

# WETTBEWERB IN DER UMWELTVERBANDSSZENE

## Annäherungen an ein schwieriges Thema

TEXT: *Dr. Michael Zschiesche, Leiter des Fachgebietes Umweltrecht & Partizipation sowie Vorstandsvorsitzender des Unabhängigen Instituts für Umweltfragen e.V.*

Das Thema Wettbewerb ist bei Umweltverbänden nicht sonderlich beliebt. Meist wird es in eher negativen Konnotationen oder Zusammenhängen benutzt. Auch in der Forschung zur Zivilgesellschaft haftet dem Thema Wettbewerb eher das Stigma des Negativen an: „Mehr Wettbewerb und eine verstärkte Orientierung der Förderpraxis an Effizienz- und Leistungskriterien setzen viele Vereine erheblich unter Rationalisierungsdruck. Es stellt sich die Frage, wie dies mit dem Charakter der Vereine als zivilgesellschaftliche Organisationen, also als Orte der Selbstorganisation und des freiwilligen Engagements vereinbar ist“ (WZBrief 2013, S.3).

Diese negativen Implikationen bei übertriebenem Wettbewerb gibt es selbstverständlich. Aber Wettbewerb ist nicht per se negativ zu sehen. Er hat beispielsweise sehr viel dazu beigetragen, dass sich Umweltverbände in den letzten 20 Jahren deutlich weiter entwickelt haben. Allein das Sich-Vergleichen mit anderen Organisationen, in der Organisationsentwicklung auch als Benchmarking bezeichnet, führt in der Regel zu Entwicklungsprozessen. Und das Sich-Vergleichen geschieht auf allen Ebenen und in allen Akteurskonstellationen. Die Güter und Bezüge, um die im Bereich Umwelt- und Naturschutz gerungen wird, sind beispielsweise das Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger, die mediale Aufmerksamkeit oder die Deutungshoheit in der Interessenvertretung. Aber nicht nur mit anderen gesellschaftlichen Akteuren wie der Wirtschaft, halbstaatlichen oder staatlichen Einrichtungen oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen stehen die Umweltverbände im Wettbewerb. Auch in Bezug auf Bilder oder Sprache und Musik, die Natur- und Umweltschutz in den Köpfen der Menschen auszulösen vermögen, gibt es einen ernsthaften Wettbewerb. Denn wer die Bilder in den Köpfen nachhaltig prägen kann, hat auch Macht über die Zukunft der Natur (GDI 2009, S.4). Und nicht zuletzt stehen Umweltverbände auch un-

tereinander in Wettbewerbsverhältnissen – zum einen um die geeignetsten Ideen und richtigen Strategien, zum anderen um finanzielle Ressourcen, um Spender und Fördermittelgeber oder zunehmend auch um Personal.

### WETTBEWERB UM BILDER VON NATUR UND UMWELT

Obgleich langfristige Megatrends auf die Bundesrepublik Deutschland nicht in der gleichen Weise durchschlagen wie im globalen Maßstab, haben die Umweltverbände eine Reihe von Entwicklungen und Trends in Rechnung zu stellen, die auch ihr Organisationsleben und somit ihre Wettbewerbssituation deutlich beeinflussen. Einer der markantesten Trends ist dabei der Wettbewerb um die Bilder, die Menschen von Natur und Umwelt im Kopf haben. Bilder sind entscheidend dafür, welchen Stellenwert man dem Thema Umwelt- und Naturschutz verleiht. Und die Bilder, die tagtäglich angeboten werden, sind neben realen Problemlagen auch zunehmend geprägt von virtuellen und inszenierten Welten, überlagert und überformt von Image, Marketing und Werbung.

