[109] https://www.volkssolidaritaet.de

[110] https://www.volkssolidaritaet.de/beitraege/volkssolidaritaet/

[111] https://www.volkssolidaritaet.de/media/project.pressdownload/2020/10/1/VS_BV_Satzung_16-10-2020.pdf

[112] Ebd.

[113] Ebd.

[114] https://volkssolidaritaet-berlin.de/wp-content/uploads/2020/04/Geschäftsbericht-2016-17-VS-LV-Berlin.pdf S.11

[115] https://www.volkssolidaritaet.de/media/project.pressdownload/2020/10/1/VS_BV_Satzung_16-10-2020.pdf

[116] https://www.volkssolidaritaet.de/media/project.pressdownload/2020/10/1/VS_BV_Satzung_16-10-2020.pdf S.2

[117] https://www.volkssolidaritaet.de/beitraege/mitglieder-was-bietet-die-volkssolidaritaet-ihren-mitgliedern/

Wohlfahrtsverbände

[118] https://www.awo.org/die-awo-zahlen-und-fakten

[119] Ebd.

[120] Ebd.

[121] https://www.awo.org/ueber-uns/awo-historie

[122] https://www.awo.org/ueber-uns/landes-und-bezirksverbaende

[123] https://www.awo.org/ueber-uns

[124] https://www.awo.org/themen/

[125] https://www.awo.org/sites/default/files/2018-06/AWO%20Mitgliedsantrag%202018.pdf

[126] Boeßenecker & Vilain, 2013: S.202

[127] https://www.awo.org/sites/default/files/2016-10/Satzung_Arbeiterwohlfahrt_Bundesverband_2014.pdf S.1

[128] https://www.awo.org/die-awo-zahlen-und-fakten

[129] https://www.awo.org/ueber-uns/korporative-mitglieder

[130] https://www.caritas.de/diecaritas/wofuerwirstehen/millionenfache-hilfe

[131] Ebd.

[132] https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/verbandsgeschichte/uebersicht

[133] https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/transparenz/transparenz-finanzen

[134] Boeßenecker 1998: 77

[135] https://www.caritas.de/fachthemen

[136] Caritas Geschäftsbericht 2017

[137] https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/dcv-zentrale/leitbild-des-deutsch/caritas_leitbild_210x270_d_web.pdf

[138] https://www.caritas.de/cms/contents/caritas.de/medien/dokumente/dcv-zentrale/leitbild-des-deutsch/caritas_leitbild_210x270_d_web.pdf S.6

[139] Ebd.

[140] Schmid, Josef / Mansour, Julia I. (2007): Wohlfahrtsverbände. Interesse und Dienstleistung. In: von Winter, Thomas/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland: 249

[141] DRK Jahrbuch 2017, 2017: 50

[142] DRK Jahrbuch 2017, 2017: 50

[143] DRK Jahrbuch 2017, 2017: 50

[144] https://www.drk.de/das-drk/geschichte/wissen-und-helfen/das-rote-kreuz/geschichte-des-deutschen-roten-kreuzes/

[145] https://www.drk.de/das-drk/drk-verbandsstruktur/

[146] https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Presse/Jahrbuecher/DRK_Jahrbuch_2017_Finanzen.pdf

[147] https://www.drk.de/presse/pressemitteilungen/meldung/jeder-drk-helfer-fast-zehn-stunden-woechentlich-im-einsatz/

[148] https://www.drk.de/das-drk/drk-verbandsstruktur/satzung/ §2

[149] https://www.drk.de/das-drk/selbstdarstellung-des-roten-kreuzes/

[150] https://www.drk.de/presse/mediathek/publikationen-und-literatur/rotkreuzmagazin/

[151] https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Diakonie_Zahlenbroschuere_2016.pdf

[152] Ebd.

[153] Schmid, Josef / Mansour, Julia I. (2007): Wohlfahrtsverbände. Interesse und Dienstleistung. In: von Winter, Thomas/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland: 250-251.

[154] https://www.diakonie.de/auf-einen-blick/

[155] https://www.diakonie.de/der-bundesverband/

[156] https://www.diakonie.de/themen-der-diakonie/

[157]https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Diakonie_Zahlenbroschuere_2016.pdf

[158] Schmid, Josef / Mansour, Julia I. (2007): Wohlfahrtsverbände. Interesse und Dienstleistung. In: von Winter, Thomas/ Willems, Ulrich (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland: 250-251.

[159] https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Leitbild.pdf

[160] https://www.drk.de/das-drk/selbstdarstellung-des-roten-kreuzes/

[161] https://www.der-paritaetische.de/service/einkaufsvorteile-rahmenvertraege/

[162] Schmid/ Mansour 2007: 251

[163] https://www.der-paritaetische.de/verband/ueber-uns /

[164] https://www.der-paritaetische.de/verband/ueber-uns/struktur/

[165] https://www.der-paritaetische.de/fachinfos/

[166] https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Seiten/Verband/doc/171231_g-u-v.pdf

[167] https://www.paritaet-bayern.de/fileadmin/user_upload/Landesverband/Dokumente/06_Publikationen/01_Der_Paritätische/Der_Paritaetische_in_Bayern_Beitragsregelung_2018.pdf

[168] https://www.der-paritaetische.de/verband/ueber-uns/wer-wir-sind/

[169] https://www.paritaet-bayern.de/der-paritaetische/mitgliedschaft/mitglied-werden/

[170] https://www.der-paritaetische.de/verband/ueber-uns/grundsaetze/

[171] Boeßenecker Vilain, 2015: 260-261

[172] https://www.der-paritaetische.de/service/einkaufsvorteile-rahmenvertraege/

Umweltverbände

[173] Jahresbericht 2016 https://www.dnr.de/fileadmin/Publikationen/Themenhefte/2016_DNR_Jahresbericht_2-Auflage_WEB.pdf

[174] Ebd.

[175] Ebd.

[176] https://www.dnr.de/der-dnr/organisation

[177] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=98430135820-35

[178] Jahresbericht 2016 https://www.dnr.de/fileadmin/Publikationen/Themenhefte/2016_DNR_Jahresbericht_2-Auflage_WEB.pdf

[179] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=98430135820-35

[180] Jahresbericht 2016 https://www.dnr.de/fileadmin/Publikationen/Themenhefte/2016_DNR_Jahresbericht_2-Auflage_WEB.pdf

[181] https://www.dnr.de/der-dnr/leitbild-und-aufgaben/

[182] Jahresbericht 2016 https://www.dnr.de/fileadmin/Publikationen/Themenhefte/2016_DNR_Jahresbericht_2-Auflage_WEB.pdf

[183] https://www.dnr.de/fileadmin/Der_DNR/Satzung/DNR_Satzung_2014.pdf

[184] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/180731-nabu-jahresbericht-2017.pdf

[185] https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/transparenz/transparente-zivilgesellschaft/index.html

[186] Ebd.

[187] https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/organisation/geschichte/00351.html

[188] https://www.nabu.de/ratgeber/organisationsstruktur.pdf

[189] Mitglieder erhalten mit der Mitgliedschaft das Recht zur innerverbandlichen Mitbestimmung in den Gremien, Mitglieder haben durch aktives/passives Wahlrecht Einfluss auf die Besetzung in den NABU-Vorständen in den Regionen und auf die inhaltliche Arbeit des NABUs, jedes Mitglied kann Gebrauch seines Stimmrechts machen und an den Wahlen in den örtlichen Gruppen teilnehmen

[190] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/180731-nabu-jahresbericht-2017.pdf

[191] Weitere Geschäftsstellen: NABU-Stiftung Nationales Naturerbe, NABU International Naturschutzring, Bundesgeschäftsstelle der NAJU, ein Projektbüro und vier Besucherzentren, sowie die NABU Media.Agentur und Service GmbH wurden in dieser Tabelle nicht mit einbezogen

[192] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/180731-nabu-jahresbericht-2017.pdf

[193] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=0285583802-96&isListLobbyistView=true

[194] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/180731-nabu-jahresbericht-2017.pdf

[195] Ebd.

[196] https://www.nabu.de/spenden-und-mitmachen/mitglied-werden/index.html

[197] https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu_satzung.pdf

[198] Ebd.

[199] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_jahresbericht_2017.pdf

[200] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_jahresbericht_2017.pdf S.37

[201] https://www.bund.net/service/publikationen/detail/publication/die-geschichte-des-bund/

[202] https://www.bund-naturschutz.de/bund-naturschutz/organisation.html

[203] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_jahresbericht_2017.pdf

[204] https://www.bund.net/ueber-uns/transparenz/initiative-transparente-zivilgesellschaft/

[205] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_satzung.pdf

[206] https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=424540741196-66&isListLobbyist-View=true

[207] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_jahresbericht_2017.pdf

[208] Ebd.

[209] https://www.bund.net/spenden-und-unterstuetzen/hier-koennen-sie-helfen/

[210] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_leitbild_verbandsentwicklung.pdf

[211] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_satzung.pdf

[212] https://www.naturfreunde.de/ueber-uns

[213] https://www.naturfreunde.de/chronik-der-naturfreunde

[214] https://www.naturfreunde.de/bundesverband

[215] Ebd.

[216] https://www.naturfreunde.de/sites/default/files/attachments/nfd-satzung-nach-bundeskongress2017.pdf

[217] https://www.naturfreunde.de/mitglied-werden

[218] https://www.bund.net/fileadmin/user_upload_bund/publikationen/bund/bund_satzung.pdf

[219] https://www.naturfreunde.de/natursport

[220] https://www.naturfreunde.de/naturfreundehaeuser

[221] https://blog.campact.de/wp-content/uploads/2018/02/Campact_Transparenzbericht_2016.pdf

[222] Ebd.

[223] https://www.campact.de/campact/ueber-campact/der-verein/

[224] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=424256523194-93&isListLobbyist-View=true

[225] https://blog.campact.de/wp-content/uploads/2018/02/Campact_Transparenzbericht_2016.pdf

[226] Ebd.

[227] https://www.campact.de/campact/unterstuetzen/foerdern/

[228] https://blog.campact.de/wp-content/uploads/2018/02/Campact_Transparenzbericht_2016.pdf

[229] https://www.campact.de/wp-content/uploads/2021/03/2020-Satzung-24_4.pdf

[230] https://power-shift.de/initiative-transparente-zivilgesellschaft/

[231] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=34621194332-56&isListLobbyistView=true

[232] Ebd.

[233] https://power-shift.de/initiative-transparente-zivilgesellschaft/

[234] https://power-shift.de/ueber-uns/

[235] Ebd.

[236] https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20180206-greenpeace-jahresbericht-bilanz-2016.pdf

[237] https://www.greenpeace.de/ueber-uns/greenpeace-stellt-sich-vor

[238] https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20180206-greenpeace-jahresbericht-bilanz-2016.pdf

[239]https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace_e.v._satzung_17.03.2017.pdf

[240] https://www.greenpeace.de/themen/ueber-uns/der-verein

[241] http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=9832909575-41&isListLobbyistView=true

[242] https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace_verhaltenskodex_2018.pdf

[243] https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20180206-greenpeace-jahresbericht-bilanz-2016.pdf

[244] https://www.greenpeace.de/spenden?BannerID=021400000001624

[245] https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/greenpeace_e.v._satzung_17.03.2017.pdf

[246] Ebd.

[247] https://www.dnr.de/sozial-oekologische-transformation/info-quellen/plattformen-netzwerke/netzwerk-wachstumswende/

[248] http://www.wachstumswende.org/leitbild.htm#Leibild

[249] http://www.wachstumswende.org/verein.htm

[250] Ebd.

[251] http://www.wachstumswende.org/leitbild.htm#Leibild

[252] Ebd.

[253] https://wachstumswende.de/

[254] https://www.dnr.de/sozial-oekologische-transformation/info-quellen/plattformen-netzwerke/netzwerk-wachstumswende/

[255] https://www.dnr.de/sozial-oekologische-transformation/info-quellen/plattformen-netzwerke/transitioninitiativen/

[256] https://www.transition-initiativen.de/der-verein

[257] https://www.transition-initiativen.de/themenfelder

[258] https://www.transition-initiativen.de/sites/default/files/inlineimages/09391D97-SatzungTransitionNetzwerk16032014.pdf

[259] https://www.transition-initiativen.de/ueber-das-netzwerk

[260] http://www.infonetz-owl.de/index.php?id=228

[261] Bammerlin, R. 1998: Umweltverbände in Deutschland. Herausforderung zum Wandel im Zeichen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung (Fauna und Flora in Rheinland-Pfalz, Beiheft 24). Landau.

[262] https://lnu.nrw

[263] https://germanwatch.org/de/ueber-uns

[264] Amm, J. (2007): Umweltverbände. In: Winter, T. & Willems, U. (Hrsg.) (2007): Interessenverbände in Deutschland. 1. Aufl. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 367-390.

[265] https://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/

[266] https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/

[267] https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/das-konzeptwerk-unterstutzen/

[268] https://www.grueneliga.de/index.php/de/gruene-liga

[269] https://www.duh.de/ueberuns/

[270] https://www.ende-gelaende.org/de/mitmachen/

B Kategoriengerüst für die qualitative Inhaltsanalyse der primär-empirischen Daten

B.1 Grundlagen der Kategorienentwicklung

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Kategoriengerüsts waren die in den vorangegangenen Phasen des Projekts erarbeiteten analytischen Kategorien. Grundlage hierfür waren wiederum die Dokumentenanalyse (dokumentiert im Diskussionspapier zu AP 1) und die Auseinandersetzung mit theoretischen Ansätzen der Verbände- und Organisationsforschung sowie die Auswertung verfügbarer sekundärempirischer Daten (Kapitel 2 bis 5 im vorliegenden Dokument).

Als zentrale Dimensionen konnten dabei identifiziert werden:

4. Die politischen und institutionellen Kontexte der Akteure
5. Die spezifischen Handlungslogiken der Akteure
6. Die Zukunftsbilder der Akteure

Mit den Zukunftsbildern zusammenhängend, aber teilweise auch querliegend zu allen drei Dimensionen wurden außerdem „Trendthemen", d.h. wichtige Einzelaspekte und aktuelle Herausforderung als eigene analytische Kategorien formuliert (beispielsweise Klimawandel, Digitalisierung, demografischer Wandel u.a.).

Hieraus ergab sich folgendes theoretisches Kategoriengerüst:

B.2 Theoretisches Kategoriensystem

1. Politische und institutionelle Kontexte der Akteure

a. Gesellschaftlicher und politischer Kontext, in dem die Organisation, der Verband etc. tätig ist
   i) Allgemeiner Kontext/ Umfeld der Tätigkeit
   ii) Relevanz und Wirkung der Arbeit für Mitglieder/ Klientel/ Politik, andere Akteure und Institutionen, die Gesellschaft insgesamt etc.
   iii) Relevante andere Akteure (Organisationen, Institutionen, Staat, Parteien, Netzwerke, Personen, Medien etc.) – z.B. Förder*innen, Geldgeber*innen, Auftraggeber*innen, Partner*innen, Berater*innen, befreundete oder verwandte Organisationen, aber auch Adressat*innen der Kommunikation Konfliktparteien („Gegner") etc.
   iv) Herausforderungen und Aufgabenstellungen, die Kooperationen mit anderen Organisationen erfordern, fördern oder hemmen
   v) Einschätzung von Kräfteverhältnissen, Machtstrukturen, Interessenskonstellationen und -konflikten
   vi) Einschätzungen zum „Image" der Organisation, des Verbands und zu ihrer/ seiner Wahrnehmung in der Öffentlichkeit
   vii) Einschätzungen zur allgemeinen gesellschaftlichen und politischen Situation und daraus resultierende Herausforderungen für die Organisation, den Verband

2. Denkmuster und Handlungslogiken

a. Konkrete Tätigkeit, Zwecke und Ziele der Organisation, des Verbands

i) Aufgaben und Handlungsfeld, Zielsetzungen, Interessen, Prioritäten, Strategien, Taktiken etc.

   (1) In Bezug auf die Mitglieder

   (2) In Bezug auf das „Klientel", d.h. die Personengruppe, für die die Organisation, der Verband arbeitet oder sich insgesamt einsetzt oder deren Interessen sie/ er vertritt (Mitglieder und Nicht-Mitglieder)

   (3) In Bezug auf Angebote und Dienstleistungen: „Kerngeschäft", „Add-ons" – was leistet bzw. was bietet die Organisation, der Verband (für Mitglieder, bestimmte soziale Gruppen, die Gesellschaft insgesamt)

ii) Rolle von Mitarbeiter*innen, Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, Berater*innen, Gremien, Betriebsrät*innen, Vertrauensleuten etc.

iii) Rolle von Nachhaltigkeit

   (1) Wie wird Nachhaltigkeit verstanden, welche Rolle spielen die/ jede der drei Säulen?

   (2) Wo sind Nachhaltigkeitsthemen angesiedelt?

   (3) Welchen Stellenwert haben sie?

   (4) Wer ist zuständig?

   (5) Wie werden sie bearbeitet?

   (6) Diesbezügliche Abstimmung/ Kooperation mit anderen Organisationen oder Verbänden

iv) Einflussnahme auf Politik und gesellschaftliche Strukturen, Verhältnis zum Staat und zu staatlichen Institutionen

   (1) Einflussnahme auf Gesetzgebung, Parteien etc. („Lobby-Arbeit") – „konstruktiv"

   (2) Einflussnahme durch Kampagnen, Aktionen und gesellschaftlichen Druck – „konfliktorisch"

   (3) Diesbezügliche Abstimmung/ Kooperation mit anderen Organisationen oder Verbänden

v) Verhältnis zur Wirtschaft, zu (großen) Unternehmen, zur Industriegesellschaft allgemein, Einflussnahme auf wirtschaftliche Akteure

   (1) Diesbezügliche Abstimmung/ Kooperation mit anderen Organisationen oder Verbänden

vi) Umgang mit Veränderungen im Kontext und ihren Auswirkungen auf die Organisation, den Verband: Reformwilligkeit, Reformfähigkeit, Modernisierungsbedarf und Modernisierungsstrategien

vii) Kommunikation der Organisation, des Verbands nach außen, kommunikative Ziele, „Werbung"

viii) Rolle von Netzwerken, Austausch, Dialogen, gemeinsamen Plattformen

ix) Kooperationen mit anderen Organisationen, Institutionen, Netzwerken etc.

   (1) Formen, Arten (z.B. formal vs. informell)

(2) Ziele, Handlungsfelder, Anlässe, Themen, übergreifende Handlungsfelder, die sich besonders für Kooperationen eigenen bzw. auf denen Kooperation besonders wichtig ist

(3) Gemeinsames und Trennendes

(4) Bedingungen: Kapazitäten, finanzielle und personelle Ressourcen, Stellenwert

(5) Wahrnehmung von Kooperationspartner*innen

(6) Fördernde und hemmende Bedingungen

(7) Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren

(8) Verstetigung, Kontinuität

b. Konkrete Tätigkeit, Zwecke und Ziele der Organisation, der Gesprächspartner*innen

i) Tätigkeitsbereich, heute und früher, Verantwortlich- und Zuständigkeiten, Zwänge und Freiräume, auch spezielle Erfahrungen, Kompetenzen etc.

ii) Werte, Ziele bei und Motivation für seine oder ihre Arbeit, biografische Prägungen, Visionen, Idealbilder, Utopien

iii) Verständnis und Bedeutung von Nachhaltigkeit

(1) Einschätzungen zu den „drei Säulen“: Ökologie, Ökonomie, Soziales

(2) Rolle von ökologischer Nachhaltigkeit

(3) Rolle der SDGs

iv) Einschätzung von Interessen, Interessenkonflikten

v) Einschätzung von Macht, Machtstrukturen

vi) Wahrnehmung von und Haltung zu gesellschaftlichen Veränderungen

vii) Persönliche Erfahrungen mit und Einstellung zu Kooperationen

3. **Zukunftsbilder und „Trendthemen“**

a. Ökologie

i) Green Economy, Ökologische Modernisierung, ökologische Wirtschafts- und Industriepolitik

ii) Sozial-ökologische Transformation/ Umbau der Gesellschaft, „Große Transformation“

(1) Soziale Bedingungen und Folgen der sozial-ökologischen Transformation, Gewinner*innen und Verlierer*innen der Transformation, Maßnahmen zur sozial-gerechten Ausgestaltung der Transformation, Just Transition

(2) Besonders von Umweltproblemen betroffene/ belastete Gruppen

(3) Umweltbewusstsein, umweltbewusstes (Alltags-) Handeln, Umweltwissen, Bildung für nachhaltige Entwicklung

iii) Klimawandel

iv) Energiewende, auch Erneuerbare Energien, Energiesparen, Energieeffizienz etc.

v) Kohleausstieg

vi) Mobilitätswende, Verkehr, Elektro-Autos, autonomes Fahren, öffentlicher Verkehr, Radverkehr, verkehrsberuhigte/ autofreie Städte, Fahrverbote

vii) Umweltzerstörung und -verschmutzung allgemein, Naturschutz, Artenvielfalt, Abfall, Müll, Plastikproblematik

viii) Ressourcenverbrauch, planetare Grenzen,

ix) Landwirtschaft(swende)

x) Nutzungsintensivierung und Nutzungsdauerverlängerung von Produkten, z.B. Sharing Economy, Teilen, Reparieren, Tauschen, Recyclen, Do-it-yourself

b. Zustand und Reform der Sozialsysteme/ des Sozialstaats

i) Soziale Gerechtigkeit und Verteilungsfragen

ii) Sozialer Zusammenhalt

iii) Teilhabe (sozial benachteiligter Gruppen etc.)

c. Arbeit

i) Qualität der Arbeit, „Gute Arbeit“

ii) Sicherung/ Erhalt von Arbeitsplätzen

iii) Bezahlung von Arbeit, Lohnfragen, „gerechter Lohn“

d. Strukturwandel in der Wirtschaft, von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft, vom Fordismus zum Postfordismus, De-Industrialisierung

e. Konsum (nachhaltiger Konsum, Konsumverzicht, Teilhabe am Konsum), regionale und saisonale Produkte

f. Ernährung

g. Gesundheit, Gesundheitsvorsorge, Gesundheitsbewusstsein

h. Digitalisierung

i. Demografischer Wandel, Rolle der Jugend, Rolle der Älteren

j. Wertewandel, veränderte Lebensstile, Individualisierung, Entstehen neuer sozialer Gruppen/ Milieus, neuer/ alternativer Lebensformen und Lebensstile

k. Globalisierung

l. Europa, Europäisierung

m. Handel, Welthandel, Freihandel, Fair Trade, gerechter Welthandel

n. Neoliberalismus, Liberalisierung, Kommerzialisierung, Deregulierung, Rolle der Finanzmärkte

i) Dominanz marktförmiger Beziehungen/ „Vermarktlichung“ gesellschaftlicher und sozialer Beziehungen/ Aufgaben, Auftreten neuer „profitorientierter“ Akteure im Sozialbereich

o. Verhältnis Stadt-Land, Metropolen-Peripherie, Urbanisierung, Sub-Urbanisierung

p. Innovation, technologischer und wissenschaftlicher Fortschritt

q. Investitionen, Geldanlagen

r. Gleichstellung, Gender-Fragen, Rolle von Frauen

s. Familien, Kinder, Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
t. Zeitwohlstand, Work-Life-Balances, Arbeitszeitverkürzung
u. Wachstumskritik, Abschied vom Wirtschaftswachstum, Postwachstumskonzepte, alternative Wohlstandsindikatoren (jenseits des BIP)
v. Kapitalismuskritik
w. Bildung, Weiterbildung, Wissensvermittlung
x. Wohnen, Wohnungssituation, bezahlbarer Wohnraum, Mietpreise etc.
y. Migration, Integration von Migranten
z. Toleranz, Vielfalt, Akzeptanz anderer, Weltoffenheit, Nicht-Diskriminierung
aa. Partizipation, Bürgerbeteiligung, Mitbestimmung
bb. Gemeingüter, Gemeinwohl, Allmenden
cc. Bedingungsloses Grundeinkommen
dd. NGOs, Neue Soziale Bewegungen
ee. (Rechts-)Populismus

B.3 Operationalisierung des Kategoriensystems

Die Vielzahl der systematisch abgeleiteten Kategorien musste, um für die praktische Codierung und anschließende Auswertung handhabbar zu sein, verdichtet werden. Hierbei wurden einerseits Einzelkategorien zusammengefasst und andererseits – entsprechend den Forschungsinteressen – spezifische inhaltliche Schwerpunkte fokussiert. Hieraus ergaben sich die ***deduktiven***, d.h. aus den forschungsleitenden Hypothesen, den theoretischen Annahmen und den bisherigen Projektergebnissen abgeleiteten Kategorien. Zusätzlich wurden während der Analyse der Interviews weitere ***induktive*** Kategorien, die sich aus dem Material selbst heraus ergaben, gebildet. Für die Analyse der Interviews mit politischen Akteur*innen wurden darüber hinaus weitere Kategorien angewendet.