In nahezu jeder Rückschau zur Rolle der Umweltverbände wird in den letzten Jahren betont, welch großartige Rolle die Umweltverbände bei der Zurückdrängung wahrnehmbarer Umweltbeeinträchtigungen seit den 1970er Jahren in Deutschland gespielt haben (u.a. Radkau 2011, S. 29). Tatsächlich ist eine der zentralen Zielstellungen für die Gründung starker Umweltverbände, die Verbesserung der natürlichen Lebensbedingungen in Deutschland oder ihre Wiederherstellung – gerade in Ostdeutschland – ganz oder teilweise eingelöst worden. Umweltverbände waren extrem erfolgreich, den Staat und die Wirtschaft zu treiben, die wahrnehmbaren Umweltverschmutzungen weitgehend zu stoppen und sie so allmählich aus dem alltäglichen menschlichen Erfahrungsbereich zu bannen. Über den Anteil, den

Umweltverbände an diesem Erfolg in Deutschland besitzen, gibt es naturgemäß unterschiedliche Einschätzungen und Bewertungen (ebd.). Auch ist die Unterschreitung der Schwelle der menschlichen Wahrnehmbarkeit von Umweltbeeinträchtigungen kein hinreichendes Indiz dafür, dass die Problemlagen generell verschwunden sind. Einigkeit herrscht jedoch allenthalben darüber, dass es ohne das Agieren der Umweltverbände keine so raschen und wirksamen Erfolge im Umweltschutz in Deutschland gegeben hätte.<sup>1</sup> Allein durch diese seit Mitte der 1990er Jahre veränderten Rahmenbedingungen sind die Umweltverbände seitdem immer mehr vor die Frage gestellt, wie es ihnen gelingt, Umwelt- und Naturschutz als ein gesellschaftlich relevantes Problem – auch im Vergleich zu anderen Problemlagen – im Bewusstsein der Bevölkerung zu halten.

Da es zudem keinen Anspruch darauf gibt, als legitimer Sachwalter der Interessen des Umwelt- und Naturschutzes zu gelten (UBA 2013, S. 22), haben sich die deutschen Umweltverbände zu fragen, wie sie es schaffen wollen, weiterhin eine überraschend wichtige Rolle bei der Deutungshoheit über die Bilder von Natur und Umwelt bei den Menschen in Deutschland zu spielen. Wettbewerber um diese Bilder gibt es zuhauf: ob traditionell die hoheitlichen Stellen, allen voran das Bundesumweltministerium, die Landesministerien oder die kommunalen Umweltämter in Städten und Gemeinden. Mit diesen Akteursgruppen messen sich Umweltverbände seit je her in kritischer, zunehmend aber auch in kooperativer oder wettbewerblicher Weise um den richtigen Umgang in Bezug zur Umwelt und Natur. Der Vorteil, den Umweltverbände in diesem Wettbewerb haben, ist, dass die hoheitlichen Stellen in der Öffentlichkeit sehr zurückhaltend agieren. Denn diese sind per se Sachwalter in Sachen Umwelt und Naturschutz, weil dies eine staatliche Aufgabe darstellt (Grundgesetz Art. 20a). Allerdings erfüllen staatliche Stellen diese Aufgaben nach Ansicht der breiten Öffentlichkeit in Deutschland nur unzureichend (UBA 2013, S. 22). Diese Lücke ermöglichte den Umweltverbänden, sich beginnend mit den 1970er Jahren immer mehr als der legitime Sachwalter von Umweltinteressen in der Bundesrepublik Deutschland

darzustellen. Seit dem Bewusstwerden der Umweltkrise in den 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts (u.a. Bericht des Club of Rome) hat dieses Rollenverständnis zwischen Umweltverbänden und hoheitlichen Stellen das Erstarken der Umweltverbände befördert.

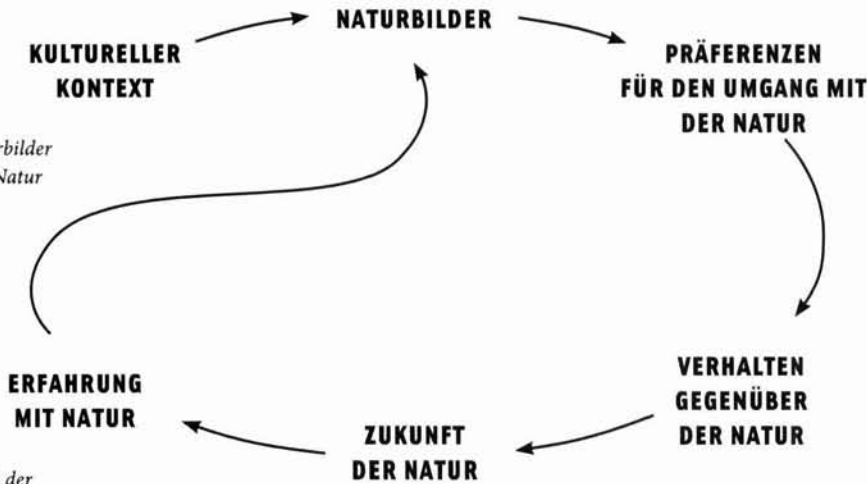
In den letzten Jahren werben zunehmend auch wirtschaftliche Akteure um das öffentliche Gut Umwelt und Natur mit dem Versprechen zu Umwelt- und Naturschutz beizutragen. Es werden auf den verschiedensten Kanälen Bilder produziert, die suggerieren sollen, dass die „echten“ umweltschützenden Akteure Unternehmen und ihre Aktivitäten sind. Zwar wird in Umfragen auch dieser Akteursgruppe bislang in Deutschland bescheinigt, zu wenig für Umwelt- und Naturschutz zu tun (UBA 2013, S. 22). Jedoch ist die Massivität des Auftretens der wirtschaftlichen Akteure sowie die Bandbreite ihrer Exponenten – von leicht als Trittbrettfahrer zu entlarvenden Vertretern bis zu ernsthaft um Umweltschutz besorgten Unternehmen – dauerhaft eine ernsthafte Konkurrenz, ja möglicherweise auch eine Bedrohung für Umwelt- und Naturschutzverbände.

Gerade die ernsthaft um Umweltschutz bemühten Unternehmen Deutschlands konkurrieren mit den Umweltverbänden zunehmend – bewusst oder unbewusst – um die Deutungshoheit, wer als legitimer Sachwalter für Umwelt- und Naturschutz in den Augen der Öffentlichkeit anzusehen ist. Die Skala dieser Unternehmen reicht von grünen Pionierunternehmen der Energiewirtschaft wie Naturstrom, Lichtblick oder die Elektrizitätswerke Schönau (EWS), die mit ihrer starken Verwurzelung in den Umwelt- und Naturschutzverbänden gar nicht als Wettbewerber wahrgenommen werden, bis hin zu Firmen der Outdoor-Bekleidungsindustrie wie beispielsweise Jack Wolfskin, Vaude, Globetrotter, Patagonia oder North Face. Gerade die Inszenierung der Outdoor-Industrie als dem Natur- und Umweltschutz dienende bzw. nahe stehende Unternehmen zielt auf Botschaften und Bilder, die auch Umweltverbände in der Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Interessant ist in diesem Zusammenhang das starke Anwachsen der Mitgliederzahlen von Nutzerverbänden. So hat der Deutsche Alpenverein (DAV) seine Mitgliederzahlen zwischen

1

Siehe Bundeszentrale für politische Bildung, unter [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40390/umweltpolitik?p=all](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40390/umweltpolitik?p=all), Zugriff vom 06.01.2014

Abbildung 1:  
Bedeutung der Naturbilder  
für die Zukunft der Natur



© GDI «Die Zukunft der Natur» nach Krömker 2004

2000 (618.000) und 2011 (893.000) um über 44 Prozent steigern können. Ende 2013 konnte man sogar auf über eine Million Mitglieder verweisen. Dabei stellen die unter 25-Jährigen die höchsten Zuwächse im DAV an neuen Mitgliedern dar. Stolz kann der DAV auf seiner Homepage Ende 2013 darauf verweisen, der mitgliedsstärkste Naturschutzverband Deutschlands zu sein.<sup>2</sup>