Im Folgenden wird das für die Analyse der Interviews verwendete operationale Kategoriensystem dargestellt[71]:

Tabelle 3: Operationales Katgeoriensystem für die Analyse der Interviews

Kategorie	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Einschätzungen zum Projekt	Aussagen der Interviewpartner*innen zur Relevanz und Leistung des Projekts
Konkrete Kooperationen	Wissen um und Berichte zu Kooperationen, die bereits stattgefunden haben oder derzeit aktuell sind; Beispiele aus der eigenen Erfahrung Zusammenarbeit, Abstimmung, Austausch, Dialogen, gemeinsamen Aktionen, Plattformen mit anderen Organisationen, Verbänden, Institutionen und Akteuren (staatliche, nichtstaatliche, wirtschaftliche u.a.), Rolle von und Mitarbeit in Netzwerken: Beispiele, Ziele, Formen, Handlungsfelder, Anlässe Erfolgs- und Misserfolgsbedingungen, fördernde und hemmende Faktoren

[71] Deduktiv, d.h. aus den Forschungshypothesen abgeleitete Kategorien sind in Normalschrift dargestellt. *Induktiv, d.h. aus dem Material selbst abgeleitete Kategorien sind durch Kursivschrift gekennzeichnet.*

Kategorie	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
	Umgang mit Unterschieden zwischen kooperierenden oder sich austauschenden Organisationen und Verbänden
Themen und Anlässe für zukünftige Kooperationen	Kooperationen, die sinnvoll, denkbar, gewünscht oder geplant sind Interesse, Engagement, Zuständigkeit, Möglichkeiten, Freiräume, Pläne; Einschätzung von zu erwartenden Erfolgen und Misserfolgen
Rahmenbedingungen für Kooperationen	Aussagen zu Kontexten/ Rahmenbedingungen/ Herausforderungen/ Aufgabenstellungen, die Kooperationen mit anderen Organisationen erfordern/ ermöglichen/ fördern/ hemmen Rolle von persönlichen Beziehungen, Vertrauen, Verständnis, Toleranz, Offenheit, Flexibilität Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen
Relevante andere Akteure und Institutionen	Aussagen zu anderen Akteuren (Organisationen, Institutionen, Staat, Parteien, Netzwerke, Personen, Medien etc.), die für die Organisation/ den Verband bedeutsam sind – z.B. Förder*innen, Geldgeber*innen, Auftraggeber*innen, Partner*innen, Berater*innen, befreundete oder vergleichbare Organisationen oder Verbände, aber auch Adressat*innen der Kommunikation sowie Konfliktparteien, „Gegner“ etc. Rolle von Netzwerken, Kommissionen, Staat, Politik, EU Akteure, die zu Kooperationen/ handlungsfeldübergreifende/ „integrierte“/ transformative Strategien beigetragen haben/ beitragen können/ wichtig sind
Machtstrukturen und Interessenskonstellationen	Einschätzung von für die Organisation, den Verband, die eigene Arbeit und für Kooperationen wirksamen und anderen Interessenskonstellationen und Interessenkonflikten Auch allgemeine Einschätzungen zu (gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen) Kräfteverhältnissen, Machtstrukturen, Interessenskonstellationen und -konflikten
Zukünftig erwartete Entwicklungen	Einschätzungen, Begründungen, Sicht auf Treiber und Bremser, Relevanz für die eigene Arbeit/ die Arbeit der Organisation/ des Verbands/ Kooperationen/ die Gesellschaft etc.
Historisches (was früher anders war)	*Berichte und Einschätzungen zu Veränderungen, die in der Vergangenheit stattgefunden haben: Ursachen, Auswirkungen auf die eigene Arbeit/ Organisation, Verband/ Kooperationen/ Gesellschaft etc.*
Tätigkeitsbereich und Aufgaben der oder des Befragten	Selbstbeschreibung des eigenen Tätigkeitsbereichs, heute und früher, Verantwortlich- und Zuständigkeiten, Zwänge und Freiräume, auch spezielle Erfahrungen, Kompetenzen etc.
Werte, Ziele, Motive der oder des Befragten	Motivation für die eigene Arbeit, biografische Prägungen, Absichten, Pläne, Ideale (warum arbeitet sie oder er in der Organisation/ im Verband, was will sie oder er innerhalb und außerhalb der Organisation/ des Verbands bewirken?)
Verständnis und Bedeutung von Nachhaltigkeit für die*den Befragten	Allgemeine Einschätzungen, Aussagen zu den „drei Säulen“: Ökologie, Ökonomie, Soziales, insbesondere zur Rolle von ökologischer Nachhaltigkeit, ggf. auch zur Rolle der SDGs
Tätigkeitsbereich und Aufgaben der Organisation, des Verbands	Aufgaben und Handlungsfeld, Zielsetzungen, Interessen, Prioritäten, Strategien, Taktiken etc. Umfeld und Rahmenbedingungen, Einflussnahme auf Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Gesetzgebung, Parteien, Kommunikation etc. Bedeutung und Wirkung der Organisation, des Verbands und ihre gesellschaftlichen/ öffentliche Wahrnehmung („Image“).

Kategorie	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
	Einschätzungen zur allgemeinen gesellschaftlichen und politischen Situation. Rolle von Mitarbeitenden, Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, Gremien etc. Finanzierung und finanzielle Lage, Förderung etc.
Rolle von Nachhaltigkeit in der und für die Organisation, den Verband	Wie wird Nachhaltigkeit in der Organisation, im Verband definiert, welche Rolle spielen die drei Säulen: ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit? Wo sind Nachhaltigkeitsthemen angesiedelt, wer ist zuständig, welchen Stellenwert haben sie, wie werden sie bearbeitet? Veränderungen in der Vergangenheit, erwartete Entwicklung für die Zukunft Akteure innerhalb der der Organisation, des Verbands, die eine nachhaltige Entwicklung/ eine sozial-ökologische Transformation gestalten/ vorantreiben (können/ sollten); Wer sind die „Treiber“, wer sind „Getriebene“, wer oder was kann eine sozial-ökologische Transformation an- bzw. vorantreiben?
Für die Organisation, den Verband relevante Themen	Spezifische Themen und Herausforderungen, mit denen sich die Organisation oder der Verband aktuell beschäftigt – insbesondere veränderte oder neu aufgekommene Zielsetzungen, die über ihren eigentlichen Aufgabenbereich (das „Kerngeschäft“) hinausgehen Auch Aussagen zu Reaktionen auf Veränderungen und neue Entwicklungen in der Gesellschaft, Wirtschaft, Politik etc. (interner Reformbedarf, Modernisierungsstrategien)
Arbeit	Aussagen zur Arbeitswelt, Erwerbsarbeit, Qualität der Arbeit, „Guter Arbeit“, Sicherung und Erhalt von Arbeitsplätzen, Bezahlungs- und Lohnfragen Nicht jedoch zu Arbeitszeitverkürzung etc. (-> Code: „Zeit“)
Demografischer Wandel	Aussagen zum demografischen Wandel, der alternden Gesellschaft, veränderten Rollen von Jungen und Alten, Altersvorsorge, Rentensystem etc.
Digitalisierung	Aussagen zur Digitalisierung, Internet, digitaler Vernetzung, sozialen Netzwerken, virtuellen Welten, auch diesbezügliche Veränderungen in Produktion, Arbeit, Freizeit, Medien etc.
Energie	Thematisierung von Energie, Energiepolitik, Energiewende, erneuerbaren Energien, Energiesparen, Energieeffizienz etc. Auch Aussagen zum Atom- und Kohleausstieg
Ernährung und Gesundheit	Thematisierung von Ernährung, nachhaltigen Ernährungsstilen (vegetarisch, vegan, bio, regional, saisonal), gesunder Ernährung sowie zu Gesundheit, Gesundheitsvorsorge, gesunde Umwelt, gesunde Lebensstile, Gesundheitsbewusstsein etc. Auch Thematisierung von Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion
Gleichstellung	Thematisierung von Gleichstellung der Frauen, Gender-Fragen, Rolle von Frauen Auch von Familie, Kindern, Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc.
Just Transition	Thematisierung und Diskussion des Konzepts der Just Transition bzw. einer sozial-ökologischen Transformation mit starkem Fokus auf soziale Fragen
Klimawandel und Klimaschutz	Thematisierung des Klimawandels, dessen Auswirkungen, dessen Verhinderung etc.
Kultur und kulturelle Faktoren	*Thematisierung von Kultur und kulturellen Faktoren, z.B. als Bestandteil von Nachhaltigkeit, als (kreative) Ressource, als Treiber und/ oder Ziel einer sozial-ökologischen Transformation; auch Rolle von Bildung*

Kategorie	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Mobilität	Thematisierung von Verkehr, Verkehrs- und Mobilitätswende, Elektro-Autos, autonomen Fahren, öffentlichem Verkehr, Radverkehr, verkehrsberuhigten/ autofreien Städten, Fahrverboten, Dieselproblematik etc.
Nachhaltigkeit allgemein	Allgemeine Erörterung und Überlegungen zu Nachhaltigkeit – unabhängig von der eigenen Haltung bzw. derjenigen der Organisation, des Verbands
Ökologie allgemein	Aussagen zur Umweltproblematik, zum Umweltschutz, zur Umweltpolitik, zum Umweltbewusstsein, zum ökologischen Umbau der Industriegesellschaft, zur ökologischen Modernisierung („Green Economy“) etc. Auch zu Naturschutz, Artenvielfalt, Ressourcenverbrauch, Belastbarkeit des Ökosystems der Erde, planetaren Grenzen, Abfallproblemen etc. – soweit nicht in anderen spezifischen Kategorien enthalten
Öko-Innovationen	Thematisierung und Diskussion von ökologisch vorteilhaften so genannten sozialen Innovationen, innovativen Praktiken, Techniken etc.
Regulierung	Thematisierung und Diskussion der Rolle von staatlicher bzw. gesetzlicher Regulierung, ordnungspolitischer Maßnahmen etc.
Ressourcen	Thematisierung der Ressourcenproblematik, -knappheit, -übernutzung, planetaren Grenzen, kritischen Rohstoffen etc.
Sustainable Development Goals	Thematisierung und Diskussion der SDGs
Soziales, Gerechtigkeit	Aussagen zum Zustand und Reform der Sozialsysteme/ des Sozialstaats, zu sozialer Gerechtigkeit und Verteilungsfragen, zu sozialer Ungleichheit, zum sozialen Zusammenhalt, einer gespaltenen Gesellschaft, zur Teilhabe (sozial benachteiligter Gruppen) etc.
Sozial-ökologische Transformation	Thematisierung einer umfassenden „großen“ Transformation, eines systemischen Wandels etc.
Stadtentwicklung, Raumplanung	Thematisierung und Diskussion der Rolle von räumlichen Strukturen, der Stadtentwicklung, des möglichen Beitrags von Kommunen etc.
Wachstums- und Kapitalismuskritik	Kritik am Wirtschaftswachstum, an der Orientierung am BIP als Indikator für Fortschritt und Wohlstand, Thematisierung von Postwachstumskonzepten, alternative Wohlstandsindikatoren Auch generelle Kapitalismuskritik, generelle Konsumkritik/ Kritik der Konsumgesellschaft
Wertewandel	Thematisierung von Wertewandel, veränderten Lebensstilen, Lebenszielen, Prioritäten der Menschen im Alltag, Individualisierung, Entstehen neuer sozialer Gruppen/ Milieus etc.
Wirtschaft, Produktion und Konsumption	Aussagen zur Wirtschaft, dem Wirtschaftssystem, Strukturwandel in der Wirtschaft, von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft, vom Fordismus zum Postfordismus, De-Industrialisierung (z.B. in bestimmten Regionen, Branchen), Handel, Welthandel, Freihandel(sabkommen), Fair Trade, gerechtem Welthandel Auch Aussagen zur Globalisierung, zu Neoliberalismus, Liberalisierung, Kommerzialisierung, Deregulierung, Rolle der Finanzmärkte, der Dominanz marktförmiger Beziehungen/ „Vermarktlichung“ gesellschaftlicher und sozialer Beziehungen/ Aufgaben, Auftreten neuer „profitorientierter“ Akteure im Sozialbereich Zu Wettbewerb, Konkurrenz Zu Investitionen, Geldanlagen

Kategorie	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
	Auch Thematisierung von Konsum, nachhaltigem und nicht-nachhaltigen Konsumformen, Konsumverzicht, Teilhabemöglichkeiten etc.
Wissenschaft und Technik	Thematisierung von Innovation, technologischem/ wissenschaftlichen Fortschritt etc. – nicht jedoch zur Digitalisierung (s. dort)
Zeit, Work-Life-Balances	Aussagen zu Zeit-Regimes, Zeit-Strukturen, Be- und Entschleunigung, Bedeutung von Arbeits- und Lebenszeit, Zeitwohlstand, Work-Life-Balances, Arbeitszeitverkürzung.
Andere Trends	Thematisierung von anderen, nicht mit eigenen Codes versehenen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen u.a. Entwicklungen, Veränderungen, Herausforderungen etc.

C Institutionelle und politische Kontexte, Handlungslogiken und Zukunftsbilder der Akteure vor dem Hintergrund verschiedener „Post-Corona-Szenarien“

Michael Schipperges, Juli 2020

C.1 Szenario 1: „Stärkung staatlicher Autorität und nationaler Autarkie“

Kurzbeschreibung des Szenarios:[72]

„Die einschneidenden Maßnahmen, die dazu dienten, die Ausbreitung des Corona-Virus zu verlangsamen, haben sich in der Folgezeit verfestigt. Die Handlungsmacht der Exekutive wurde deutlich gestärkt. Demokratische Rechte bleiben auch nach der Krise eingeschränkt. Technologien zur Überwachung und Kontrolle der Bevölkerung werden nicht nur zum Infektionsschutz, sondern auch zur Verbrechensbekämpfung, Terror-Abwehr etc. genutzt. Gleichzeitig sind nationale Interessen wieder in den Vordergrund gerückt. Der internationale Warenaustausch ist stark rückläufig; länderübergreifende Kooperation spielt nur noch eine marginale Rolle. Inländische Herstellung wird gezielt bevorzugt, beispielweise in der öffentlichen Beschaffung, aber auch bei den Konsumentscheidungen der Bevölkerung. Die Industrie setzt mehr auf sichere, krisenfeste Lieferketten als auf Kostenvorteile einer globalen Arbeitsteilung. Die Menschen akzeptieren die neue Situation, weil sie sich darin sicherer fühlen. Der damit verbundene kollektive Wohlstandsverlust wird mit einem gestiegenen Nationalbewusstsein kompensiert. Als Vorsorge gegenüber weiteren Pandemien wird ‚Social Distancing‘ weitgehend beibehalten und hat einen verstärkten Rückzug ins Private zur Folge. Hierdurch wiederum erfahren traditionelle Geschlechtsrollen eine Renaissance. Umweltschutz bleibt eine langfristige Herausforderung, die zwar abstrakt anerkannt wird, aber politisch wenig handlungsrelevant ist. Insbesondere die Klimaproblematik gilt als im nationalen Rahmen ohnehin nicht lösbar und wird weitgehend ausgeblendet. Für den Umweltschutz vor Ort gibt es einige Programme, die nicht zuletzt einer Stärkung der ‚Volksgesundheit‘ und den biologischen Abwehrkräften im Land dienen sollen. Daneben konzentriert man sich aufs Energiesparen, die Luft- und Gewässerreinhaltung im Land und den Schutz der heimischen Flora und Fauna.“

Entwicklungen bei den Gewerkschaften:

Der neu entstandene politisch-institutionelle Kontext verstärkt die korporatistischen Ansätze bei den Gewerkschaften. In engem Schulterschluss mit dem Staat einerseits, den Unternehmerverbänden anderseits arbeiten sie aktiv daran mit, den Produktions- und Wertschöpfungsstandort Deutschland zu sichern und vom Weltmarkt unabhängiger zu machen. Gegenüber den Arbeitgeber*innen versuchen sie dabei, für die – nunmehr vor ausländischer Konkurrenz besser geschützte und stärker nachgefragte – eigene Klientel das höchstmögliche herauszuholen; gegenüber dem Staat betreiben sie Lobbyarbeit, um die sozialen Vorsorge- und Sicherungssysteme auszubauen. Sozial-ökologisch orientierte („grüne“) Gewerkschafter*innen (insbesondere Nachwuchskader) geraten dabei in die Defensive. So festigen sich gleichzeitig alte, beinahe schon als überholt betrachtete innerorganisatorische Hierarchien. Im Zuge dessen, ebenso wie als Folge einer Re-Traditionalisierung von Erwerbsmodellen, wird auch der Einfluss von Frauen – die in der Vergangenheit überdurchschnittlich stark ökologische Themen in die Organisationen getragen hatten – in den Gewerkschaften nun wieder geringer. Zwar spielen Gesundheitsthemen am Arbeitsplatz – nicht zuletzt um möglichen neuen Infektionswellen vorzubeugen – eine größere Rolle, jedoch werden umweltbedingte Belastungen in diesem Zusammenhang kaum noch thema-

[72] Ausführliche Szenario-Beschreibungen, Darstellung der zugrunde gelegten Methodik und verwendete Quellen in Schipperges 2020a.; Ergebnisse einer qualitativen empirischen Reflexion der Szenarien mit Bürger*innen aus allen sozialen Milieus finden sich in Schipperges 2020b.

tisiert. Globale Herausforderungen wie Klimawandel und Biodiversität stehen in diesem Zusammenhang für die Gewerkschaften nicht mehr auf der Agenda. Für Kooperationen mit Umweltorganisationen fehlt es an Anlässen wie auch an thematischen Überschneidungen.

Entwicklungen bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden:

Für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände hat sich der politische Kontext – leicht – verbessert. Für staatliche Akteure (insbesondere auf lokaler Ebene) sind ihre Institutionen im Rahmen von Vorsorge- und Versorgungsmaßnahmen zu gefragten Ansprechpartner*innen geworden. Allerdings müssen sie sich damit abfinden, dass grundlegende Verbesserungen für ihre Klientel (z.B. im Sinne von Teilhabe und Empowerment) keine offiziellen Ziele mehr sind; Sozial- und Wohlfahrtsverbände sind vielmehr nur noch für eine existenzielle Grundversorgung zuständig. Aus der Perspektive der in diesen Verbänden Aktiven hat die neue Situation zwar eine Aufwertung ihrer Arbeit mit sich gebracht, steht aber gleichzeitig oft in Widerspruch zu ihren individuellen Werten und ihrem professionellen Selbstverständnis. Ein Eintreten für die – wie die Interviews gezeigt haben – oft ausgeprägten persönlichen ökologischen Überzeugungen in den eigenen Organisationen erscheint weitgehend sinnlos; für eine stärkere Ausrichtung der eigenen Organisationen an Nachhaltigkeitsprinzipien (z.B. CSR-Programme) fehlt die gesellschaftliche Unterstützung. Initiativen zur Stärkung des ökologischen Bewusstseins der eigenen Klientel (z.B. durch die Schaffung von Möglichkeiten zu Selbstwirksamkeitserfahrungen oder der Aneignung der eigenen Nah-Welt) können wegen fehlender Fördermittel kaum noch realisiert werden. Anknüpfungspunkte für Kooperationen mit Umweltverbänden sind unter diesen Umständen kaum noch gegeben.