Aber nicht nur grüne oder grün nahe Unternehmen stellen sich als legitime Sachwalter für Umwelt- und Naturschutzinteressen dar. Auch die traditionellen Großkonzerne der Bundesrepublik tun dies. So hat Siemens-Chef Löscher 2011 dem Konzern einen radikalen Strategiewechsel verordnet. Künftig will Siemens als Umwelttechnologie-Konzern wahrgenommen werden, der die Umweltprobleme der 600 größten Städte der Welt, die für die Hälfte der weltweiten Wirtschaftsleistung stehen, lösen kann. Hierfür wurde ein konzerner eigener „Green City Index“ entwickelt, der die Stärken und Schwächen großer Städte zusammenfasst und Lösungen mit Siemensprodukten vorschlägt.<sup>3</sup> Volkswagen, derzeit zweitgrößter Autobauer der Welt, bemüht sich seit Jahren, als der nachhaltigste und umweltfreundlichste Automobilkonzern der Welt zu gelten und in der Folge auch wahrgenommen zu werden.<sup>4</sup> Und die öffentliche Wahrnehmung zum Thema Mobilität gibt dieser Strategie von VW Recht. Grüne Mobilität wird als eines der bedeutendsten Handlungsfelder im Bereich des Umweltschutzes in Deutschland eingeschätzt (UBA 2013, S. 26f.). Je mehr Auszeichnungen VW als Konzern erhält, desto deutlicher und wahrnehmbarer kann er sich als legitimer Sachwalter für Umwelt- und Naturschutzinteressen darstellen<sup>5</sup> (kritisch Welzer/Rammler 2012, S. 300). Offensichtlich haben die Verantwortlichen vom NABU dies frühzeitig erkannt und sind deshalb eine Partnerschaft, der aus der Sicht von VW „den Dreiklang aus Beratung, Dialog und Mitmachaktionen“<sup>6</sup> umfasst, eingegangen.

Es ist also nicht verwunderlich, dass der Trend zu Umwelt- und Naturschutz in Deutschland, der in der Breite der Gesellschaft und eben auch bei den großen Unternehmenskonzernen einen immer zentraleren Stellenwert einnimmt, nicht nur die Aufgaben- und Rollenmodi der Umweltverbände verändert, sondern sie ganz grundsätzlich fragen lassen muss, inwieweit sie die Hegemonie über die Bilder von Umwelt- und Naturschutz in der Bevölkerung in Deutschland künftig noch bestimmen können. Die Vielfalt an Wettbewerbern um das von positiven Gefühlen besetzte Gut Natur- und Umweltschutz wird nicht nur größer (GDI 2009, S. 4). Aufgrund der stetig wachsenden Bedeutung der Wirtschaft und der Unternehmen konkurrieren die Umweltverbände mit Wettbewerbern um das Gut Umwelt- und Naturschutz, die im Gegensatz zu den hoheitlichen Akteuren des Umwelt- und Naturschutzes deutlich andere, häufig gewinnorientierte oder zumindest ökonomische Interessen und fundamental andere Zugriffsmöglichkeiten auf öffentliche Meinung besitzen. Zudem stehen den wirtschaftlichen Akteuren ganz andere Ressourcen zur Verfügung, um das Bewusstsein der Bevölkerung zu erreichen. Umwelt- und Naturschutzverbände sind im Unterschied zu Ende der 1980er Jahre – neben den hoheitlichen Stellen – bei weitem nicht mehr die einzigen Akteure im Feld des Natur- und Umweltschutzes. Immer mehr vor allem wirtschaftliche Akteure buhlen um das Image, welches Natur und Umwelt verkörpern. In einer Studie in der Schweiz anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Umweltverbandes Pro Natura spricht das Duttweiler-Institut daher auch vom zunehmenden „Wettbewerb der Deutungen“.