Entwicklungen bei Umweltorganisationen:

Umweltverbände sind im neuen politischen Kontext in die Defensive geraten. Zwar werden Naturschutzprojekte im Land durchaus aktiv betrieben und gefördert; unter dem staatlicherseits wie auch mehrheitlich in der Bevölkerung dominierenden nationalen Fokus fehlt es aber an Aufmerksamkeit für die globalen Herausforderung wie Schutz des Klimas, der Meere oder der Artenvielfalt, die für die in diesen Verbänden Aktiven – wie sich in den Interviews gezeigt hat – die wichtigsten Handlungsmotive waren. Darüber hinaus können zwar verringerte Wachstumsraten und eingeschränkte (insbesondere internationale) Mobilität zu einer geringeren Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen – und insofern zu einiger Befriedigung seitens der Umweltverbände führen; rationale Analysen zeigen ihnen aber gleichzeitig, dass diese Reduktionen allzu oft durch eine geringere Ressourceneffizienz (der vorwiegend national ausgerichteten Wirtschaft) wieder zunichte gemacht werden. Die Umweltverbände (ebenso wie ökologisch orientierte Einzelpersonen) dürften daher in diesem Szenario zu den entschiedensten Kritiker*innen der neuen Situation gehören und nachdrücklich auf die Bedeutung einer globalen Perspektive und internationaler Kooperationen aufmerksam machen. Für konkrete Bündnisse mit Gewerkschaften sowie Sozial- und Wohlfahrtsverbänden gibt es in diesem Zusammenhang allerdings kaum Anlässe.

Insgesamt hat eine Stärkung der Macht der Exekutive und der zentralstaatlichen Institutionen dazu geführt, dass Kooperationen auf der lokalen Ebene inzwischen eine deutlich geringere Bedeutung bekommen haben. Persönliche Vernetzung von Akteuren unterschiedlicher Provenienz und behutsame, quasi experimentelle gemeinsame Initiativen finden immer seltener statt und haben auch keine breiteren Ausstrahlungseffekte mehr.

C.2 Szenario 2: „Neoliberale Beschleunigung“

Kurzbeschreibung des Szenarios:

„Um nach dem Corona-bedingten Lockdown die Wirtschaft zügig wiederzubeleben und das Wachstum anzukurbeln, wurden voluminöse Konjunkturprogramme aufgelegt. Davon profitierten vor allem die ohnehin starken und wettbewerbsfähigen Unternehmen. Ökologische und soziale Kriterien wurden dagegen bei der Vergabe von Fördermitteln hintangestellt, um die Wirtschaft nicht zusätzlich zu belasten. Zielvorgaben im Umwelt- und Klimaschutz wurden zeitlich gestreckt oder aufgehoben. Viele Genehmigungsverfahren sind entbürokratisiert und beschleunigt worden. Vorangetrieben werden vor allem die Prozesse der Digitalisierung und Automatisierung. Home-Office wird zu einer Selbstverständlichkeit und führt zu einer weiteren Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit. Online-Shopping löst den stationären Einzelhandel weitgehend ab. Innerstädtisch breiten sich große Kettenanbieter stark aus; kleinere Läden, Kneipen, Kinos und Clubs sind dagegen weitgehend verschwunden. Während einige ihre Einkommens- und Vermögensverluste während der Krise inzwischen mehr als kompensieren konnten, sind andere in den Niedriglohnbereich gedrängt worden. Die internationale Arbeitsteilung konnte noch ausgeweitet werden. Ungleichheiten innerhalb der Gesellschaft wie auf globaler Ebene haben sich allerdings verschärft. Insgesamt wurde so jedoch ein beachtlicher Wachstumsschub hervorgerufen.“

Entwicklungen bei den Gewerkschaften:

Aus Sicht der Gewerkschaften hat sich der institutionelle und politische Kontext in diesem Szenario nur wenig geändert. Seit mehreren Jahrzehnten waren sie auf ein neoliberal geprägtes Umfeld und einen Strukturwandel eingestellt, in dem ihre klassischen Organisations- und Aktionsformen zunehmend in Frage gestellt und nicht-klassische Beschäftigungsformen und Zielgruppen zunehmend wichtiger wurden. Diese Entwicklungen haben sich nun weiter zugespitzt und führen dazu, dass sich die Gewerkschaften noch stärker als zuvor auf ihr „Kerngeschäft“, d.h. die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten konzentrieren. Ein gesamtgesellschaftlicher Gestaltungsanspruch tritt hingegen zunehmend in den Hintergrund – bzw. ist weitgehend illusorisch geworden. Gegenüber noch weiter differenzierten globalen Wertschöpfungsketten und international agierenden Kapitalgesellschaften zeigt sich zudem, dass sie durch ihre im Wesentlichen national ausgerichteten Organisationen in ihren Handlungsmöglichkeiten zunehmend eingeschränkt sind.

In den auch unter den neuen Bedingungen nicht abwesenden Nachhaltigkeitsdiskursen fokussieren die Gewerkschaften vor allem auf die „soziale Säule“ – nicht zuletzt mit dem Hinweis auf globale Entwicklungen. Diese spielen für ihre Kooperationsstrategien deswegen auch eine besondere Rolle. Vor allem Akteure, die für gleiche Entwicklungschancen weltweit, einen gerechten Welthandel und für faire Arbeitsbedingungen z.B. in den Zulieferländern der deutschen Industrie eintreten, sind bevorzugte Kooperationspartner*innen. Gerade seitens der sozial-ökologisch orientierten (jüngeren) Teilen der Gewerkschaftsbewegung wird diese Strategie mitgetragen. An spezifischen Anliegen im Umweltbereich – die ja in der Gesellschaft generell in den Hintergrund getreten sind – gibt es von gewerkschaftlicher Seite dagegen kaum noch Interesse. So hatten sich ja führende Gewerkschafter*innen bereits im Vorfeld der Krisenbewältigungsmaßnahmen dafür ausgesprochen, der wirtschaftlichen Wiederbelebung Vorrang vor ökologischen Überlegungen einzuräumen (und beispielsweise eine Kaufprämie auch für Fahrzeuge mit herkömmlichen Verbrennungsmotoren gefordert).[73] Gegenüber Umweltorganisationen hat unter den neuen Bedingungen daher eine Entfremdung stattgefunden, die gemeinsames Agieren und Kooperationen kaum noch angesagt sein lässt.

[73] https://www.manager-magazin.de/politik/weltwirtschaft/keine-kaufpraemie-fuer-verbrenner-ig-metall-kritisiert-spd-a-1307551.html (zuletzt 12.06.2020).

Gestärkt wurde hingegen das Interesse der Gewerkschaften an einer Zusammenarbeit mit Akteuren aus dem Gesundheitsbereich. Denn gerade in den (inzwischen noch größer gewordenen) Großbetrieben besteht nach wie vor ein erhebliches Infektionsrisiko durch weitere Pandemie-Wellen. Hier sehen sich die Gewerkschaften daher nicht nur stark gefordert, für die Interessen ihrer Klientel einzutreten, sondern auch zusätzliche Potenziale, um neue Mitglieder für sich zu gewinnen.

Entwicklungen bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden:

Die Aufgaben für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände sind unter den neuen Bedingungen größer geworden: So gibt es zunehmend sozial Abgehängte, die zu betreuen und zu vertreten sind. Gleichzeitig sind ihre Mittel dafür weniger geworden: Die staatlichen Transferleistungen sind weiter reduziert worden – nicht zuletzt, um die Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung zu finanzieren – und auch andere Einnahmequellen wie Mitgliedsbeiträge und Spenden haben abgenommen. In dieser Situation müssen die „ideellen Anliegen" ihrer Akteure (wie Bildung, Teilhabe, Partizipation oder Stärkung des Selbstwertgefühls ihrer Klientel) – die, wie die Interviews gezeigt haben, früher wichtige Handlungsmotive darstellten – zwangsweise hintan treten. Die Sicherung elementarer materieller Bedürfnisse der sozial Schwächsten steht im Vordergrund. Organisatorisch erfolgt eine strikte Rückbesinnung auf die „eigentlichen" Satzungsziele. Eine – vor der Krise von vielen in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden angestrebte – stärkere institutionelle Ausrichtung an Nachhaltigkeitsprinzipien (wie CSR oder nachhaltige Beschaffung) ist aufgrund finanzieller und personeller Engpässe kaum noch realisierbar. Eine Orientierung an SDGs – wie sie in früheren Zeiten von verschiedenen Interviewten als Weg zu einer ganzheitlich sozial-ökologischen Ausrichtung von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden als Leitbild vorgeschlagen wurde – ist auch im Bereich ihrer politischen Arbeit einer klar fokussierten Ausrichtung an sozialen Verbesserungen gewichen. Die Bereitschaft zum Engagement für ökologische Anliegen und zur Kooperation mit Umweltakteuren ist in diesem Zusammenhang stark zurückgegangen.

Entwicklungen bei Umweltorganisationen:

Die Umweltorganisationen bringen vehemente Kritik an den Entscheidungen zur Pandemiefolgenbewältigung zum Ausdruck. Nach ihrer Einschätzung wurde eine einmalige Chance vertan, durch konsequentes und ambitioniertes Handeln für wirksamen Klima- und Umweltschutz zu sorgen. Sie betonen nach wie vor, dass der Klimawandel und andere ökologische Probleme langfristig ebenso ernst zu nehmende Bedrohungen für die Menschen darstellen, wie es – situativ – das Coronavirus war. Sie weisen darauf hin, dass sich im Zuge der Pandemie ja gezeigt habe, dass notwendige und gut begründete Maßnahmen, auch wenn sie mit einschneidenderen Auswirkungen einher gingen, von der Gesellschaft weitgehend akzeptiert wurden – und fordern, entsprechend auch auf die ökologischen Herausforderungen zu reagieren. Mit dem – im politischen wie gesellschaftlichen Mainstreams inzwischen dominierenden – Argument konfrontiert, dass zunächst die Wiedererreichung signifikanter BIP-Wachstumsraten vorrangig sei, radikalisieren sich in den Umweltorganisationen wachstums- und kapitalismuskritische Positionen – die jedoch nur dazu führen, dass sich Umweltakteure und große Teile der Zivilgesellschaft wieder entfremden (wobei jene sich lange Zeit darauf stützen konnten, die sozial-normativen Werte auch dieser zu vertreten). Inzwischen aber werden seitens der „Öko-Gruppen" immer dezidierter andere suffiziente Lebensstile propagiert, während sich im Mainstream ein ungehemmter Konsumhedonismus (nicht zuletzt in Kompensation der während der Corona-Krise erlittenen Einschränkungen) breit macht.

Die Kooperationsperspektiven seitens der Umweltorganisationen mit Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtsverbänden haben sich weitgehend aufgelöst. Es überwiegt die Einschätzung, dass letztere sich zu sehr auf „Realpolitik" eingelassen haben und zu stark durch die Wahrneh-

mung von Aufgaben ihres „Kerngeschäfts“ absorbiert werden, um Ressourcen für darüberhinausgehende Projekt zu haben. Zudem treten fundamentale Unterschiede in den Grundauffassungen – die, wie die Interviews zeigten, ja auch bereits vor der Corona-Krise durchaus vorhanden waren – wieder verstärkt in den Vordergrund. Gerade die dezidiert wachstumskritische Haltung der Umweltorganisationen stößt dabei vermehrt auf Widerspruch seitens der Gewerkschaften oder Sozial- und Wohlfahrtverbände, da diese (wieder) ein ausreichendes Wirtschaftswachstum als Grundvoraussetzung für beispielsweise steigende Löhne oder größere Sozialtransfers akzeptieren.

C.3 Szenario 3: „Paradigmenwechsel zur sozial-ökologischen Transformation“

Kurzbeschreibung des Szenarios:

„Im Bewusstsein der Öffentlichkeiten blieb auch während der Corona-Krise stets präsent, dass der Klimawandel langfristig die größte Herausforderung darstellt. Gleichzeitig haben die Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie gezeigt, dass ambitioniertes politisches Handeln möglich und wirksam ist – und akzeptiert wird. In der Folge werden staatliche und private Investitionen gezielt in nachhaltige Produktions- und Infrastrukturen gelenkt. Viele für die allgemeine Versorgung wichtige Wirtschaftsbereiche werden zu Gemeingütern erklärt oder unter besondere Regulierung gestellt. Weite Kreise der Bevölkerung wollen an der während der Krise erlebten ‚Entschleunigung‘ festhalten. Ein postmaterieller Wertewandel führte dazu, dass die Wirtschaft auf Postwachstums-Strategien umgeschwenkt ist. Um all dies aufzufangen, werden die sozialen Sicherungssysteme deutlich ausgebaut. Gemeinwohlorientierung und Nachhaltigkeitsprinzipien bestimmen inzwischen das wirtschaftliche Handeln. Wissenschaftliche Evidenz spielt bei politischen Entscheidungen eine wichtige Rolle.“

Entwicklungen bei den Gewerkschaften:

Die Gewerkschaften finden sich in einem stark veränderten, für sie gleichwohl nicht unproblematischen gesellschaftlichen Umfeld wieder. Zwar fördern die massiven staatlichen Investitionsprogramme in nachhaltige Infrastrukturen die Beschäftigung – und auch Großunternehmen mit starker gewerkschaftlicher Präsenz profitieren davon. Gleichzeitig aber boomem öko-intelligente und effizienz-innovative Start-ups und Klein(st)betriebe, in denen es den Gewerkschaften nach wie vor schwerfällt, die Interessen der dort Beschäftigten wahrzunehmen. Daneben wandeln sich die Institutionen der Gewerkschaften selbst: An Stelle der aus den „Alten Sozialen Bewegungen“ stammenden Organisationsprinzipien und ihres bis dato dominierenden entsprechend sozialisierten Führungspersonals spielen Aktionsformen der „Neuen Sozialen Bewegungen“ auch für die Gewerkschaften eine immer größere Rolle und in diesen Bewegungen sozialisierte oder in deren Aktionsformen „kundige“ Aktive bekommen in den Apparaten immer größere Bedeutung. Der Generationswechsel verlangt jetzt einen echten Kulturwandel.

Eine enge Kooperation zwischen Gewerkschaften und Umweltverbänden ist inzwischen auf allen Ebenen sowohl eine Notwendigkeit wie eine Selbstverständlichkeit geworden. Zwar bestehen nicht selten unterschiedliche Interessen – insbesondere in den Schwerpunktsetzungen – jedoch werden allfällige Konflikte in einer konstruktiven, an gemeinsamen Lösungen interessierten Atmosphäre ausgetragen. Gerade im Gesundheitsbereich gibt es – nach den Erfahrungen der Corona-Pandemie – jetzt viele zusätzliche Interessensüberschneidungen, die zu zahlreichen zusätzlichen Kooperationsprojekten führen.

Entwicklungen bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden:

Die Arbeit der Sozial- und Wohlfahrtsverbände hat sich deutlich verändert. Staatliche Transferleistungen für die sozial Schwächsten und insbesondere Grundeinkommenselemente haben dazu geführt, dass ihr Beitrag zur materiellen Versorgung ihrer Klientel unproblematisch und

weitestgehend auf organisatorische Routinen beschränkt abläuft. Gleichzeitig sind ihre Rolle und ihre Aufgaben als „Transformations-Akteur" bedeutend gewachsen. Sie tragen nun erhebliche Verantwortung dafür, Partizipation an den gesellschaftlichen Umgestaltungsprozessen auch für sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen, Bildung für nachhaltige Entwicklung auch in „bildungsfernen" Zielgruppen zu etablieren und Modelle des nachhaltigen Konsums auch für Einkommensschwache umzusetzen. Daneben werden die Organisationen selbst konsequent auf nachhaltigkeitskonforme Abläufe und Beschaffungsmaßnahmen umgestellt. Für die meisten in diesen Organisationen Tätigen hat dies zu einem zusätzlichen Motivationsschub geführt, denn – so hatten schon die Interviews ergeben – postmaterielle Orientierungen und der Wunsch, zu sozial-ökologischen Zielen beizutragen, waren unter den in diesen Organisationen Aktiven immer schon weit verbreitet.

Kooperationen unterschiedlichster Art mit Umweltorganisationen haben sich deutlich intensiviert. Zum einen greifen Sozial- und Wohlfahrtsverbände jetzt verstärkt auf deren Expertise zurück, sowohl wenn es darum geht, die eigenen Institutionen zu „ökologisieren", als auch, um nachhaltigkeitsorientierte Projekte (z.B. Energiesparmaßnahmen, ökologisch sinnvolle Konsummuster, veränderte Ernährungsweisen und Mobilitätsformen) in der eigenen Klientel zu implementieren. Zum anderen sind „Öko-Gruppen" interessante Ansprechpartner*innen, um Projekte zu entwickeln, die dazu beitragen, eine aktive Teilnahme von sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen in sozial-ökologischen Transformationsprozessen zu ermöglichen und diese Gruppen insofern zu mobilisieren und zu „empowern". Gerade auf der lokalen Ebene ergeben sich hierfür inzwischen die verschiedensten Möglichkeiten.

Entwicklungen bei Umweltorganisationen:

Für die Umweltorganisationen bedeutet dieses Szenario, dass ein längst fälliges und notwendiges Umsteuern endlich stattgefunden hat. Aus ihrer Sicht hat sich gezeigt, dass mutiges und langfristig orientiertes Handeln – das zunächst als Notfallmaßnahme zur Eindämmung der Pandemie umgesetzt wurde – auch angesichts der ökologischen Bedrohungen möglich ist und von der Bevölkerung akzeptiert wird. Die politischen Rahmenbedingungen haben sich insofern definitiv zu ihren Gunsten verändert. Im Zuge dessen findet eine weitere Professionalisierung und Institutionalisierung der Organisationen der Umweltbewegung statt. Dies stellt sie vor die Herausforderungen, sich zahlreichen Zwängen der Realpolitik mehr denn je zu stellen. Insbesondere die Berücksichtigung der sozialen Auswirkungen der Transformation (Just Transition) erfordert, dass sie sich mehr denn je mit Verteilungs- und Gerechtigkeitsfragen der von ihnen geforderten oder befürworteten Maßnahmen konfrontiert sehen. Vor allem das Primat der Ökologie (als natürlich gegebene Voraussetzung für alles Andere) – eine Vorstellung, die sich in den Interviews mit Umwelt-Aktivist*innen immer wieder herauskristallisierte – wird dabei in Frage gestellt. Denn um die derzeit vorhandene Unterstützung der Mehrheitsgesellschaft für die sozial-ökologische Transformation langfristig zu sichern, so zeigt sich, ist eine klare, bewusste und ausgewogene „soziale Flankierung" aller Veränderungsprozesse und Maßnahmen unabdinglich.

In diesem Kontext spielen Kooperationen sowohl mit Gewerkschaften als auch mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden eine zentrale Rolle. Schon während der Krise hatten sich Vorreiter*innen der Klimabewegung um einen Schulterschluss mit sozialen Akteuren bemüht (z.B. sind Fridays for Future aktiv auf die Gewerkschaften zugegangen, um auch in der Krise ihren gesellschaftlichen Rückhalt nicht zu verlieren).[74] Derartige Bemühungen sind jetzt notwendiger denn je. Sie treffen dabei jedoch auf eine deutlich größere Offenheit seitens der anderen Kooperationspartner*innen. Einerseits begrüßen auch diese grundsätzlich den eingeleiteten Transformati-

[74] Z.B. https://www.spiegel.de/politik/deutschland/fridays-for-future-will-sich-mit-gewerkschaften-verbruedern-a-00000000-0002-0001-0000-000171168323 (zuletzt 12.06.2020).

onsprozess; andererseits sehen sich nun auch Gewerkschaften wie Sozial- und Wohlfahrtsverbände in ihren Anliegen durch die Umweltorganisationen wertgeschätzt. Als verbindendes Element dient das Ziel, auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft alle Teile dieser Gesellschaft auf faire Weise einzubeziehen.

C.4 Literatur zu den Szenarien

Ansoff, H. I. (1981): *Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten — Strategische Reaktionen auf schwache Signale*, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, München: S. 233-264.

Behrendt, S.; Scharp, M.; Zieschank, R.; van Nouhuys, J. (2015): *„Horizon Scanning" und Trendmonitoring als ein Instrument in der Umweltpolitik zur strategischen Früherkennung und effizienten Politikberatung. Konzeptstudie.* UBA-Texte 106/2015. Dessau-Roßlau.

Schipperges, M. (2020a): *Wie entwickelt sich die Gesellschaft nach der Corona-Krise? – Drei Szenarien.* Internet: http://sociodimensions.com/wp-content/uploads/Einstellungswandel-nach-der-Coronakrise-2020-05-26.pdf (zuletzt 27.04.2021).

Schipperges, Michael (2020b): *Ansatzpunkte für eine gesellschaftliche Ressourcenpolitik „Post Corona". Politikpapier.* UBA-Texte 182/2020, Dessau-Roßlau.

Steinmüller, A.; Steinmüller, K. (2004): *Wild Cards. Wenn das Unwahrscheinliche eintritt.* Hamburg.

D Vertiefende Hintergrundinformationen zu den durchgeführten Workshops in den Modellprojekten

D.1 KlimaDiskurs.NRW

D.1.1 Tagesordnung des Workshops zu „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ am 26.8.2019

Tabelle 4: Tagesordnung des Workshops zu „Handlungsmöglichkeiten für bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ am 26.08.2019

Beginn	Inhalt	Dauer
15:00	Begrüßung & Einblick in die Aktivitäten des KlimaDiskurs.NRW und der Gebäudeallianz	15 min
15:15	Begrüßung durch IÖW & Hintergrund des Vorhabens	15 min
15:30	Impulsvorträge: Gute Praxisbeispiele – Wie sind soziale und Klimaziele zu vereinbaren?	30 min
16:00	Kurzvorstellung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände, sowie vom BUND und VdW	30 min
16:30	Pause	15 min
16:45	Diskussion im Plenum	1 h
17:45	Blitzlicht, nächste Schritte & Vereinbarungen	15 min
18:00	Ende der Veranstaltung	

D.1.2 Ergebnisprotokoll des Workshops

Ablauf

Nach einer kurzen Vorstellung des KlimaDiskurs.NRW mittels eines Video betonte eine Vertreterin des KlimaDiskurs.NRW dessen Rolle in der Behandlung aktueller strittiger Themen. Ziel des KlimaDiskurs.NRW ist die gemeinsame Erörterung von klimabezogenen Themen und von gemeinsamen Handlungsoptionen. Sie verwies zudem auf die Wichtigkeit, Sozial- und Wohlfahrtsverbände in die Aktivitäten des KlimaDiskurs.NRW stärker einzubeziehen, sowie auf die Anstrengungen der Plattform, auf die politische Entscheidungsfindung auf bundespolitischer Ebene hinzuwirken. Kernziele der Plattform sind es, zum einen den Industriestandort in NRW zu erhalten und zum anderen das Klima zu schützen. Dafür soll Vertrauen geschaffen werden, um über strittige Themen sprechen zu können.

Im Anschluss wurde die Gebäudeallianz NRW für Klimaschutz durch einen Vertreter vorgestellt, welcher dabei betonte, dass die Gebäudeallianz politische Forderungen in Vorbereitung auf Landtags- und kommunale Wahlen verfasse. Dabei legt die Gebäudeallianz den Fokus auf die Quartiersentwicklung hin zu Klimaneutralität und -effizienz und legt unter anderem Wert auf die intelligente Nutzung von Gebäuden, auf Grünräume, auf Ausgleichsmaßnahmen und auf flexible Ansätze im Quartier.

Als nächstes wurden zwei Leuchtturmprojekte von Bau- und Sanierungsvorhaben vorgestellt, im Rahmen dessen Klima- und Sozialgerechtigkeit integrativ eingegangen wurden: Einerseits wurden die PassivHochhäuser der Wohnbau Gießen und der strategische Ansatz des kommunalen

Wohnungsbauunternehmens vorgestellt. Andererseits wurde das Projekt PassivHausSozialPlus der neuen Wohnraumhilfe GmbH vorgestellt .

Nach einer kurzen Vorstellung der anwesenden Sozial- und Wohlfahrtsverbände, des Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und des Verbands der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (VdW) sowie der Vorstellung eines gangbaren Wegs für Sozialverträglichkeit und Klimaschutz in der Wohnraumversorgung wurden notwendige Rahmenbedingungen für ein klimagerechtes und sozialgerechtes Wohnen sowie Synergien zwischen den Verbänden erörtert.

Inhalte der Diskussion

Grundsätzliche Positionen

Grundsätzlich wurde angemerkt, dass die weitreichenden Klimaziele erfordern, dass 3 statt 1 % des Bestandes saniert werden muss pro Jahr, um die Klimaziele zu erreichen. Zugleich ist die Wohnungsfrage wieder und drängend auf der Tagesordnung und die Frage stellt sich, wie die Situation gemeistert werden kann.

Sowohl Sozial- als auch Wohlfahrtsverbände sehen keinen grundsätzlichen Gegensatz zwischen klimagerechter und sozialgerechter Wohnraumversorgung. Klimagerecht und sozialgerecht sei einfach nur „menschengerecht", merkte ein Vertreter eines Sozialverbands an. Wichtig sei für die Verbände, dass einkommensschwache Bevölkerungsgruppen nicht von der energetischen Gebäudesanierung ausgeschlossen werden, und zugleich, dass die Kosten der Sanierung diese Bevölkerungsgruppen nicht überproportional belasten. Grundsätzlich gehen Sozial- und Wohlfahrtsverbände davon aus, dass sich Investitionen in die energetische Gebäudesanierung langfristig rentieren. Vernetztes Denken und Arbeiten sei für die Umsetzung dieser Ziele auf Verbands- aber auch auf politischer Ebene notwendig. Der Markt alleine kann die Herausforderungen nicht bewältigen.

Sozialverbände wünschen sich eine Zusammenarbeit mit umweltpolitischen Akteuren bei der Erarbeitung gemeinsamer Positionen zur Förderung einer klimagerechten und sozialgerechten Wohnraumversorgung. Anwesende Vertreter*innen der Wohlfahrtsverbände sehen sich zudem über ihre Rolle als Investoren in den Immobilienbestand zur Verantwortung getragen. Wohlfahrtsverbände können darüber hinaus über ihre Bauträgerschaft und ihre eigenen Gebäude konkrete Baumaßnahmen umsetzen. Zudem können in einem holistischen Ansatz weitere Klimaschutzmaßnahmen bezüglich eigener Aktivitäten (z.B. Verpflegung, Mobilitätsverhalten) entwickelt und umgesetzt werden. Für Sozialverbände bestehen Steuerungsmöglichkeiten eher im ideellen Eintreten für das Thema und in gemeinsamer Lobbyarbeit, da sie in der Regel keine Gebäude bewirtschaften bzw. besitzen.

Welche Rahmenbedingungen sind für Sozialverträglichkeit und Klimaschutz in der Wohnraumversorgung erforderlich?

Auf struktureller Ebene:

- Bislang hängt das Vorhandensein effektiver Maßnahmen in den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden an Engagement und Expertise einzelner Personen
- (Wieder-)Aufbau von Kapazitäten in den Verbänden ist essentiell, um „auf Augenhöhe" sprechfähig zu werden. Beispielsweise können in jeder Region Arbeitsstrukturen trägerübergreifend entwickelt werden, um Expertise und Ressourcen effizient nutzen zu können
- Vertikale verteilte Zuständigkeiten müssen mitgedacht werden (Kommunen: Objektförderung; Land: Subjektförderung)

Auf politischer Ebene:

Politische Forderungen auf Bundesebene:

- Modulare Fördermittel sollen auch für kleinere Sanierungsprojekte zur Verfügung gestellt werden
- Eine steuerliche Förderung der energetischen Gebäudesanierung ist erforderlich
- Sanierung trifft auf Akzeptanz, wenn es (vorerst) nicht zu Mieterhöhungen führt. Die größte Herausforderung beim gemeinwohlorientierten Bauen ist das Vorhandensein von Eigenkapitel. Dafür sollen Investitionskosten durch den Bund gedeckt werden
- Einbindung der ökologischen Säule in das Programm soziale Stadt zur Förderung von sozialgerechten und klimaeffizienten Quartieren: soziale Wohnungsversorgung, städtebauliche Entwicklung und ökologische Anforderungen sollen integriert gedacht werden

Landespolitik:

- Eine ressortübergreifende Strategie unter Einbeziehung aller zivilgesellschaftlicher und staatlicher Akteure (Ministerien für Bauen/ Wohnen, Umwelt/ Klima und Soziales) ist notwendig

Kommunale Politik:

- Integrative Ansätze der sozialgerechten und klimagerechten Quartiersentwicklung fördern
- Innerhalb solcher Ansätze soll eine Abstimmung zur Definition einer gerechten Wohnraumversorgung erfolgen, die die Interessensverbände miteinbezieht
- Kommunen müssen Bauland für Wohnprojekte mobilisieren
- Gründung von gemeinwohlorientierten Wohnungsbauunternehmen mit Mechanismen der Mietermitbestimmung

Übergreifende Ansätze:

- Notwendigkeit eines öffentlichen Diskurses zur Frage „Wie wollen wir wohnen? Wie wollen wir zusammenleben?“ Fragen nach dichteren Wohnformen und Nutzerverhalten sollen öffentlich diskutiert werden
- Die „Betroffenenperspektive“ soll bei Lösungsansätzen frühzeitig miteinbezogen werden
- Wohnungsunternehmen, die enge Beziehungen zu den Wohlfahrtsverbänden haben können Leuchtturmprojekte aufsetzen, die wiederum eine Breitenwirkung auf den gesamten Verband und darüber hinaus haben könnten
- Förderung von gemeinnützigen Unternehmen/ sozialen Bauträgern, die eine Mitbestimmung durch die Mieter*innen ermöglichen und die nicht renditeorientiert sind und den Mietendeckel respektieren. Z.B. Gründung von kommunalen gemeinwohlorientierten Wohnunternehmen mit hohem Anteil an sozialgeschützten Wohnungen (mit Mietererhöhungen aber

Preisdeckel) und/ oder Wiedereinführung der Wohnungsgemeinnützigkeit als Grundlage für die Förderung sozialer Bauträger wurden als Möglichkeiten genannt

- Verbraucherverhalten soll geschult werden. Dafür ist die Unterstützung von Programmen wie Strom-Spar-Check des Caritas-Verbands essentiell

Auf operativer Ebene:

- Transparenz über die Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit von Gebäudesanierungen schaffen. Eine systematische projektbezogene Berechnung der Kosten verschiedener Sanierungsoptionen ist erforderlich, um informierte Entscheidungen zu treffen
- Partner finden (Bauträger, Eigentümer)
- Akteure motivieren (Wohnungsunternehmen und –initiativen)
- Fachkräftemangel im Bausektor überwinden
- Zusammenarbeit mit Landkreisen und Job-Centern zur Anerkennung von KdU/ KdH als Gesamtwert über KlimaBonus
- Allianzen mit der Wohnungswirtschaft bilden
- Maßnahmen wie das systematische Einbringen von LED-Lampen, Kühlschranktauschaktionen oder Selbstversorgungsprojekte sollen bekannt gemacht werden und Verbreitung finden

Schlussfolgerungen

Alle anwesenden Akteure zeigten ein großes Interesse an dem Thema und äußerten ein großes Interesse daran, den begonnenen Austausch fortzusetzen und zu intensivieren. Für sie stellen die Wohnungsfrage und insbesondere die energetische Gebäudesanierung zentrale Themen und eine große soziale Herausforderung dar. Eine gemeinsame Vertretung der sozialen Interessen ist essentiell.

Der KlimaDiskurs.NRW veranstaltet im November 2019 eine Klimawerkstatt zum Thema des Flächenverbrauchs, zu der Sozial- und Wohlfahrtsverbände herzlich eingeladen sind. Auf dem Workshop angestoßene Diskussionen können in der Klimawerkstatt fortgeführt werden.

4. Integrierte Ansätze sind erforderlich (insbesondere bei Ansätzen der sozialen Stadt)
5. Aufbau von Kompetenzen in den Verbänden, um Einfluss nehmen zu können. Sozial- und Wohlfahrtsverbände sollen Spiegelreferate zu den Ministerien entwickeln, um ihre Expertise einzubringen
6. Verbreitung der Erfahrung aus Leuchttürmen in die Verbände für eine breite Wirkung essentiell

D.2 Nachhaltige Mobilität in der Uckermark

D.2.1 Tagesordnung des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20. November 2019

Ort: Angermünder Bildungswerk e.V. (An der MTS 7, 16278 Angermünde)
Veranstalter: Volkssolidarität Uckermark, tmu Tourismus Marketing Uckermark GmbH und das Projekt „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ im Auftrag des Umweltbundesamts

Tabelle 5: Tagesordnungdes Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ am 20.11.2019

Beginn	Inhalt
Ab 9.30	**Ankunft der Teilnehmer**
10:00	**Begrüßung & Vorstellung des Programms**
10:15	**Vorstellung der Teilnehmer/innen**
Teil I: Nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum: Anforderungen und Herausforderungen	
10:30	**Was bedeutet nachhaltige Mobilität in der Uckermark? – Perspektiven aus der Praxis** Kurzvorträge aus unterschiedlichen Blickwinkeln: Was sind Anforderungen und Bedarfe einer nachhaltigen Mobilität in der Uckermark?
	Diskussion
11:15	Nachfragen und Ergänzungen aus dem Publikum Zusammenfassung der Wünsche und Visionen für eine nachhaltige Mobilität in der Uckermark
12:00	**Was bedeutet nachhaltige Mobilität in der Uckermark? – Perspektiven aus der Wissenschaft** Vortrag zur theoretischen Rahmung und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen
	Diskussion
12:30	Nachfragen aus dem Publikum Ggf. Ergänzung der identifizierten Herausforderungen und Handlungsbedarfe
13:00	**Pause: Mittagsimbiss zum Selbstkostenpreis**
Teil II: Mobilität im ländlichen Raum: Nächste Schritte	
14:00	**Arbeit in Gruppen** Ergänzung und Konkretisierung der Herausforderungen für nachhaltige Mobilität Sammlung von Vorschlägen für Handlungsempfehlungen Priorisierung der Bedarfe und Handlungsempfehlungen
15:30	**Kaffeepause**
16:00	**Im Plenum: Zusammenführung der Ergebnisse & nächste Schritte** Vorstellung der Ergebnisse der Kleingruppenarbeit Zusammenfassung der Kernpunkte Verständigung über nächste Schritte: Handlungsempfehlungen und mögliche Anschlussaktivitäten
16:30	**Ende der Veranstaltung**

D.2.2 Ergebnisdarstellung des Workshops „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“

Der Workshop „Nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum – Konzepte für die Uckermark“ hatte das Ziel, eine Diskussion darüber anstoßen, welche aktuellen Herausforderungen sich rund um das Thema nachhaltige Mobilität in der Uckermark stellen. Es wurden die Bedarfe aus verschiedenen Perspektiven zusammengetragen und gemeinsam mögliche Lösungsstrategien und Handlungsempfehlungen diskutiert.

Es kam eine diverse Gruppe aus regionalen Akteuren zusammen, um diese Fragen zukunftsorientiert zu diskutieren. Der Workshop wurde gemeinsam von der Volkssolidarität Uckermark, der tmu Tourismus Marketing Uckermark GmbH und der Freien Universität Berlin geplant und durchgeführt.

Zur Einführung wurde durch eine Vertreter*in aus der Kommunalpolitik die derzeitige Situation in der Uckermark dargestellt:

Jährlich hat die UVG 6,5 Millionen Nutzlastkilometer. Dazu werden im Landkreis Uckermark 10 Millionen Euro in den ÖPNV investiert, 4 Millionen davon sind ohne Gegenfinanzierung und muss vom Landkreis selbst getragen werden. Ohne den Schülerverkehr wäre der ÖPNV somit gar nicht darstellbar. Besonders der demografischen Wandel stellt sich in der Uckermark als Herausforderung für die Mobilität im Landkreis, denn die Alterung der Bevölkerung macht ÖPNV-Lösungen notwendig. Künftig können technische Lösungen aber durchaus dazu beitragen, diese Herausforderungen zu lösen.

Anforderungen und Herausforderungen im Kontext nachhaltiger Mobilität – Perspektiven aus der Uckermark

Zu Beginn der Veranstaltung wurden Vertreter*innen verschiedener Akteure der Region gebeten, ihre Perspektive auf das Thema nachhaltige Mobilität darzustellen und aus ihrer Sicht drängende Herausforderungen aufzuzeigen:

Perspektive der Sozialverbände

Die sechs Institutionen der freien Wohlfahrtspflege kümmern sich um jene Menschen, die von der gesellschaftlichen Teilnahme durch fehlende Mobilität ausgeschlossen sind. Der Wegzug sowie der demografische Wandel werden sowohl hier in der Uckermark als auch für Gesamtdeutschland als Herausforderungen identifiziert.

Hierbei kann die Uckermark einen Modellcharakter für ganz Deutschland einnehmen, denn die hiesigen Prozesse können bereits als Vorboten für gesamtdeutsche Entwicklungen gesehen werden. Ein Ansatzpunkt wäre es, den ländlichen Raum möglichst attraktiv auch für Ältere zu halten. Insbesondere gemeinsame (soziale) Aktivitäten wie beispielsweise gemeinsames Essen und gemeinsames Zusammensein werden hierbei genannt, gerade um ältere Menschen in ihrer Heimat zu behalten. Beispiele für soziale Modellprojekte sind:

- Sozialpat*innen: Dabei haben sich gerade Patenschaften für Flüchtlinge als Erfolgsmodell entpuppt. Dies könnte auch ein übertragbares Modell für andere Bereiche sein. Sozialpat*innen für ältere Menschen ermöglichen beispielsweise eine bessere Integration älterer Menschen in die Gesellschaft und Mobilität. Menschen sollen füreinander eine Verantwortungsrolle einnehmen
- Wohnen mit Familienanschluss: Dieses aus der Schweiz und Frankreich stammendes Modell sieht ein Zusammenziehen von Älteren und Jungen Menschen vor. Ältere Menschen, gerade auch auf dem Land, wohnen oftmals in größeren Häusern. Die Idee des Modells ist es, dass junge Familien und ältere Menschen zusammen einen Ort teilen und so voneinander und miteinander lernen
- Stärkung der Zivilgesellschaft: Die Partizipation der Zivilgesellschaft muss dringend ermöglicht werden. Dabei sollten Strukturen geschaffen werden, die partizipative Prozesse unterstützen und ein Empowerment verschiedener Akteure ermöglichen
- Gemeinsam gegen Vereinsamung: Auch hier sollte das Subsidiaritätsprinzip gelten. Gerade auch lokale Lösungen vor Ort sind ein Muss

Aber auch gesetzliche Bestimmungen werden als Hindernis wahrgenommen, Mobilität zu ermöglichen und damit sozial nachhaltigere Strukturen zu etablieren.

Hier wird insbesondere das Verbot der Mitnahme von Patienten*innen als Hemmnis wahrgenommen. Es besteht die Notwendigkeit, Waren und Personen gemeinsam zu befördern. Doch ist dies vielleicht im Modellcharakter möglich, jedoch in der Realität schwer umsetzbar. Hier wird die Verantwortung maßgeblich beim Gesetzgeber gesehen, dem es möglich wäre, Mobilität verstärkt zu ermöglichen

Perspektiven der Naturschutz- und Umweltakteure

Das Ziel des Biosphärenreservats ist es, ein Vorreiter in der Nachhaltigkeit zu sein. Hierbei sind bereits im Bereich der Landnutzung positive und modellhafte Entwicklung wahrgenommen wurden. Als besonders positiv wird die Forstwirtschaft bewertet, aber auch Baumaßnahmen werden mit nachhaltigen und energetischen Stoffen durchgeführt. Der Bereich Verkehr und Mobilität wird hingegen noch als problematisch wahrgenommen.

Wichtig ist vor allem eine Reduzierung des Autoverkehrs in der Region sowie die Einplanung des touristischen Verkehrs. Dazu gehört, dass Lücken im Rad- und Fernradnetz geschlossen werden. Das Biosphärenreservat versucht unter anderem, die E-Mobilität durch Ladestationen zu fördern. Hierbei wurde insbesondere auf E-Bikes eingegangen.

Bei der nachhaltigen Verkehrsplanung ist man jedoch durch die Kreisgrenzen eingeschränkt.

Im Projekt ZENAPA, das von der Europäischen Union gefördert wird, wurden Möglichkeiten identifiziert, wie nachhaltige Mobilität vorangetrieben werden kann:

- Die sogenannten Willkommensbahnhöfe: Diese sollen eine angenehme Atmosphäre für Tagestourist*innen aus Berlin schaffen
- Kostenloser ÖPNV für Übernachtungstouristen (Gästekarte)
- Ein Bildungsprojekt mit einem Solarboot auf dem Werbellin-See: Hierbei stellt sich jedoch das Problem, die Kinder der Region zum See zu bringen

- In diesem Kontext zeigte sich, dass ein Bus, der z.B. von mehreren Schulen, Vereinen, etc. geteilt werden könnte, notwendig wäre, um Schulen mehr Mobilität zu ermöglichen. Ideal wäre z.B. ein Wasserstoffbus, um auch aus Umweltperspektive nachhaltig zu sein
- Ausbau des Akku-Netz für E-Bikes

Perspektive der Verkehrsgesellschaft

Aus Perspektive der Verkehrsgesellschaften sind für die Erreichung einer nachhaltigen Mobilität insbesondere technische Innovationen notwendig:

- Fossile Brennstoffe sind nicht mehr zukunftsfähig. Doch die fehlende Verfügbarkeit von E-Bussen und Wasserstoffbussen stellt für die Verkehrsbetriebe ein Problem dar. Denn die Beschaffung solcher Fahrzeuge dauert zwei- bis dreimal so lange
- Die Förderung auf Bundesebene von Elektro- und Wasserstofffahrzeugen ist vor allem auf dem Individualverkehr angelegt. Auch wenn die Förderung für Busse sinnig wäre, gibt es eine solche nicht bzw. ist nur sehr eingeschränkt verfügbar
- Wichtig sei zudem, dass die Trennung von Personen- und Güterförderung aufgehoben wird

Die schwachausgeprägte finanzielle Struktur des ÖPNV resultiert in sehr eingeschränkten Gestaltungsmöglichkeit und erlaubt eine Ausweitung des Angebots nicht oder nur eingeschränkt; dies gilt erst recht für neue Antriebsformen. Dabei ist insbesondere Wasserstoff in der Uckermark aussichtsreicher als Elektro-Fahrzeuge, da hier Wasserstoff vorhanden und raffiniert wird. Auch liegt der Vorteil in der einfachen Tankstellenstruktur.

Es wird vor allem die Bundesebene in der Verantwortung: Denn die Förderung ist vor allem auf städtischen Bereich ausgelegt, was in der Uckermark keinen Vorteil bringt. Auch wird darauf verwiesen, dass die Förderung für ÖPNV-Mittel seitens des Landes und Bundes verstärkt werden müssen.

Perspektive der Tourismusbranche

Aus Perspektive der Tourismusbranche stellt eine nachhaltige, gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur einen wichtigen Faktor für die Attraktivität der Region für Urlauber*innen dar. Positiv wird die Existenz einer guten Infrastruktur mit guter Bahnanbindung hervorgehoben. Doch gerade die fehlende Bekanntheit der touristischen Angebote stellt ein klares Hindernis dar.

Gleichzeitig sind derzeit viele Mobilitätskonzepte auf urbane Räume ausgelegt, die schwer auf rurale Regionen wie die Uckermark zu übertragen sind. Hier bedarf es neuer Konzepte und Ansätze, wie nachhaltige Mobilitätsformen auch für ländliche Regionen umsetzbar werden und attraktive Möglichkeiten auch für Tourist*innen jenseits der Anreise mit dem eigenen Auto bieten.

Perspektive der Unternehmer der Region

Umdenken und Bewusstseinsstärkung; viel Potential wird durch Finanzierungsprobleme gehindert.

Anforderungen und Herausforderungen im Kontext nachhaltiger Mobilität – Perspektiven aus der Wissenschaft

Wichtige Aspekte des Vortrags waren:

Wegzwecke stellen unterschiedliche Anforderungen an den Verkehr:

- 1/3 Wege ist mit Arbeit verbunden, 1/3 mit Erledigungen, während mehr als ¼ für Freizeitwege (Einkauf etc.) genutzt werden
- Gerade die Planung der Freizeitwege stellt die Raumplanung vor große Herausforderungen. Denn nicht alle Gelegenheiten (Einkauf, Ärzt*innen etc.) sind in allen Orten verfügbar

Wie können die Menschen dann zu den Gelegenheiten gebracht werden?

- People to Service
- Service to People

Was beeinflusst die Mobilität einer Person?

- Das Alter: Physische Verfassung, Führerschein
- Haushaltsstruktur: Verkehrsmittelverfügbarkeit
- Einkommen: Verkehrsmittel- und Zeitkartenbesitz
- Wohnort
- Wohn – und Mobilitätsbiografie: Erfahrung, Routine der Verkehrsmittel
- Einstellungen und soziale Normen

Einflussmöglichkeiten auf die Mobilität einer Person:

- Verkehrsangebote (Wechselwirkung zwischen Angebot und Bedarf)
- Sharing-Systeme beeinflussen die Mobilität im Bereich des Verkehrsmittel- und Zeitkartenbesitz
- Initiativen, um Hürden der Verkehrsmittelbenutzung abzubauen
- Gelegenheitsstruktur, Verkehrsangebot und Bedürfnisse, Verfügbarkeit der Verkehrsmittel

Vorteile des Pkws müssen dem ÖPNV gegenübergestellt werden

- 87% im Land haben einen Pkw, 28% im städtischen Bereich der Uckermark haben keinen Pkw
- Im ländlichen Bereich sind sowohl Prestige als auch nicht vorhandene Nachtteile des Pkw begünstigen die Nutzung des Pkw im ländlichen Gebiet

Was bedeutet nachhaltige Mobilität?

- Sicherung der sozialen Teilnahme aller Gruppen
- Lebensqualität
- Freiheit der Verkehrsmittelwahl

Wegfall des Pkw lässt Lücken der Mobilitätsbedürfnisse entstehen, sodass viele kleine Lösungen notwendig werden. Notwendig ist daher eine Mobilitäts- und verkehrssensible Raumentwicklung:

- Verkehrsangebote integriert planen und kombinieren
- Öffentlichen Verkehr intermodal denken
- Betriebliches Mobilitätsmanagement (Vereinsbusse, Busse zum Abholen von Bürger*innen für kulturelle Angebote, Busse zum Abholen von Arbeitnehmer*innen etc.)
- Differenziertes Sharing-Konzept
- E-Mobilität als Antriebsart für gesamten motorisierten Verkehr
- Autoarme Mobilität als Selbstverständlichkeit verstehen: Vorbilder, Bildung, Schulungen, Gestaltung

Ansatzpunkte und Bedarfe für nachhaltige Mobilität in der Uckermark

In der nachfolgenden Gruppendiskussion wurde zu drei Themenbereichen vertieft diskutiert, welche möglichen Ansatzpunkte für die Uckermark sinnvoll und notwendig wären, um nachhaltige Mobilität voranzutreiben:

Aktive Mobilität fördern

Auch wenn zur aktiven Mobilität sowohl der Radverkehr als auch das „zu Fuß gehen“ gehört, identifizierten die Teilnehmer*innen primär das Rad als Fortbewegungsmittel in der Uckermark. Zu Fuß wird nur in den städtisch-geprägten Teilen der Region als Option empfunden. In den ländlichen-geprägten Teilen der Uckermark wird das Rad als klarer Vorteil genannt.

Wichtige Herauforderungen aus Sicht der Teilnehmer*innen sind:

- Schließung der Lücken im Radnetz und Erreichbarkeit der Knoten- und Ankerpunkte der Lausitz durch schnelle, sichere Radwege erleichtern
- Sicherheit beim Radverkehr erhöhen: Gerade längere Radstrecken werden als unsicher wahrgenommen
- Auch eine Frage der Sicherheit waren die Abstellmöglichkeiten von Rädern. Hier wird vor allem darauf hingewiesen, dass Abstellmöglichkeiten vor Einkaufgelegenheiten und öffentlichen Einrichtungen sowie Bahnhöfen geben sollte

Als Lösungen, Ideen und Anregungen wurde Folgendes benannt:

- Bauliche Trennung zwischen Radwegen und Fahrbahnen
- Sensibilisierung der Autofahrer*innen und gegenseitiger Respekt auf der Straße
- Kampagnen für Sicherheit mit dem Rad
- Umdenken bei Auto- und Radfahrer*innen bewirken durch Bildungs- und Weiterbildungsangebot

- Insbesondere Unternehmen vor Ort sind als mögliche Akteure benannt worden, wenn es darum geht, die aktive Mobilität zu erhöhen. Maßnahmen, die seitens der Unternehmen gemacht werden können, sind:
  - Infrastruktur für die Benutzung von Rädern bereitstellen. Dies beinhaltet die Bereitstellung von Diensträdern, Leasingrädern und Duschen
  - Inzentivierung der Radnutzung durch Prämien und positive Anreize. Aber auch eine Radpflicht für alle Mitarbeiter*innen wurde hier ins Spiel gebracht

Darüber hinaus wurden die folgenden Themen diskutiert:

Seitens der UVG wünscht man sich eine einfache Mitnahme der Fahrräder, sodass morgens auf dem Arbeits- oder Schulweg die Räder mitgenommen werden können, anschließend abends dann der Heimweg mit den Rädern angetreten werden kann. Jedoch ist hier den Teilnehmer*innen bewusst, dass es sich nur um eine punktuelle Lösung handeln kann, da, um dies für das Gros der Bevölkerung zu ermöglichen, nicht genügend Platz in den Bussen zur Verfügung steht.

Man wünscht sich eine komplette rechtliche Gleichstellung zwischen Fahrrad- und Autofahrer*innen. Gerade im Zuge des Arbeitsweges kommt hier die Pendlerpauschale ins Spiel, die bei einem mit dem Rad angetretenen Arbeitsweg nicht greift. Hier wünscht man sich Änderung.

Im Bereich des „zu Fuß Gehens“ wünscht man sich für ältere Menschen Sozialpatenschaften, sodass nachdem das Auto als Verkehrsmittel bedingt durchs Alter wegfällt, Ältere oftmals nicht mehr wissen oder zu ängstig sind, den ÖPNV zu nutzen. Die Sozialpat*innen sollen dann ältere Menschen wieder an den ÖPNV gewöhnen. Doch auch hier sehen die Teilnehmer*innen Probleme, da befürchtet wird, dass eine solche Aktion keine Akzeptanz seitens der Älteren erhält und als Bevormundung wahrgenommen werden könnte.

Auch in diesem Bereich findet sich die Idee, das Eltern in der ersten Schulwoche der Einschulung mit ihren Kindern kostenfrei den Nahverkehr nutzen können. Die Hoffnung ist, dass hierdurch der Verkehr an den Schulen reduziert wird und Erstklässler*innen sicher den Weg zu Schule erlernen.

Handlungsempfehlungen und mögliche nächste Schritte: Wie weiter mit dem Thema nachhaltige Mobilität?

Im Workshop „Nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum – Uckermark“ wurden vielfältige Ansätze diskutiert:

- Kooperationen ausbauen
- Landkreisübergreifende Zusammenarbeit
- Nachbarschaftshilfe
- Formate zum Austausch der relevanten Akteure
- Kommunikation

In den Diskussionen wurde deutlich, dass bereits eine Vielzahl an nachhaltigen Angeboten existiert, die aber noch nicht in der Breite bekannt sind und durch bessere Kommunikation bekannt gemacht werden können oder deren Akzeptanz durch verbesserte Kommunikation erhöht werden könnte. Dazu zählen:

- *Bestehende Angebote vermehrt kommunizieren:*
  - Anschlusssicherungskonzept
  - Live App
  - …
- *Imagekampagnen*
  - Sharing
  - Radfahren
  - …
- *Investitionen*
  - Radwege
  - Haltestellendichte
  - …
- Änderung von Rahmenbedingungen
- Erweiterte Möglichkeiten für Pflegedienste, auch als Fahrdienst eingesetzt werden zu können
- Beförderungsbestimmungen: Buslinien nur regional bis 50 km Strecke

Was haben die Teilnehmer*innen aus dem heutigen Workshop mitgenommen?

- Es gibt verschiedene Perspektiven auf das Problem und der Austausch ermöglicht es, diese Perspektiven bei künftigem Handeln einfließen zu lassen
- Die hier erarbeiteten Perspektiven können nun in anderen Gremien weiterangesetzt werden
- Die Teilnehmer*innen nehmen neue Ideen aus anderen Richtungen mit, die aufgenommen werden können und dadurch bessere Lösungen ermöglichen
- Voneinanderlernen ist ein wichtiger Prozess und nicht nur Floskel
- Erwartet wird, dass die heutigen erarbeiteten Aspekte auch in baldige Ergebnisse umgesetzt werden können, was als wichtig für Füreinander und Miteinander empfunden wird
- Es braucht gute Vorbilder und Menschen in Vorreiterrollen
- Lösungen liegen in der Region selbst und können da auch am besten angepackt werden
- Teilnehmerin fragt sich, wieso die Uckermark als Region ausgesucht wurde und wie die Rolle des UBAs aussieht
- Es wird ein Papier erstellt, ans Ministerium weitergereicht, die Uckermark als exemplarische Region

- Gelungener Austausch und tolle Ideen. Die Uckermark als Ort von Innovation
- Hoffnung, dass sich mehr finanzielle Hilfe, Fördermittel und Strukturen aus dem heutigen Treffen ergeben
- Auf dem richtigen Weg mit dem Kombi-Bus. Als wichtig wird ferner empfunden, dass der Personen- und Güterverkehr miteinander verbunden wird
- Kommunikation stärken, sodass Unternehmer*innen und Privatpersonen wissen, dass es alternative Verkehrsmittel gibt. Im Zuge dessen wird auch die Schaffung von finanziellen Anreizen als wichtig wahrgenommen
- Erhofft wird, dass aus dem heutigen Tag „große Früchte“ erwachsen, die der Region zuträglich sind
- Gewünscht wird seitens der Stadt auch, dass ein aktiver Austausch mit den Bürger*innen stattfindet
- Dass die Menschen vor Ort die kleinen Schritte bereits tätigen und für die großen Schritte gemeinsam Druck aufgebaut wird, wird als wichtiger Punkt empfunden
- Die UVG wünscht sich, dass gemeinsam Lösungen gefunden werden, die zwar gesetzeskonform sind, aber dennoch Spielraum bieten. Es wird angeregt, kreative Ansätze zu finden, die ein gemeinsames Mobilitätskonzept ermöglichen
- Wie wird in der Uckermark unser Handlungskonzept weiterverfolgt? Was für einen institutionellen Rahmen kann es geben? Wird der Austausch weiterstattfinden?
- Können Sie im Handlungskonzept den Bewusstseinswandel auch beleuchten?
- Es wird eine Nachlese nach dem Vorlegen des Handlungskonzeptes gewünscht
- Zweites Treffen wird stattfinden

D.3 Just Transition

D.3.1 Tagesordnung des Workshops „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23. Mai 2019

Tabelle 6: Tagesordnung des Workshops zu „Just Transition als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?“ am 23.05.2019

Beginn	Inhalt
11:00	Begrüßung und Vorstellung der Agenda
11:10	Kurze Vorstellungsrunde
11:20	Stand des Vorhabens „Just Transition“ als neues Leitbild für zivilgesellschaftliche Bündnisse? – Genese und Zukunft des Begriffs Diskussion

Beginn	Inhalt
12:40	Vorstellung der Arbeitsphase am Nachmittag
12:45	Mittagsimbiss
13:30	Rotierende Kleingruppenarbeit
14:45	Pause
15:00	Vorstellung der Ergebnisse durch Moderator*innen und Diskussion im Plenum Auslotung und Verabredung zur Weiterarbeit
15:45	Blitzlicht: Bedeutung des Konzepts für die eigene Organisation
16:00	Verabschiedung

D.3.2 Ergebnisdarstellung des Workshops „Just Transition als gemeinsames Leitbild für die sozial-ökologische Wende?“

Begrüßung

Zu Beginn wurden die Teilnehmenden seitens der Projektbeteiligten begrüßt.

In einer kurzen Einordnung des Projekts in einen breiteren Kontext von Forschungsbemühungen des Umweltbundesamtes zum Wechselverhältnis von „Umwelt“ und „Sozialem“ betonte ein Vertreter des UBA die Bedeutung des Projekts für das UBA. Es habe einen hohen Stellenwert mit Blick auf einen gerechten Übergang zur nachhaltigen Gesellschaft/ eine sozialverträgliche Gestaltung von Umweltpolitik sowie das frühzeitige Erkennen von Synergien (aber auch Konflikten), auf gesellschaftliche Teilhabe und Zusammenhalt insgesamt. Das Leitbild einer Just Transition solle ausgearbeitet werden, um es zukünftig als gemeinsames Leitbild als Analyse- und auch Kommunikationsrahmen nutzen zu können. In seinem Grußwort betonte ein Vertreter des BMU die politische Relevanz von Just Transition: Die Vorbereitung des Klimagipfels (Kattowitz) führte zu stärkerer Nutzung des Begriffs. Ein theoretischer Überbau, der beschreibt, was eine Just Transition ist, wäre hilfreich, um dies dann auch in der Realpolitik nutzen zu können. Zudem wurde das neue BMU-Referat „Soziale Angelegenheiten der Umweltpolitik, Soziale Gerechtigkeit“ (Abteilung GII 4) vorgestellt. Dort sollen soziale Aspekte der Umweltpolitik von Anfang an mitbedacht werden, um bessere Umweltpolitik zu machen (wirkungsstärker, höhere Akzeptanz). Bei einer Bepreisung von CO2 seien die sozialen Dimensionen besonders ersichtlich und es stellt sich die Frage: Wie hoch muss der CO2-Preis für eine gute Lenkungswirkung sein? Wie hoch darf die Belastung sein? Seitens des Projektteams wurde betont, dass die Erarbeitung des Hintergrundpapiers und das Reallabor aus dem gemeinsamen Interesse des Beirats für das Thema Just Transition abgeleitet wurden, wie es sich vor allem beim zweiten Beiratstreffen gezeigt habe.

Hintergrund und Stand des Vorhabens

In einem kurzen Rekurs auf bereits abgeschlossene Teilarbeiten im Projekt sowie Aufbau und zeitlichen Ablauf des Projekts und geplante Veranstaltungen wurde das aktuelle Treffen sowie das Hintergrundpapier zum Thema „Just Transition“ für die teilnehmenden Beirät*innen und externen Gäste eingebettet.

Die erste Phase des Vorhabens im Vorlauf des vergangenen Beiratstreffens im Februar 2018 widmete sich dabei im Wesentlichen einer Bestandsaufnahme mit Blick auf die Frage neuer Allianzen. Mit dem Input aus dem ersten Beiratstreffen wurde das Forschungsdesign angepasst, Interviewleitfäden wurden vorbereitet. Anschließend wurden erste Interviews durchgeführt und

eine ausführliche Literaturanalyse vorgenommen. Zwischenergebnisse wurden beim zweiten Beiratstreffen vorgestellt. Seit Oktober 2018 wurden weitere Interviews geführt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Auswertung sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden am 16.9.2019 beim Fachgespräch in den Räumen des Umweltbundesamts am Bismarckplatz vorgestellt werden.

Parallel dazu seien drei Modellprojekte angestoßen worden:

- **Mobilität im ländlichen Raum (in Zusammenarbeit mit der Volkssolidarität):**
  Ziel des Reallabors ist es, mit der Volkssolidarität Uckermark ein Konzept für eine zukunftsfähige nachhaltige Mobilität kooperativ zu entwerfen.

- **Sozial- und Wohlfahrtsverbände gestalten den Klimadiskurs in NRW mit**:
  Ziel des Reallabors ist es, am Beispiel des Themas der Wohnraumversorgung Möglichkeiten auszuloten, inwieweit sozialpolitische Akteure eine mittragende Rolle für den KlimaDiskurs.NRW spielen können

- **Reallabor „Just Transition" als Experiment mit dem Projektbeirat**:
  Ziel dieses Reallabors ist es, ein gemeinsames Papier zu entwickeln, welches eine geteilte Perspektive der teilnehmenden Personen auf eine Just Transition abbildet.

Anschließend wurde das Hintergrundpapier „‚Just Transition' als gemeinsames Leitbild für den sozial-ökologischen Wandel?" vorgestellt. Das Papier wurde im Auftrag des Beirats entwickelt und diente als Anstoß für einen gemeinsamen Verständigungsprozess zur Ausgestaltung einer Just Transition.

Diskussion

Welchen Mehrwert hat das Konzept einer „Just Transition"? Es wurde gefragt, ob Gerechtigkeit als Leitbild dienen kann oder ob der Mehrwert eher in der gemeinsamen Entwicklung einer Erzählung und ggf. einer gemeinsamen Programmatik liegen soll. Zudem bzw. alternativ wurde betont, dass der Mehrwert in der Aufarbeitung einer gemeinsamen Definition von Gerechtigkeit bzw. von Gerechtigkeitskriterien liegen könnte, sodass alle sich darin wiederfinden. Kontrovers wurde allerdings auch diskutiert, dass eine umfangreiche Auflistung von Kriterien bedeutungslos werden könnte, da die Trade-Offs zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Gerechtigkeit damit in den Hintergrund geraten würden. Insbesondere wäre wichtig, den Fokus auf ein gemeinsames positives Leitbild bzw. eine Erzählung zu lenken, die an die Interessen der Organisationen und der Personen anknüpft. „*Über einen Prozess des Ausgleichs hinaus sollte man kommen*". Angeregt wurde ein Fokus auf Entkopplung und alternative Wirtschaftsmodelle sowie eine mögliche Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse. Allerdings wurde vom Auftraggeber betont, es sei wichtig, den Mehrwert des Konzepts als Kommunikationsinstrument zu reflektieren, und es an bestehende gesellschaftliche Diskussionen und politische Konzepten und Verfahren anzuknüpfen (Digitalisierung, Agenda 2030).

Alternativ oder ergänzend wurde angemerkt, dass Verfahrensgerechtigkeit vertieft betrachtet werden könnte. Dabei wären verschiedene Formate auszuwählen und zu analysieren, um aufzuzeigen, welche sich für die Berücksichtigung verschiedener Anliegen am besten eignen. Eingebracht wurde auch ein Perspektivwechsel auf Gerechtigkeit. Nicht nur umweltpolitische Instrumente sollen sozial gerecht gestaltet werden, auch sozialpolitische Instrumente sollen umweltgerecht ausgerichtet werden. Dies könnte der Begriff der „Just Transition" zukünftig stärker abdecken. Dafür könnten sich Umweltverbände mehr einsetzen, berichtet ein Umweltverband. Zudem wäre die Frage, was aus den Kommissionen gelernt wurde: Was soll fortgeführt werden, was kann an solchen Prozessen verbessert werden?

Welches Produkt soll aus diesem Reallabor entstehen? Das Papier wurde dem Forschungsteam vom Beirat als Verständigungspapier zwischen den Verbänden in Auftrag gegeben. Das Forschungsteam erläuterte, dass Ziele einer Weiterentwicklung vom Wunsch der Beirät*innen abhängen. Drei Optionen sind vorstellbar: 1. Diskussionspapier zu „Just Transition", welches von allen bzw. möglichst vielen Organisationen, die im Beirat vertreten sind, mitgetragen wird (Idealfall), 2. Diskussionspapier vom Projektbeirat (unterstützt von den teilnehmenden Personen), 3. Diskussionspapier als Ergebnis aus dem Reallabor, welches unter der Mitwirkung des Projektbeirats vom Forschungsteam entwickelt wurde. Je nach Entscheidung (Forschungspapier oder Positionspapier) müssten die Inhalte angepasst werden: Die historische Herleitung wäre in einem Positionspapier überflüssig.

In Österreich hat sich die Arbeiterkammer (think tank der Gewerkschaften) gerade zusammen mit verschiedenen NGOs (Attac, Greenpeace und beteiligten Gewerkschaften) auf ein dreiseitiges Papier geeinigt, wie sich die Just Transition gestalten lässt. Im Rahmen dieses Dokuments wurde unter den Beteiligten viel diskutiert. Dies könnte als Beispiel für unser Vorhaben dienen. Ziel eines solchen Papiers könnte sein, die Debatte in Deutschland darüber, was die Just Transition ist, anzutreiben. Zudem eignet sich ein solches Positionspapier, um die Debatte innerhalb der Verbände anzustoßen. Für manche Verbände ist das Konzept der Just Transition und sogar der Nachhaltigkeit in der alltäglichen Arbeit eines Verbands neu. Daher bietet es sich an, innerhalb der Verbände Lernprozesse dazu anzustoßen. Von den Sozialverbänden wurde kritisch hinterfragt, ob es tatsächlich einen gesellschaftlichen Konsens darüber gibt, dass wir eine große Transformation brauchen. Bis wir zu einer ökologischen Ausgestaltung sozialer Dienste kommen, ist viel Arbeit zu leisten, so ein Vertreter eines Sozialverbands. Reallabore könnten dazu beitragen, dass das Selbstverständnis der Akteure sich verändert, um zu tragfähigen Kompromissen zu kommen.

Wie sollen die Experimente bewertet werden? In den drei Reallaboren soll analysiert werden, wie sich die Rollenhaltungen der teilnehmenden Organisationen in diesen Prozessen entwickeln, um besser zu verstehen, was angestoßen werden muss, um diese Ergebnisse zu einem gemeinsamen Ziel zu bringen.

Kleingruppenarbeit

Am Nachmittag wurden Themen diskutiert, die sich aus den vorgestellten Thesen zu Just Transition ableiten lassen. In Form eines World Café mit Moderation tauschten sich die Teilnehmenden zu drei Themen jeweils für zwanzig Minuten aus. Die Ergebnisse sind unten festgehalten.

Kleingruppe 1: Kriterien einer Just Transition

Nach einer kurzen Einführung zur Aufgabe und Rahmenbedingungen wurden folgende Fragen für die Kleingruppen vorgeschlagen:

- Wie kann eine Just Transition-Strategie aussehen, die nicht nationale gegen globale oder aktuelle gegen zukünftige Gerechtigkeit ausspielt, sondern Strategien und Visionen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene verzahnt?
- Welche Kriterien/ Gerechtigkeitsmaßstäbe sind aus der Perspektive Ihrer Organisation für eine Just Transition maßgeblich?

Nach kurzer Diskussion mit den Teilnehmenden wurden die Fragen in folgendem Sinne angepasst:

- Was ist der Mehrwert des Konzepts einer Just Transition gegenüber bereits vorhandenen Konzepten?

- Was muss die Erzählung einer Just Transition beinhalten, um für die Akteure anschlussfähig zu sein?

Mehrwert der Erzählung einer Just Transition

Diskutiert wurde unter anderem die Frage, welchen Mehrwert die Erzählung einer Just Transition gegenüber bereits **vorhandenen Ansätzen wie bspw. Nachhaltige Entwicklung/ SDGs bieten** kann. Angemerkt wurde, dass Just Transition im Gegensatz etwa zu den SDGs vor allem den **Prozess in den Blick nimmt** und dabei **neue Fragen** aufwirft, wie etwa nach **Demokratisierung** (und dabei auch „alte" Debatten wiederbeleben kann, Stichwort Wirtschaftsdemokratie). Just Transition würde außerdem die Chance bieten, **bestehende Widersprüche der SDGs neu in den Blick zu nehmen** (etwa SDG 8 zu „nachhaltigem Wirtschaftswachstum"). Es stelle sich außerdem die Frage, inwieweit die SDGs als abstrakte Ziele, die zwischen den Staaten vereinbart wurden, und auf politischer Ebene Handlungszwänge auslösen und Umbauprozesse in Gang setzen, allerdings **zu weit weg vom Alltag der Menschen seien**, um wirklich als gesellschaftliches Leitbild dienen zu können. Die Erzählung einer Just Transition könne dieses Defizit füllen, **da Gerechtigkeit** im Gegensatz zu anderen Themen noch immer ein **starker Motivator** für die Menschen sei. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass **Gerechtigkeit als Wert nicht zwangsweise handlungsleitend** werden muss. Es brauche eine **Reduktion von Komplexität**. Hier wurde auf das Beispiel des Wertes „internationale Solidarität" verwiesen, der zwar präsent, aber doch in der Debatte um die Braunkohle wenig handlungsleitend gewesen zu sein scheint. Das 1,5°C-Ziel als staatliche Verpflichtung ersetze nun aber ein Stück weit die Werteappelle. Es brauche harte Ziele und Gesetze, die eben nicht mehr in Frage gestellt werden dürften. Die Frage bleibe aber, mit was für einem Ziel/ mit welchen Zielen der Wert „Gerechtigkeit" im Rahmen einer Just Transition in ähnlicher Weise abbildbar wäre.

Eckpfeiler einer Erzählung

Im Weiteren wurde auch diskutiert, **was die Erzählung einer Just Transition (nicht) beinhalten müsste**, um als neues „Leitprinzip" auch für andere Akteure (jenseits der Gewerkschaften) anschlussfähig zu sein.

- Frage von Verantwortung und Solidarität:

Ein wesentlicher Punkt sei, dass es bei Just Transition **nicht darum gehen darf, im Nachhinein die Akteure materiell zu kompensieren**, die zuvor Gewinne abgeschöpft haben (dies sei auch ein wesentlicher Kritikpunkt an dem Ergebnis der Kohlekommission, Beispiel Entschädigungen für RWE). Es müsse klar unterschieden werden, **für wen es eine gerechte Verteilung von Kosten** geben müsse. Die aktuellen Erzählungen eines kollektiven „Wir" seien in diesem Sinne falsch, es gebe einen **Unterschied zwischen Personen und Organisationen** (insbesondere Wirtschaftsorganisationen) sowohl in der Frage der Verantwortung als auch der erforderlichen Solidarität. Hier müsse **das „Historische" in der Debatte um eine Just Transition besser aufgearbeitet** werden: Was ist das Ergebnis von 20-30 Jahren **Transformation zum Neoliberalismus**, welche Probleme und Ungerechtigkeiten sind hier produziert worden und wer muss in die Verantwortung genommen werden? Das seien nicht die Beschäftigten, sondern die Unternehmen. Hier böte sich auch das Potenzial, den **wahrgenommenen Interessengegensatz an angemessene Stelle zurückzuschieben**, nicht ökologisch gegen sozial, sondern Kapitaleigner*in gegen abhängig Beschäftigte. Diese Aspekte würden auch vermehrt wieder in den Gewerkschaften diskutiert, gemeinsame Interessen auf Basis gemeinsamer Erfahrungen müssten jetzt anders gedacht werden als vor 20 Jahren.

- Gerechtigkeit als geeignete Erzählung?

Die **Erzählung einer Just Transition** müsse darüber hinaus in der Lage sein, zu **begeistern und mitzureißen**. Gerechtigkeit sei in diesem Sinne nach wie vor ein guter Zugang. Diskutiert wurde jedoch auch, **inwieweit ein Gerechtigkeitsbegriff erlaubt**, über die Fragen von Prozessgestaltung und Verteilung **eine Vision** davon zu zeichnen**, wo es hingehen soll**. Hier brauche es Debatten darüber, was **Lebensqualität, was das Gute Leben und was Wohlstand** jenseits materieller Aspekte unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten ausmacht. Die **Gestaltbarkeit von** Lebensführung im Sinne eines Guten Lebens sei jedoch letztlich auch eine sehr **zentrale Frage der Gerechtigkeit.** Es wurde jedoch auch diskutiert, inwiefern das Konzept einer Just Transition die großen Grundsatzfragen (etwa eines Guten Lebens) tatsächlich betrachten sollte oder **lieber im Sinne inkrementeller Transformationsschritte wagen muss, sehr spezifisch zu werden**. Auch deshalb, weil nicht klar sei, ob eine solche „große Erzählung", die alle Menschen abholt, **angesichts einer disparaten Gesellschaft** überhaupt zu finden sei. Es wurde die Frage diskutiert, **inwiefern große Visionen sich hinsichtlich sozialer Aspekte** in einen mehr oder weniger **festen Rahmen für die Debatte übersetzt werden können** – ähnlich, wie es das 1,5°C-Ziel für die ökologische Dimension darstellt (z.B. wie groß darf der Spalt zwischen arm und reich werden?).

- Just Transition als Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit:

Vorgeschlagen wurde, dass eine Konkretisierung des Konzepts der Just Transition dieses als **zwei miteinander verbundene/ nicht trennbare Stränge** beschreiben könnte, nämlich **(1) Verfahrensgerechtigkeit und (2) Verteilungsgerechtigkeit**. Verteilung müsse in diesem Sinne **sowohl die Verteilung von Risiken und Kosten** umfassen als auch die **Verteilung von Zugängen zu Ressourcen und Chancen**, sich an Verfahren zu beteiligen.

<u>Konkrete Hinweise zur Weiterentwicklung:</u>

- **Begriff:** Grundsätzlich wurde der Begriff „Just Transition" als geeignet angesehen, da er beiden Seiten (Umwelt und Soziales) ermöglicht, anzudocken. Es wurde jedoch die Frage in den Raum gestellt, ob der deutsche Begriff „gerechter Strukturwandel" sich besser für die Debatte im deutschen Kontext eigne.

- **Gerechtigkeitsdimensionen:** Es stellt sich die Frage, inwiefern die unterschiedlichen Gerechtigkeitsdimensionen (Generationen-, Verteilungs- Verfahrensgerechtigkeit etc.) noch einmal aufbereitet und sortiert werden sollten, um besser übersetzen zu können, wo wir uns in der Debatte aktuell befinden.

- **Transformationsfelder:** Es wurde außerdem darauf hingewiesen, dass die Just Transition nicht für jeden Bereich das gleiche bedeutet, weshalb es sinnvoll sein könnte, diese exemplarisch an einzelnen Transformationsfeldern (Verkehr, Energie, Konsum, Ernährung etc.) durchzuspielen.

- **Prüfraster:** Es wurde die Frage diskutiert, inwiefern ein Prüfraster mit Kriterien für die Just Transition entwickelt werden kann, welches im Umgang mit konkreten Spannungsfeldern handlungsleitend sein kann.

- **Orientierung an *best practices*:** Angeregt wurde, stärker auf vergangene Formate und Prozesse zu schauen und diese daraufhin zu prüfen, ob sich aus ihnen Kriterien für die Prozessgestaltung ableiten lassen.

Kleingruppe 2: Prozessgestaltung

Nach einer kurzen Einführung zu Aufgabe und Rahmenbedingungen wurden in dieser Kleingruppe folgende Themen diskutiert:

- Wie sind Strukturwandelprozesse von großer Reichweite und Tiefe im Sinne einer Just Transition zu gestalten?
- Wie können und sollten staatliche Kommissionen (oder auch andere staatlich organisierte Aushandlungsformate) gestaltet sein, so dass sie nicht allein politische Kompromisse produzieren, sondern stärker gemeinsame Lernprozesse befördern?

Kommissionen seien als Format wichtig, aber nicht ausreichend, um die Just Transition mitzugestalten. Sie werden allerdings als wichtiges Format zur Einbeziehung der Interessen von Betroffenengruppen an der Entscheidungsfindung eingeschätzt. Eine Vielfalt an Formaten sei aus der Perspektive der Teilnehmer*innen notwendig, um einen offenen und tiefgreifenden Austausch zur Mitgestaltung der großen Transformation zu ermöglichen. Je nach Problemlage solle entschieden werden, welches Format sich am besten eignet. Hier kämen auch Citizen-Jury und andere Beteiligungsformate in Frage. Das Büro für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestags arbeite beispielsweise regelmäßig mit Stakeholder-Panels. In Irland seien Citizen Jurys als erfolgreiches Format bei der Mitentscheidung zur Reform des Regulierungsrahmens zu Schwangerschaftsabbrüchen eingerichtet worden.

Diskutiert wurden Anforderungen an eine Just Transition-Kommission.

- **Der Auftrag an eine Kommission müsse klar und eindeutig sein.** Das Erreichen eines Kompromisses würde als Ziel mancher Kommissionen gesetzt werden (z.B. „Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“); die Erarbeitung von Empfehlungen zur Maßnahmenauswahl zur Erreichung der politisch festgelegten Ziele sei die ausgewählte Option manch anderer Kommission zur Vorbereitung der exekutiven oder parlamentarischen Entscheidungsfindung (z.B. Kommission „Zukunft der nachhaltigen und bezahlbaren Mobilität“?). Die transparente Kommunikation des ausgewählten Ziels, des Vorgehens, der vorgesehenen Art und des Zeitpunkts der Einspeisung der Ergebnisse einer Kommission in politische Entscheidungsprozesse sei Voraussetzung für ihren Erfolg. Dabei solle explizit darauf eingegangen werden, welche Perspektiven über die Ergebnisse der Kommission hinaus in die Entscheidung einfließen sollten und damit zusammenhängend, auf welcher Basis die Entscheidung getroffen werden sollte. Es wurde auch kontrovers diskutiert, ob im Rahmen einer Kommission eher Empfehlungen zu begrenzten Fragen (z.B. Ausgestaltung eines spezifischen Politikinstruments, z.B. CO_2-Steuer) oder zu Grundsatzfragen (z.B. Wirtschaftsmodelle, Postwachstum) abgegeben werden sollen. Beides sei wichtig. Wichtig sei auch, dass Kommissionen in vor- und nachgelagerten Prozessen eingebettet seien. Dabei sollten die Diskussionen auf Vorabsprachen aus vorgelagerten Prozessen beruhen. In nachgelagerten Verfahren auf regionaler Ebene solle die Umsetzung der Ergebnisse besprochen werden.

- **Die Zusammensetzung einer Kommission solle das Spektrum der betroffenen Interessen widerspiegeln; ihre Vertretung solle durch staatliche Finanzierung ermöglicht werden.** In der Vergangenheit wurde die Beteiligung an der Atomendlagerkommission zum Teil staatlich finanziert (Beschluss vom Parlament). Eine solche staatliche Finanzierung der Beteiligung trüge zum Ausgleich von ungleichen Kräfteverhältnissen bei und ermögliche die Vertretung von marginalisierten und sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen.
- **Eine Finanzierung der zu diskutierenden Maßnahmen müsse vorgesehen und Teil der Diskussion zur Verantwortlichkeit der Mitgestaltung einer Just Transition sein.** Angemerkt wurde zudem, dass die staatliche Zusage einer Finanzierung von Maßnahmen die Kompromissfindung in der „Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung" maßgeblich erleichterte. Es wurde jedoch auch kontrovers darüber diskutiert, ob eine staatliche Finanzierung immer notwendig sei. Vorgeschlagen wurde, im Vorfeld einer breit angelegten Reform und ihrer Vorbereitung durch eine Kommission, ein Privatfonds einzurichten, welcher von denjenigen Branchen gepflegt würde, die für die negativen Umweltwirkungen, die es in der Kommission abzufedern gelte, eine Mitverantwortung trügen. Dafür wäre allerdings eine grundsätzliche gesellschaftliche Debatte zu Verantwortlichkeiten in der ökologischen Krise und Mittragenden bei der Umsetzung von Maßnahmen durchzuführen. In einer solchen grundlegenden Diskussion zur Gestaltung eines gerechten Übergangs wären bestehende (Un-)Gerechtigkeiten und Ungleichheiten zu adressieren. Dabei sollten Finanzierungsmodelle diskutiert werden, die Akteure, die die Umsetzung von Maßnahmen mittragen müssen (z.B. Kommunen), ausreichend ausstatten.
- **Für die Arbeit von Kommissionen solle im demokratischen institutionellen Gefüge Platz geschaffen werden.** Kommissionen könnten zum Teil als eine Auslagerung von Konflikten aus dem politischen Prozess verstanden werden. Es wurde diskutiert, dass die Einrichtung einer Kommission keine Ersatzhandlung für die politische Entscheidungsfindung sei. Sollte einer Kommission zum Ziel gegeben worden sein, eine Einigung unter den Mitgliedern zu finden und sollte dieses Ziel nicht erreicht worden sein, würden politische Entscheidungsträger*innen die Entscheidungsverantwortung zur Erreichung der festgelegten Ziele tragen. Zudem wurde diskutiert, dass die Reichweite und Legitimität der Arbeit und Ergebnisse einer Kommission mit der Verankerung der jeweiligen Kommission im demokratischen Prozess zusammenhingen. Kommissionen dürften zwar nur empfehlenden Charakter haben, eine Verbindlichkeit zur Berücksichtigung der Ergebnisse in politischen und parlamentarischen Entscheidungen müsse trotzdem geschaffen werden. Wichtig sei zudem, dass die Arbeit von Kommissionen nicht mit weiteren parlamentarischen Aushandlungsformaten (Parlamentarische Ausschüsse, Enquete-Kommissionen) in Konkurrenz stünde. Es wurde aber auch angeregt, dass Kommissionen als Mittel gegen zu großen Einfluss von Lobbyisten wirken könnten.

- **Der modus operandi von Kommissionen sei zentral für die Erreichung von Zielen.** Ob eine Kommission öffentlich oder hinter verschlossenen Türen tage, würde Taktiken und Ergebnisse maßgeblich verändern. Aushandlungen hinter verschlossenen Türen führten möglicherweise zu einer beschleunigten Kompromissfindung, da die Reichweite von Vorschlägen seitens der Interessensvertreter*innen im geschlossenen Raum andiskutiert werden könne, bevor die Rückversicherung der Akzeptanz der Vorschläge durch den Vorstand/ die Mitglieder zu einem späteren Zeitpunkt eingeholt werden könne. Allerdings würden Medien und Öffentlichkeit transparente Beratung und Entscheidungsfindung fordern.
- **Die Gestaltung einer Just Transition über die Arbeit von Kommissionen bzw. von zivilgesellschaftlichen Bündnissen erfordere einen Kulturwandel der Verbände von einer korporatistischen Kultur hin zu einer Kultur der Kompromissfindung.** Seien Gesellschaften bzw. Kommissionen korporatistisch organisiert, stünde jede*r Verbandsvertreter*in unter dem Druck, Erfolge im Sinne der eigenen Organisation vorweisen zu können. Für jeden Verband stünde hinter jedem Kompromiss die Gefahr einer Überspielung der Interessen des Verbands und würde damit eine Zerreißprobe darstellen. Zudem sei jeder Verband am Vorhandensein einer Position der Organisation zu dem jeweiligen Thema gebunden. Dies stelle ein Hindernis für eine schnelle Reaktionsgabe und Mitgestaltung einer gerechten Gestaltung der großen Transformation dar, insbesondere zu grundsätzlichen Fragen des Wirtschaftswachstums. Eine erhöhte Flexibilität der Verbände und die Förderung von „*Out of the box* denken" würden ermöglichen, brisante gesellschaftliche Themen rasch adressieren zu können. Dahingehend würden Verbände aktuell starke Unterschiede aufweisen.

Konkrete Hinweise zur Weiterentwicklung:

- Best Practices für Gestaltungsprozesse recherchieren, Vor- und Nachteile verschiedener Formate zusammentragen
- Mechanismen zur Sicherung der Verankerung von Kommissionsergebnissen in der demokratischen Entscheidungsfindung recherchieren

Kleingruppe 3: Rolle der Verbände

Nach einer kurzen Einführung zur Aufgabe und Rahmenbedingungen wurden in dieser Kleingruppe folgende Themen diskutiert:

- Vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen und Veränderungen der Umfeldbedingungen: Welche Rolle sehen Sie für Ihre Organisation bei der Mitgestaltung eines gerechten Übergangs?
- Was für Rahmenbedingungen brauchen Organisationen mit einem klaren Organisationsziel und -zweck (z.B. Verbraucher*innenschutz oder Arbeitnehmer*innenschutz), um sich über ihre „traditionellen Interessen" hinaus einem weiteren „Schutz-Radius" (thematisch, räumlich und zeitlich) zu widmen? Und das bei begrenzten Ressourcen und aufkommenden Zielkonflikten, die es zu lösen gilt

Grundsätzlich wurde diskutiert, dass zusätzliche **Gelegenheiten der zwischenverbandlichen Zusammenarbeit** geschaffen werden sollten. Die Kohlekommission stelle ein gutes Beispiel dafür dar, dass eine zwischenverbandliche Zusammenarbeit zu guten Lösungen für die große

Transformation führen könne. Es bräuchte grundsätzlich noch mehr Prozesse, auch in den Verbänden selbst, bei der die Gesellschaft eingebunden würde und mitgestalten könne. Allerdings wurde auch kontrovers diskutiert, ob Kooperationen immer zielführend seien: Mit einer Stimme zu sprechen, könne dazu führen, dass die Positionen im Kompromiss an Stärke verlieren. Die Vertretung extremer Positionen würde dazu beitragen, Druck auf die Politik aufzubauen und somit auch den Verbänden in ihrer Arbeit helfen.

- Diskutiert wurde, dass das Pariser Klimaabkommen einen Drehpunkt darstelle, ab welchem langfristige sozial-ökologische Transformationsprozesse noch stärker als zuvor Teil des Grundverständnisses der **Industrie** wurden. Eine schnelle und komplette Umstellung der betroffenen Branchen stelle sich allerdings schwierig dar.

- Zudem bestünde bei den **Gewerkschaften** vielfach immer noch ein Spannungsfeld zwischen Kerninteressen und gesellschaftspolitischen Interessen. Der Druck aus der Mitgliedschaft sei für die Umsetzung von Transformationsprozessen förderlich. Allerdings stelle der Fokus von Gewerkschaften auf Beschäftigungssicherung zum Teil ein Hindernis für tiefgreifende Veränderungen im Sinne der sozial-ökologischen Transformation dar. Gewerkschaften fehle die Legitimation ihrer Mitgliedschaft, das bestehende Wirtschaftsmodell in Frage zu stellen und damit eine weitreichende Transformation, insbesondere in Richtung Postwachstum, anzustoßen.

- Der **politische Druck,** der durch die rechtlich-verbindliche Festlegung von ökologischen Zielen entstehe, gäbe Verbänden ein Mandat, die Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation mit ihrer Mitgliedschaft zu diskutieren und ihre gerechte Gestaltung diskursiv anzugehen. Solch politischer Druck sei für den verbandlichen Austausch zu einer gerechten Gestaltung förderlich bzw. unabdingbar. Darauf aufbauend sollten neue **Mobilisierungsstrategien und diskursive Kommunikationsprozesse** der Themenbündelung und Informationsweitergabe an die Mitgliedschaft und an die Gesellschaft entwickelt werden. Das amerikanische Modell des „Community Organizing“ würde dafür ein interessantes Modell bieten.

D.4 Interview- und Kodierleitfäden für die Telefon-Interviews zur Auswertung der Modellprojekte

D.4.1 Interviewleit- und Kodierleitfaden zu den regionalen Modellprojekten

Tabelle 7: Ex-Ante-Reflektion

Welche Erfahrungen und Problemwahrnehmungen zur Thematik des Modellprojekts/ Workshops „Nachhaltige Mobilität“ hatten Sie vorher? Und mit welchen Erwartungen haben Sie sich an dem Workshop beteiligt?

Kategorie	Teilfragen	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Erfahrung mit der Thematik	Inwiefern haben Sie sich schon vor dem Modellprojekt/ Workshop mit ähnlichen Themen bzgl. XY auseinandergesetzt?	Aussagen darüber, welche Erfahrungen der*die Interviewte mit der Thematik des jeweiligen Modellprojekts schon vor dem Modellprojekt hatte

Kategorie	Teilfragen	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Problemwahrnehmung	Welche Problemwahrnehmungen zur Thematik des Modellprojekts hatten Sie vorher?	Aussagen darüber, welche Probleme/ Herausforderungen der*die Interviewte zur Thematik des jeweiligen Modellprojekt schon vor Teilnahme des Modellprojekts wahrnimmt
Erwartungshaltung	Was war Ihr persönliches Interesse, bzw. das Ihrer Organisation bei der Vorbereitung/ Teilnahme des Workshops mitzuwirken?	Aussagen über die eigene Erwartungshaltung am Modellprojekt selbst und auch zum persönlichen Interesse sich an dem Modellprojekt zu beteiligen
Erwartete Wirkungen	Was sind Ihre erwarteten Wirkungen des durchgeführten Modellprojekts/ Workshops?	Aussagen über die erwarteten Wirkungen des*der Interviewten am Modellprojekt

Tabelle 8: Reflektion des Workshops

Was konnten Sie aus dem Modellprojekt mitnehmen? Was für Folgeaktivitäten und Kooperationen sind hieraus entstanden?

Kategorie	Teilfragen	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Bewertung der Konzeption	Wie bewerten Sie das allgemeine Vorgehen und die (inhaltliche) Konzeption des Modellprojekts?	Einschätzung zur Bewertung der inhaltlichen Konzeption und Durchführung des Modellprojektes
Erkenntnisse aus dem Modellprojekt	Was konnten Sie aus dem Workshop mitnehmen?	Beschreibung der Erkenntnisse/ Aha-Erlebnisse des*der Teilnehmenden aus dem Modellprojekt
Erfüllung der Erwartungshaltung	Sind diese Erwartungen eingetroffen? Falls nein, was hat Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass Ihre Erwartungen nicht erfüllt worden sind?	Einschätzung, inwiefern das Modellprojekt die eigene Erwartungshaltung erfüllt hat
Kooperation und Folgeaktivitäten	Haben sich neue Konstellationen/ Kooperationen ergeben? Was sind direkte Folgeaktivitäten?	Beschreibung von neuen, aus dem Modellprojekt ausgehendend bzw. durch das Modellprojekt weiterverfolgte Kooperationen und Folgeaktivitäten
Ressourcen	Welche Ressourcen waren für die Wirksamkeit der gemeinsamen Aktivitäten wertvoll bzw. fehlten?	Auflistung der Ressourcen, die für die Wirksamkeit/ Durchführung von Kooperationen/ Aktivitäten besonders wirksam waren bzw. fehlten
Standpunkt bzgl. Sozialer und Umweltfragen	Welchen Einfluss hatte der Workshop auf Ihren Standpunkt bzgl. der Verknüpfung von Sozialen Fragen mit Umweltfragen?	Erklärung, inwiefern der eigene Standpunkt bzgl. der Verknüpfung von Sozialen Fragen mit Umweltfragen durch das Modellprojekt beeinflusst wurde

Tabelle 9: Ex-Post-Reflektion

Was erwarten Sie für die Zukunft – wo wird es kurz- und langfristig Veränderungen geben? Und welche Prozesse könnten zu diesen Veränderungen führen?

Kategorie	Teilfragen	Anweisungen und Hilfestellungen für die Codierung
Wirkungstiefe	Welche aus dem Workshop ausgehenden gemeinsamen oder veränderten Aktivitäten sind für Ihre Organisation besonders relevant? (Wie weitreichend sind diese?)	Beschreibung, welche aus dem Modellprojekt ausgehenden Aktivitäten für die eigene Organisation besonders relevant sind und wie weitreichend diese sind
Langfristigkeit von Veränderung	Hat das Modellprojekt zu dauerhaften Veränderungen von Aktivitäten in Ihrer Organisation geführt?	Darstellung, inwiefern bestehende Aktivitäten/ Kooperationen durch das Modellprojekt langfristig verändert hat
Wirksamkeit und Effizienz bisheriger Aktivitäten	Hat der Workshop und dadurch angestoßene Prozesse dazu beigetragen, dass bisherige Aktivitäten wirksamer sind? Können Sie mir Beispiele für diese Prozesse nennen? Hat der Workshop und dadurch angestoßene Prozesse dazu beigetragen, dass bisherige Aktivitäten effizienter durchgeführt werden, als wenn diese alleine durchgeführt werden?	Darstellung, inwiefern bestehende Aktivitäten/ Kooperationen durch das Modellprojekt wirksamer und/ oder effizienter geworden sind
Zukunftserwartungen	Was erwarten Sie für die Zukunft – wo wird es kurz- und langfristig Veränderungen geben? Und welche Prozesse könnten zu diesen Veränderungen führen?	Einschätzung dessen, welche Veränderungen der*die Interviewte zukünftig kurz- und langfristig erwartet und welche Prozesse zu diesen Veränderungen führen könnten

D.4.2 Interviewleitfaden zum Modellprojekt „Just Transition“

Welche Erfahrungen und Problemwahrnehmungen zur Thematik „Just Transition“ hatten Sie vorher und mit welchen Erwartungen haben Sie sich an der gemeinsamen Diskussion des Themas beteiligt?

- Inwiefern haben Sie sich schon vor der Diskussion im Rahmen Ihrer Beiratstätigkeit mit dem Thema „Just Transition“ auseinandergesetzt?
- Welche Problemwahrnehmung hatten Sie in dem Kontext?
- Was war Ihr persönliches Interesse bzw. das Ihrer Organisation, sich an der Diskussion zum Thema „Just Transition“ im Beirat zu beteiligen?
- Welche Erwartungen/ Hoffnungen hatten Sie hinsichtlich des Outcomes/ der Wirkung der gemeinsamen Diskussion des Themas?

Was konnten Sie aus der gemeinsamen Diskussion mitnehmen und sind hieraus Folgediskussionen oder -aktivitäten entstanden (entweder innerhalb der eigenen Organisation oder im Austausch mit anderen)?

- Was war besonders hilfreich/ eingängig?
- Was waren Gründe dafür, dass nicht so viel mitgenommen werden konnte/ sich keine weiteren Aktivitäten angeschlossen haben?
- Was hätte ggf. geholfen?
- Welchen Einfluss hatte die Diskussion auf Ihren Standpunkt/ Ihre Perspektive zu dem Thema?
- Haben sich aus der Beschäftigung mit dem Thema dauerhafte Veränderungen in Ihrer Arbeit/ der Arbeit Ihrer Organisation ergeben?

Was erwarten Sie für die Zukunft – wo wird es kurz- und langfristig Veränderungen geben und kann das Konzept der „Just Transition" hilfreich sein, um gemeinsam mit anderen gesellschaftlichen Akteuren in die notwendigen Gestaltungs- und Aushandlungsprozesse einzusteigen?

- Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?
- Welche Prozesse sind relevant?

D.5 Auswertung der Interviews

D.5.1 Modellprojekt „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen"

Die folgende Auswertung fasst die Interviewergebnisse des Modellprojekts „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen" zusammen. Es wurde sich hierfür am Kodierleitfaden (siehe D.4.1) orientiert.

#1 Ex-Ante-Reflektion

Erfahrung mit Thematik

Die Grundidee des Workshops war es, zu prüfen, inwieweit der KlimaDiskurs.NRW seine Aktivitäten auch auf die Sozial- und Wohlfahrtsverbände erweitern könnte. Der durchgeführte Workshop sollte eine Art Testlauf darstellen. Die Thematik „bezahlbares und klimagerechtes Wohnen" wurde von allen Akteuren als hochgradig relevant anerkannt. Dabei wurde deutlich, dass die getrennte Bearbeitung, also auf der einen Seite die Forderungen der energetischen Gebäudesanierung und auf der anderen Seite die Frage der Mieterhöhungen, gerade für einkommensschwache Bevölkerungskreise zu schwierigen Situationen führt. Eine integrierte Betrachtung könnte die energetische Gebäudesanierung unterstützen.

Problemwahrnehmung

Problematische Ausgangslage:

- Die energetische Gebäudesanierung ist ein zentraler Ansatz, um die Klimaziele (Paris) zu erreichen. Die energetische Gebäudesanierung ist mit hohen Investitionskosten verbunden, die sich letztlich amortisieren müssen.

- Die Kosten für die energetische Gebäudesanierung können auf die Mieten umgelegt werden, mit der Konsequenz, dass insbesondere für einkommensschwächere Haushalte Belastungsgrenzen überschritten werden (können).
- Die Mieten insbesondere in Großstädten sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, dies völlig unabhängig von Maßnahmen der energetischen Gebäudesanierung.
- Dies bedeutet insbesondere für die einkommensschwächeren Haushalte, dass der Mietendruck zunimmt und die Mietentwicklung zu Verdrängungen führen kann.

Lösungsmöglichkeiten noch wenig entwickelt: die aktuelle Situation

- Die energetische Gebäudesanierung führt zu steigenden Mieten.
- Dies wird zunehmend für einkommensschwächere Haushalte zu einem Problem.
- Und führt letztlich damit auch zu einer Minderung der Akzeptanz der energetischen Gebäudesanierung.

Gründe für die Problemlage:

- Das bestehende Mietrecht erlaubt die Umlage der Investitionskosten für die energetische Gebäudesanierung auf die Mieten.
- In der Folge führen die energetischen Gebäudesanierungen zu z.T. deutlichen Mietsteigerungen. Die Herausforderungen werden von den betroffenen Verbänden thematisiert und Lösungsmöglichkeiten eingefordert.

Erwartungshaltung/ Persönliches Interesse

Der KlimaDiskurs.NRW hat zu dem Workshop, dessen inhaltliche Ausgestaltung dem IÖW oblag, eingeladen und sowohl seine eigenen Mitglieder als auch nach der Identifizierung der zuständigen Bearbeiter*innen die adressierten Sozial- und Wohlfahrtsverbände eingeladen. Die Befragten hatten ein doppeltes Interesse an der Veranstaltung, zum einen betonten sie die inhaltliche Relevanz der Veranstaltung und zum anderen waren sie an den (Netz-)Aktivitäten des KlimaDiskurs.NRW interessiert, auch um die Möglichkeit zu prüfen, inwieweit eine Mitarbeit denkbar wäre.

Erwartungshaltung:

- Inhaltlich: Erfahrungsaustausch und Vernetzung mit Blick auf bezahlbares Wohnen und energetische Gebäudesanierung
- Formal: Auslotung der Möglichkeiten der Beteiligung an den Aktivitäten des KlimaDiskurs.NRW

Erwartete Wirkungen

Die Teilnehmenden hatten durchaus unterschiedliche Erwartungen, die Mitglieder des KlimaDiskurs.NRW waren grundsätzlich an einem Austausch mit den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sowie den Erfahrungen der konkreten Modellprojekte interessiert. Die Vertreter*innen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände waren an dem Netzwerk und den Modellprojekten interessiert,

zudem haben Letztere sich der Verbindung von Umwelt und Sozialem zum Teil erstmals angenähert und damit die ökologische Frage thematisiert. Zentral wurde dabei die Relevanz der Netzwerkarbeit betont.

- Es wurde erwartet, dass der Workshop zu Zuhören, Nachdenken, Austausch und Diskussionen führt.
- Mehrere Teilnehmende erhoffen sich, dass der Workshop der Auftakt zu einer längerfristigen Kooperation sein könnte, in welchem unter anderem konkrete Problemfelder und Handlungsmöglichkeiten analysiert werden und sich daraus Folgeaktivitäten ergeben könnten.
- Zudem wurde von Vertreter*innen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände betont, dass der Austausch mit dem Netzwerk des Klimadiskurses als relevant angesehen wird und dass sich die Sozial- und Wohlfahrtsverbände stärker auch mit der ökologischen Frage befassen wollten.

#2 Reflektion des Workshops

Bewertung der Konzeption

Positiv:

- Die Veranstaltung insgesamt wurde als Einstieg sehr gelungen empfunden. Neben dem allgemeinen Kennenlernen wurden insbesondere auch die Präsentationen der beiden Modellprojekte als sehr informativ angesehen.
- Insofern wurde positiv beurteilt, dass sowohl eine abstrakte als auch eine sehr konkrete Ebene in diesem Workshop adressiert wurde und damit zugleich trotz der Komplexität ein Einblick in die Situation als auch für konkrete Handlungsmöglichkeiten gegeben worden ist.

Negativ:

- Mit Blick auf die Konzeption des Workshops wurde im Wesentlichen kritisiert, dass die Workshopdauer als kurz empfunden wurde, wodurch insbesondere die konkrete Herausarbeitung der Problemfelder und Handlungsorientierungen nicht gelingen konnte und …
- … damit zusammenhängend einerseits konkrete Vernetzungen nicht hinreichend angestoßen werden konnten …
- … zudem wurde darauf hingewiesen, dass die beiden Praxisbeispiele zwar höchst informativ waren, allerdings handelte es sich nicht um Beispiele aus NRW, sodass die Anschlussfähigkeit und Vernetzungsfähigkeit noch eher begrenzt gewesen seien.
- Einige Erwartungen waren insbesondere auch darauf ausgerichtet, dass davon ausgegangen wurde, dass die Veranstaltung als eine Art Kick-off für einen weiteren Prozess dienen könnte. Das klare Statement der Vertreterin des Klimadiskurs.NRW, dass aufgrund von Kapazitätsengpässen kurzfristig keine weiteren Folgeaktivitäten geplant sind, hat für Überraschungen und auch für eine gewisse Enttäuschung gesorgt.

Wünsche für die Zukunft:

- Die besonders adressierten Vertreter*innen der Sozial- und Wohlfahrtsverbände betonten einerseits, dass sie mit der ökologischen Frage in neuer Form konfrontiert seien und erste Überlegungen angestellt werden, wie das Thema in den Verbänden gegebenenfalls verordnet werden kann. Andererseits sehen sie einen großen Bedarf der Vernetzung in dem Feld Ökologie und Soziales. Dieser Bedarf konnte in der aktuellen Situation durch den Klimadiskurs.NRW nicht gedeckt werden, was als enttäuschend empfunden worden ist.
- Der Workshop wurde als hoch informativ angesehen, gleichwohl sollte, wenn ein solcher Prozess noch mal initiiert wird, eindeutig stärkeres Commitment an den Tag gelegt und vor allen Dingen zumindest ein mittelfristiger Sondierungsprozess auf den Weg gebracht werden. Dies könnte dadurch erfolgen, indem beispielsweise einerseits entsprechende Veranstaltungen als Tagesveranstaltungen angelegt sein sollten, in denen dann in verschiedenen Teilworkshops konkrete Handlungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten diskutiert werden können. Darauf aufbauend sollten andererseits weitere konkrete Prozesse geplant und zugleich Handlungsorientierungen entwickelt werden.

Verbesserungsvorschlag:

Im Grundsatz ergeben sich die Verbesserungsvorschläge bereits aus der Kritik an dem Setting der Veranstaltung. Hervorzuheben ist dabei insbesondere noch einmal der Wunsch der konkreten Vernetzung in den Feldern Umwelt und Soziales in NRW.

Was wurde mitgenommen?

Der Workshop hat insbesondere bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden zu der Erkenntnis geführt, dass das Handlungsfeld hochgradige Relevanz hat und gerade auch die ökologische Frage einen anderen Stellenwert erhalten sollte. Dazu wurde, ohne dass bislang konkrete Maßnahmen erfolgten, eine (interne) Institutionalisierung der Spannungsverhältnisse Bauen/ Wohnen und Ökologie/ Soziales diskutiert – dies in dem Sinne, dass sich die Sozial-und Wohlfahrtsverbände in dem Feld stärker positionieren müssten. Allerdings wurde zugleich von den Sozialverbänden darauf verwiesen, dass es schwierig sein wird, entsprechende Handlungskapazitäten aufzubauen, weil das Kerngeschäft letztlich in der Beratung der Mitglieder liegt.

Der Workshop führte zu Aha-Erlebnissen, wie beispielweise ...

- ..., dass die Integration ökologischer Belange auch für die Sozial- und Wohlfahrtsverbände zunehmend relevant wird.
- ..., dass insbesondere die Wohlfahrtsverbände gegenwärtig überwiegend über begrenzte Kapazitäten in diesem Feld verfügen.
- ..., dass Umwelt- und insbesondere Klimapolitik, also die ökologische Frage, eine zunehmende Rolle gerade auch für die soziale Frage spielen wird.
- ..., dass die Sozial- und Wohlfahrtsverbände gegenwärtig vorrangig mit der sozialen Frage befasst sind und zumindest die Herausforderung besteht, integrierter Lösungsansätze zu verfolgen.

- Schließlich wurde von den Sozialverbänden auch geäußert, dass die bestehenden Strukturen des KlimaDiskurs.NRW möglicherweise eine Einbeziehung der Sozial-und Wohlfahrtsverbände erschwert habe. So habe die Wohnungswirtschaft eine starke Stellung im Rahmen des KlimaDiskurs.NRW. Die Sozialverbände und die Wohnungswirtschaft stehen in anderen Feldern durchaus auch in Konflikt zueinander, es sei denkbar, dass eine stärkere Einbeziehung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände in den KlimaDiskurs.NRW ebendort zu neuen Konfliktlinien führen könnte.

Erfüllung der Erwartungshaltung

Die Erwartungshaltungen der Interviewten an den eigentlichen Workshop wurden insgesamt erfüllt, unter Berücksichtigung der oben gemachten Einschränkungen.

Allerdings wurde die Ankündigung des KlimaDiskurs.NRW, dass aus Kapazitätsgründen es in absehbarer Zeit nicht möglich sei, diese Themenfelder vertieft weiter zu bearbeiten, als enttäuschend angesehen und unterschiedliche Spekulationen angestellt, weshalb diese wahrgenommene „Kehrtwende“ zustande gekommen ist.

In der Summe wurde von den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, deren Wahrnehmung hier im Vordergrund steht, der Workshop zwar in der Summe als gut gelungen bezeichnet, allerdings wurde der fehlende Follow-up-Prozess als problematisch angesehen.

Die oben geäußerte Kritik an dem Workshop, verweist aber zugleich darauf, wie perspektivisch entsprechende Aktivitäten eingegangen werden sollten, indem aufbauend auf einem explorativen Workshop in Verbindung mit der Einbeziehung relevanter Akteure unterschiedliche konkrete Handlungsfelder zum Aufbau entsprechender Netzwerke inhaltlich vertieft werden sollten. Insofern wird ein entsprechendes Committment einer entsprechenden Plattform und Netzwerkorganisation eingefordert.

Kooperation und Folgeaktivitäten

Die Interviews haben vor dem Hintergrund des Ausgangs des Workshops keine übergreifenden Kooperationen zur Folge gehabt und insofern keine Ansätze zur Integration der ökologischen und sozialen Frage nach sich gezogen. Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden die Herausforderungen der Umweltfragen auch in der Folge des Workshops zunehmend anerkannt werden, ohne dass es allerdings bislang dazu geführt hat, dass die Organisationen sich entsprechend neu orientieren.

Ressourcen

Im Rahmen des Workshops, aber auch der Interviews wurde deutlich, dass das generelle Thema „Umwelt und Soziales“ als auch das spezielle Thema „bezahlbares und klimagerechtes Wohnen“ als hochgradig relevant angesehen wurde und möglicherweise in der Folge in den jeweiligen Verbänden zu Anpassungsreaktionen führen kann.

Allerdings erwies sich dies bei der aktuellen Bestandsaufnahme als „Zukunftsmusik“. Fehlende Kapazitäten spielten letztlich bei allen Akteuren eine zentrale Rolle: Der KlimaDiskurs.NRW sah sich gegenwärtig nicht in der Lage, den Prozess der stärkeren Einbeziehung der Sozial- und Wohlfahrtsverbände aktiv voranzutreiben, weil die finanziellen und damit auch die personalen Ressourcen gegenwärtig nicht zur Verfügung stehen. Die Sozial- und in gewissem Maß auch die Wohlfahrtsverbände sind in einem starken Maße auf das Kerngeschäft fokussiert, sodass die Möglichkeit, sich in aufwändigen Aushandlungsprozessen zu engagieren und vor allen Dingen aus eigenen Mitteln zu finanzieren, zum Teil eher begrenzt ist.

Standpunkt bzgl. Sozialer und Umweltfragen

Der persönliche Standpunkt der (wenigen) Befragten mit Blick auf die Verknüpfung von Umwelt- und sozialen Fragen hat sich z.T. dahingehend verändert, dass die Notwendigkeit der Integration (auch für den eigenen Verband) stärker gesehen wird.

#3 Ex-Post-Reflektion

Wirkungstiefe

Der Workshop zu „Handlungsmöglichkeiten für ein bezahlbares und klimagerechtes Wohnen" zielte letztlich darauf ab, dass ein bestehendes Netzwerk oder Plattform wie der KlimaDiskurs.NRW sich stärker auch den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden öffnen sollte. Insofern ging es um die Erweiterung eines erfolgreichen bestehenden Netzwerks. Dieses Ziel konnte aus unterschiedlichen bereits genannten Gründen nicht erreicht werden.

Allerdings ist auch anzumerken, dass die Kooperationsbereitschaft durchaus hoch war. Von den Vertreter*innen der Sozialverbände wurde betont, dass sich die Relevanz der ökologischen Dimension für sie deutlich erhöht hat. Insofern, so die Einschätzung der Auftragnehmer*innen, könnte ein entsprechender Prozess, so er denn beispielsweise in einem neuen Anlauf mit entsprechenden Kapazitäten ausgestattet wird, erfolgreich an dem Workshop andocken.

Allerdings ist dann ein anderes Commitment erforderlich und zugleich eine Vorphase, bei der die Implikationen und Bedingungen der Integration neuer Akteure in das bestehende Netzwerk geprüft und gegebenenfalls entsprechende Maßnahme zur Integration entwickelt werden.

Langfristigkeit von Veränderung

Wie im Abschnitt „Wirkungstiefe" bereits dargestellt, war die zentrale Herausforderung, dass in der Folge des Workshops keiner der Akteure in der Lage war, entsprechende Kapazitäten bereitzustellen, um das Thema weiter zu bearbeiten.

Damit ist, so die Einschätzung der Auftragnehmer*innen, das Thema allerdings keineswegs vom Tisch, vielmehr wird es darum gehen, dass Bedingungen geschaffen werden, dass entsprechende Austauschprozesse vorangebracht werden.

Der Impuls, der durch die Workshops ausgelöst wurde, hat durchaus Widerhall in den unterschiedlichen Verbänden gefunden, in denen dann auch geprüft werden muss, inwieweit einerseits interne Prozesse in diesem Sinne vorangebracht und andererseits entsprechende Austauschprozesse mit anderen Verbänden möglich werden. Mit Blick auf die Klimaproblematik würde sich weiterhin anbieten den KlimaDiskurs.NRW als zentralen Akteur im Blick zu behalten.

Wirksamkeit und Effizienz bisheriger Aktivitäten

Die Auftragnehmer*innen sehen sich nicht in der Lage, die Wirksamkeit und Effizienz der bisherigen Aktivitäten des KlimaDiskurs.NRW einschätzen zu können. Mit Blick auf den Workshop kann sicherlich festgehalten werden, dass dieser durchaus als Pilotprojekt gekennzeichnet werden kann, der zum einen die Möglichkeiten des Netzwerkes/ der Plattform aufgezeigt hat, der aber zugleich deutlich gemacht hat, dass einerseits fehlende Kapazitäten und andererseits auch die Integration großer relevanter Akteure Ressourcen in der Vorbereitung erfordern und im Grundsatz ein mittelfristiger Prozess erforderlich sein wird. Diese Erkenntnisse in Verbindung mit den im Workshop offenbar werdenden Konfliktlinien können einen Neustart in effizienter Weise ermöglichen.

Zukunftserwartungen

Wie herausgearbeitet werden konnte, wird von allen Seiten letztlich ein kontinuierlicher Austauschprozess gewünscht sowie die Bereitstellung entsprechender finanzieller und personeller

Kapazitäten. Die Verbindung von Umwelt und Sozialem wird zunehmend als eine wichtige Integrationsaufgabe gerade im Bereich der Klimapolitik angesehen und führt dazu, dass gerade auch die Sozial- und Wohlfahrtsverbände zumindest die Notwendigkeit sehen, sich neu zu positionieren.

Zukünftig wird erwartet, dass...

- … integrative Ansätze im Kontext der Klimapolitik zunehmend wichtiger werden und damit einerseits diese Weltverbände die soziale Dimension und andererseits die Sozial- und Wohlfahrtsverbände die ökologische Dimension stärker in den Blick nehmen.
- Damit sollten integriertere Politikansätze möglich werden, die gerade auch für die Umsetzung klimapolitischer Maßnahmen unabdingbar sind.
- Allerdings ist damit unabdingbar verbunden, dass entsprechende Kapazitäten geschaffen werden müssen. Hier bleibt offen, wie entsprechende Finanzierungsmodelle aussehen können.

D.6 Modellprojekt „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“

Die folgende Auswertung fasst die Interviewergebnisse des Modellprojekts „Nachhaltige Mobilität in der Uckermark“ zusammen. Es wurde sich hierfür am Kodierleitfaden (siehe D.4.1) orientiert.

#1 Ex-Ante-Reflektion

Erfahrung mit Thematik

Die Interviewten hatten sich auch schon vor dem Workshop mit der Thematik „Nachhaltiger Mobilität" auseinandergesetzt und sehen darin auch zum Großteil ein Schwerpunktthema ihrer eigenen Arbeit. Auch ist es nicht nur Schwerpunktthema, sondern ein Teilbereich, der noch rückständig ist und daher viel Arbeit erfordert.

Problemwahrnehmung

Problematische Ausgangslage:

- Der Individualverkehr mit dem Auto dominiert.
- Ein Großteil der Bevölkerung lebt auf dem Land, vor allem alte Menschen die tendenziell kein Autofahren können.
- Die Themen Mobilität und gleichwertige Lebensverhältnisse sind im ländlichen Raum nicht gegeben.
- Zu wenig Wertschätzung für die karitativen Einrichtungen.

Schlecht ausgebautes öffentliches Nahverkehrsnetz:

Nicht ausreichende und veraltete, sogar rückschrittige öffentliche Nahverkehrsinfrastruktur in der Uckermark:

- schlechte Businfrastruktur mit geringem/ kurzem Fahrtackt
- eine zu geringe Bereitstellung von Fahrtkilometern auch in kleine Orte

- keine elektrischen Busse
- zu wenige Busfahrer*innen
- zu schmaler Bau von Straßen
- fast nur Schülerverkehr, kein Generalverkehr

Gründe für die Problemlage:

- Wenige Alternativen zum Individualverkehr mit dem Auto
  - Für den Einzelnen muss gemeinschaftliche Mobilität attraktiver sein/ einen Mehrwert generieren, damit er*sie sich auf gemeinschaftliche Modelle einlässt.
  - Es gibt nicht genügend sichere Fahrradwege. Einerseits fehlt das Verständnis von Seiten der Verwaltung als auch die Vision den Stadtverkehr aus Sicht der Radfahrenden zu gestalten.
- Es mangelt an finanziellen Mitteln hierfür.
- Es ist schwer, Bewegung in den Bereich Verkehr zu bringen, aber es ist notwendig, klimafreundliche Verkehrs- und Bildungskonzepte voranzubringen.
- Es wird von Bund- und Landesseite aus wenig unternommen.

Erwartungshaltung/ Persönliches Interesse

Einige Befragte sind ohne konkrete Erwartungshaltung der Einladung zum Workshop gefolgt. Sie nahmen am Workshop teil, da das Thema „Nachhaltige Mobilität" zum persönlichen Interesse gehörte. Auch wurde aus Interesse an einer solchen Kooperationsveranstaltung teilgenommen, da dies ein erster wichtiger Schritt zu mehr Kooperation ist.

Erwartungshaltung:

- Hoffnung auf Vernetzung untereinander und bestehende Beteiligungen fortzuführen/ zu verbessern
- Gemeinsam Ziele für die Zukunft zu definieren und darüber sprechen, wie diese Ziele erreicht werden können
- Mit Kooperationsakteuren durch wissenschaftliche Beratung gemeinsam die Politik begleiten und die Politik dadurch zum Handeln zu bewegen und Aktivitäten davor zu bewahren von der Politik ausgebremst zu werden
- Eine Antwort auf die Frage bekommen: Wie können wir gleichwertige Lebensverhältnisse für den ländlichen Raum in Fragen der Mobilität definieren?
- Hoffnung, Handlungsoptionen für die soziale Landschaft zu erhalten, die zu mehr Zusammenarbeit führen könnten

Erwartete Wirkungen

Die meisten Teilnehmenden haben sich keine speziellen Wirkungen erwartet, da die Erfahrung gemacht wurde, dass viele Projektstarts durch Workshops nicht weiterverfolgt werden. Trotzdem bestehen die Hoffnung und die Bereitschaft sich zu beteiligen.

- Es wurde erwartet, dass der Workshop zu Zuhören, Nachdenken, Austausch und Diskussionen führt.
- Mehrere Teilnehmende erhoffen sich, dass der Workshop zu einer langfristigen Einbindung der Thematik in die Politik führt und dass dies auch auf Widerhall in der Politik trifft und es zu Veränderungen kommt.
- Bundesgesetzänderung, um für Wohlfahrtsverbände eine Überlassung gemeinschaftlicher Nutzung von Personen und Gütern zu erreichen

#2 Reflektion des Workshops

Bewertung der Konzeption

Positiv:

- Die allgemeine Konzeption wurde als sehr gut empfunden, auch, dass man nach den einzelnen Impulsvorträgen in rotierenden Gesprächsrunden aufgefordert wurde sich auszutauschen.
- Für sehr positiv wurde befunden, dass der Workshop dazu geführt hat, dass die Akteure mit Mobilitätsanforderungen zusammengekommen sind, sich kennenlernten und eine gemeinsame Wissensbasis schaffen konnten.
- Auch wurden die Darstellungen zu den Hintergründen von Mobilität und warum diese anders nachgefragt werden als sehr gelungen empfunden.

Negativ:

- Konkreten Themen und gemeinsame Ziele konnten nicht abgeleitet werden.
- Es sind keine konkreten Veränderungsschritte durch den Workshop verfolgt worden.
- Für eine*n Teilnehmer*in waren die Impulsvorträge bis auf einen größtenteils nichts neues, dieser war dafür umso interessanter.

Wünsche für die Zukunft:

- Damit durch den Workshop mehr Nachhaltigkeit erreicht werden kann und das Thema langfristig in der Region etabliert wird, wurde es von allen Befragten als sehr wichtig empfunden, mehr solcher Workshops zu organisieren, die aufeinander aufbauen.
- Auch ein Kooperationszeitraum von zwei bis zehn Jahren wird gewünscht, damit eine solche Veranstaltung auch langfristig Erfolg hat.
- Es fehlte eine Zielsetzung, dass bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eine neue Vereinbarung getroffen wird, wie Mobilität für den ländlichen Raum sichergestellt werden kann.

- Es wurde für eine langfristige Kooperation der Akteure gewünscht, die Verbindung von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden stärker in den Vordergrund zu rücken, da sie aktuell zwar beide individuelle Mobilität sicherstellen, aber getrennt.
- Es muss mehr gemeinsam getan werden!

Verbesserungsvorschlag:

Zukünftig sollte darauf geachtet werden, dass auch die Organisation des Workshops dem Nachhaltigkeitsanspruch genügt und beim Buffet regionale Produkte und primär vegetarische Gerichte serviert werden anstelle von Mettbrötchen.

Was wurde mitgenommen?

Generell hat der Workshop stark dazu geführt, dass die Teilnehmenden die unterschiedlichen Interessens- und Problemlagen sowie Bedarfe von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften und Umweltverbänden erfahren. Dies wurde als sehr wichtige Erkenntnis empfunden.

Der Workshop führte zu Aha-Erlebnissen, wie beispielweise ...

- ..., dass die meiste Mobilität auf Freizeitaktivitäten zurückzuführen ist.
- ..., dass ineinandergreifende Konzepte und abgestimmte Systeme mit Wohlfahrtsverbänden notwendig sind, um nachhaltige Mobilität in der Uckermark zu gewährleisten.
- ..., dass die karitativen Einrichtungen viel zu wenig Wertschätzung von Seiten der Politik bekommen und massiv von politischen Entscheidungen ausgebremst werden.
- ..., dass viele bisherige Führungspersonen bald in Rente gehen werden und es wichtig ist die jungen Nachfolger*innen ausreichend darin auszubilden, die zukunftsrelevante Verbindung vom Sozialen, dem Ökologischen und von Nachhaltigkeit zu verstehen.
- ..., die Idee, ÖPNV und Pflegediensten des paritätischen Wohlfahrtsverbands miteinander zu verbinden und die Erlaubnis zu bekommen als Pflegedienst externe Personen mitzunehmen.
- ..., dass die Teilnehmenden sehr offen gegenüber neuen Vorschlägen bzgl. Elektromobilität und Wasserstoffantrieb sind und hieraus potentielle Kooperationen entstehen könnten.
- ..., dass vor allem Personaleinsatzplanung und Personalentwicklung sehr wichtige Elemente sind und dies auch beim Thema Mobilität unbedingt mitgedacht werden muss.

Erfüllung der Erwartungshaltung

Die Erwartungshaltungen der Interviewten wurden insgesamt erfüllt, da der Workshop es ermöglichte, ins Gespräch zu kommen und zu diskutieren.

Für gut wurde es auch befunden, dass die Politik anwesend war und die besprochenen Themen mitgenommen hat.

Insgesamt haben die Teilnehmenden mehr Erwartungen an den Workshop gehabt als letztlich erfüllt worden sind. Vor allem wurde genannt, dass erwartet wurde, im Rahmen des Workshops gemeinsame Ziele und Veränderungen zu besprechen und auch schon gemeinsame Aktivitäten zu planen. Begründet wurde die Nichterfüllung der Erwartungshaltung von den Interviewten eindeutig damit, dass die Erwartungshaltung, schon während des Workshops detailliert in die Kooperation und zielorientierte Diskussion einzusteigen, nicht Grundthema des Workshops war. Vielmehr wurde reflektiert, dass dieses ein Wandel des Herangehens im Mobilitätsdenken war

und vor allem die Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis über die verschiedenen Bedarfe und Herausforderungen. Es wäre wichtig gewesen die Fragen zu behandeln, ob und inwiefern Bedarfe gebündelt werden können und wo es Schnittmengen der Bedarfe gibt.

Die Erwartungshaltung von vielen Befragten – praktische Aktivitäten im Rahmen des Workshops gemeinsam zu planen und zu organisieren – wurde nicht erfüllt.

Kooperation und Folgeaktivitäten

Insgesamt fiel es den Befragten schwer, Kooperationen und Aktivitäten, die eindeutig aus dem Workshop heraus entstanden sind, zu nennen. Dies liegt unter anderem daran, dass sich die Akteure schon untereinander kannten und auch schon vor dem Workshop Kooperationen bestanden hatten.

Neue Kooperation:

- Modellprojektidee/ Versuch zwischen Bündnis 90/Die Grünen und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband zu gestalten, welches die Idee weiterverfolgt, dass der Wohlfahrtsverband die Erlaubnis erhält, auf seinen Fahrten Personen oder Güter zu transportieren.
  Wirkungstiefe: erste Telefongespräche hierzu, aber Personalwechsel/ Rente und daher nicht weiterverfolgt, ist aber nicht vergessen
- Kooperation zwischen UVG, örtlicher*m Bäcker*in und örtlicher Buchhandlung bzgl. Mobilität von kleinen Güterbeförderungen für Personen, die nicht oft in die Zentren kommen
- Interne Überlegungen beim Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin, inwiefern Mittel für E-Fahrzeuge im Biosphärenreservat besser eingesetzt werden könnten, wenn man diese in eine Kooperation mit der UVG investiert, welche zum Ziel hat, eine klimaneutrale Buslinie mit Wasserstofffahrzeugen zum Laufen zu bringen
- Kooperation der Kreiswerke Barnim für den Landkreis Uckermark Ladestationen für E-Fahrzeuge zu bauen und zu betreuen

Bestehende Kooperationen:

- Mobilitätskonzept in der Uckermark (Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landkreis, Arbeitskreis Altenhilfe), um alle Menschen in der Uckermark erreichen zu können. Neue Kooperation ist hier entstanden, vor allem zwischen Wohlfahrtsverbänden und privaten Anbietern von Altenhilfe und Dienstleistung
- Kooperationsvertrag zwischen Unternehmervereinigung, Volkssolidarität und AWO: Begleiten der Verbände in Bezug zu Menschen/ Haus/ Notruf in wirtschaftlicher, ideeller, ehrenamtlicher Weise in Bezug auf Fahrdienste
- Es ist geplant, eine Gästekarte wie in Templin für die Region Angermünde zu erhalten

Ressourcen

Insgesamt wurden von den Befragten drei Ressourcen genannt, die ausschlaggebend für den Erfolg von Kooperationen und Aktivitäten sind: finanzielle Mittel und Personal.

Finanzielle Mittel:

Problematisch ist, dass Projekte oft nur auf eine bestimmte Größe budgetiert sind und dies nicht für eine langfristige Planung ausreicht. Vor allem in der Uckermark sind Gelder knapp für die

Umsetzung solcher Projekte. Es wurde für mehr Fördergelder für die Region Uckermark vom Bund und von der EU plädiert.

Personal:

Problematisch ist, dass nur wenige Menschen im sozialen Bereich arbeiten möchten, weil dieser nicht ausreichend vergütet und gleichzeitig schwere körperliche Arbeit ist. Es fehlt das Rahmenumfeld, dass gerne neue Leute Aufgaben im Bereich der Pflege/ im sozialen Bereich übernehmen.

Vision:

Neben zu wenig Personal fehlt es auch an der Einstellung und innovativen Visionen des Verwaltungspersonals, die letztendlich solche Projekte praktisch umsetzen können. Daran anknüpfend wurde vor allem kritisiert, dass die politischen Rahmenbedingungen solche Kooperationen und Aktivitäten aktuell nicht begünstigen.

Standpunkt bzgl. Sozialer und Umweltfragen

Der persönliche Standpunkt der Befragten bezüglich der Verknüpfung von Umweltfragen mit sozialen Fragen wurde von allen Befragten nicht großartig verändert. Den meisten Befragten ist die Relevanz einer Verknüpfung dieser beiden Fragen schon bewusst gewesen, diese hat sich aber durch den Workshop nochmal verstärkt bzw. vor allem bestätigt.

Von einer*m Befragte*n wurde die Verbindung von sozialen Fragen mit Umweltfragen nicht als Hauptthema des Workshops gesehen, dafür war das Thema inhaltlich zu wenig untersetzt, dies hätte jedoch auch den Rahmen gesprengt. Ein*e andere*r Befragte*r jedoch fand es wichtig, dass der Workshop nochmal die starke Verknüpfung der zwei Fragen hergestellt hat, obwohl dies für die meisten Teilnehmenden schon bekannt war.

Ein*e andere*r Befragte*r betonte, dass vor allem der soziale Aspekt, weniger der Umweltaspekt im Workshop sehr stark zum Vorschein kam.

#3 Ex-Post-Reflektion

Wirkungstiefe

Primär bestanden schon vor dem Workshop Kooperationen, die durch den Workshop nochmal aufgegriffen oder vertieft worden sind. Lediglich sind aus dem Workshop heraus gemeinsame Telefonate und zu einem geringen Teil auch erste Treffen mit anderen Akteuren zu bestimmten Themen (siehe Kooperation/ Aktivitäten) entstanden.

Würden einige Aktivitäten weiterverfolgt bzw. vertieft werden (beispielsweise die anvisierte Wasserstoffbuslinie der UVG und des Biosphärenreservats), würde das für einige Akteure eine Strategieänderung und Änderung der Projektziele in der eigenen Organisation bedeuten und folglich eine hohe Wirkungstiefe erreichen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist das aber noch nicht gegeben.

Insgesamt kann dem Workshop eine mittlere Wirkungstiefe zugeschrieben werden.

Langfristigkeit von Veränderung

Es wurde reflektiert, dass immer viele Elemente eine Entwicklung beeinflussen und dass es dementsprechend schwer ist zu sagen, inwiefern der Workshop allein zu einer langfristigen Entwicklung geführt hat. Der Workshop wurde jedoch vermehrt als weiterer kleiner Baustein in Bezug auf die Thematik angesehen und hat definitiv zu mehr Verständnis zueinander und miteinander geführt.

Dennoch wurde auch genannt, dass der Kick-Off des Workshops nicht ausreichend war, um ein intensives Zusammensetzen und Austauschen der verschiedene Akteur*innen nach dem Workshop zu erreichen. Dies wäre sehr wünschenswert gewesen. Selbstkritisch wurde auch reflektiert, dass dieser langfristige Austausch nach dem Workshop nicht explizit anvisiert wurde.

Weniger der Workshop als die COVID-19-Situation hat den einzelnen Organisationen zu starken Veränderungen vor allem im Bereich der Online-Kommunikation gebracht und einen starken Vertrauensgewinn herbeigeführt – etwas, das vorher undenkbar war und jetzt neue Möglichkeiten eröffnet.

Es bleibt fraglich, inwiefern die Langfristigkeit von solchen Aktivitäten gewährleistet werden kann, vor allem ohne ausreichende finanzielle Mittel.

Wirksamkeit und Effizienz bisheriger Aktivitäten

Die Aktivitäten sind durch den Workshop nicht effizienter oder wirksamer geworden, denn das waren sie laut der Befragten schon vorher. Auch hier wurden mangelnde Ressourcen als Grund genannt.

Wie beim Punkt Langfristigkeit wurde auch hier genannt, dass der einzelne Workshop nicht die Effizienz und Wirksamkeit bisheriger Aktivtäten verbessern kann, er aber definitiv ein Baustein gewesen ist, Dinge zu verändern und Ideen gesetzt hat.

Lediglich bei dem Punkt neue Akquisen konnte der Workshop einen kleinen Teil bei ein paar Teilnehmenden beitragen.

Zukunftserwartungen

Besonders wichtig wurde vor allem für die Zukunft ein kontinuierlicher Austauschprozess der Akteur*innen genannt, einer der Diskussionen weiterführt und zwar ergebnisorientierter und mit einem Fokus auf Qualität.

Zukünftig wird erwartet, dass...

- … ein Geschäftsführungswechsel in vielen Verbänden genutzt werden kann, um einen Wandel herbeizuführen und die Positionen mit verantwortungsvollen- und bewussten Menschen zu besetzen, die sich für den Bereich Mobilität und Nachhaltigkeit einsetzen.
- … mehr Gelder zur Verfügung stehen, um Projekte auch für sehr lange Zeit zu realisieren und zu verfolgen.
- … die Bereitschaft besteht, das Netz des öffentlichen Nahverkehrs zu verbessern und dieses auch durchgeführt wird.
- … wir nur optimistisch in die Zukunft schauen können, wenn die verschiedenen Akteure (Wissenschaft und Verbände) zusammenarbeiten, die Politik überzeugen und die Politik letztlich dann auch handelt.
- … neue Antriebsformen zur Verfügung stehen, die emissionsärmer sind.

E Der Beirat und seine zugehörigen Organisationen sowie weitere Praxispartner

Wir danken allen am Forschungsprojekt beteiligten Akteuren für ihre wertvollen Ideen und Beiträge sowie ihr Vertrauen, ihre Perspektiven mitzuteilen. Ein besondere Dank gilt den Mitgliedern unseres Beirats sowie den zugehörigen Organisationen: Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), IG Metall, Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Stiftung Arbeit und Umwelt der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Arbeiterwohlfahrt (AWO), Paritätischer Wohlfahrtsverband, Diakonie, Volkssolidarität, Sozialverband Deutschland (SoVD), Katholische Arbeitnehmer-Bewegung (KAB), Deutscher Naturschutzring (DNR), Naturschutzbund Deutschland (NABU), Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Forum Umwelt und Entwicklung, denkhausbremen, Verbraucherzentrale Bundesverband (VZBV) sowie unseren wissenschaftlichen Expert*innen Prof. Dr. Klaus Dörre (Friedrich-Schiller-Universität Jena), Prof. Dr. Stephan Lorenz (Friedrich-Schiller-Universität Jena), Prof. Dr. Sebastian Brandl (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit), Prof. Dr. Martina Schäfer (Zentrum Technik und Gesellschaft der Technischen Universität Berlin), Prof. Dr. Ulrich Brand (Universität Wien) und Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel). Ein herzlicher Dank gilt außerdem den beteiligten Personen und Organisationen der im Rahmen des Projekts initiierten Modellprojekte, insbesondere dem KlimaDiskurs.NRW, der Volkssolidarität VB Uckermark, dem Tourismusverband Uckermark e. V. sowie der Land-rätin des Landkreises Uckermark. Wir bedanken uns außerdem bei den vielen Personen, die mit ihrer Zeit, ihren Erfahrungen und Perspektiven für Interviews zur Verfügung standen und sich an den Diskussionen im Rahmen von Veranstaltungen eingebracht haben.