Dass die Wettbewerber um das Gut Umwelt- und Naturschutz vornehmlich aus der Wirtschaft kommen und im Gegensatz zu Umweltverbänden, die primär den Altruismus zum zentralen Moment ihres Daseins machen, häufig von gewinnorientierten

2

[www.alpenverein.de/der-dav/das-struktur-des-dav\\_aid\\_10415.html](http://www.alpenverein.de/der-dav/das-struktur-des-dav_aid_10415.html), Zugriff vom 03.01.2014

3

[www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/vision.htm](http://www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/vision.htm), Zugriff vom 03.01.2014

4

Siehe u.a. [www.volkswagen.de/de/volkswagen-aktuell/News.suffix.html/2013-2Fdsi-2013.html](http://www.volkswagen.de/de/volkswagen-aktuell/News.suffix.html/2013-2Fdsi-2013.html), Zugriff vom 03.01.2014

5

Siehe auch die Darth Vader Kampagne von Greenpeace seit 2011/12 wegen der hohen CO2 Emissionen, die nun zu neuen Klimaschutzzielen des Konzern führte; [www.greenpeace.de/themen/klima/presseerklarungen/artikel/volkswagen\\_und\\_greenpeace\\_bekraeftigen\\_strikte\\_co2\\_grenzwerte\\_fuer\\_neuwagen/](http://www.greenpeace.de/themen/klima/presseerklarungen/artikel/volkswagen_und_greenpeace_bekraeftigen_strikte_co2_grenzwerte_fuer_neuwagen/) oder [www.greenpeace.de/themen/klima/kampagnen/2011\\_die\\_dunkle\\_seite\\_des\\_volkswagen\\_konzerns/](http://www.greenpeace.de/themen/klima/kampagnen/2011_die_dunkle_seite_des_volkswagen_konzerns/), beides Zugriff am 06.01.2014

6

[www.volkswagen.de/de/marke/naturschutz/verantwortung/NABU.html](http://www.volkswagen.de/de/marke/naturschutz/verantwortung/NABU.html), Zugriff vom 06.01.2014

## Gerade große Umweltverbände ebnen gewollt oder ungewollt die Grenzen zwischen Altruismus und gewinnorientierter Interessenpolitik tendenziell ein.

Motiven und Interessen geleitet werden, mag auf den ersten Blick einen Unterschied ausmachen und somit aus der Sicht der Umweltverbände beruhigend sein. Auch die häufig als Greenwashing demaskierten und auf mehr Unternehmensverantwortung zielenden Corporate Social Responsibility (sog. CSR)-Strategien so mancher Unternehmen können hier genannt werden.<sup>7</sup> Bei näherer Betrachtung jedoch ist dieser vermeintliche Vorsprung kaum relevant. Gerade große Umweltverbände, die in verschiedenen Rollenmodi interagieren und pragmatische Antworten auf nahezu alle Kooperationskonstellationen parat haben, ebnen gewollt oder ungewollt die Grenzen zwischen Altruismus und gewinnorientierter Interessenpolitik tendenziell ein. Dies ist ein als Dilemma zu beschreibender Vorgang. Denn um den gesellschaftlichen Status, den Umweltverbände in Deutschland inne haben, zu festigen und weiter auszubauen und dadurch Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten auch in Bezug auf die Große Transformation zu wahren – und dies schließt dezidiert Kooperationen mit großen Unternehmen ein – muss die Bandbreite an Aktivitäten möglichst hoch sein und dementsprechend auch kommuniziert werden.

Dadurch jedoch werden vor allem die großen Umweltverbände ihren wirtschaftlichen Wettbewerben nicht nur in Habitus und Sprache immer ähnlicher. Sie unterscheiden sich auch tatsächlich nicht mehr so gravierend von ihren früheren Widersachern. Man mag einwenden, dass es in allen bundesweit agierenden Umweltverbänden gut gearbeitete und oftmals breit diskutierte und somit verbandsintern akzeptierte Leitlinien für Unternehmenskooperationen gibt. Jedoch gilt hier zweierlei: Zum einen gibt es immer mehr lukrative Angebote für große Umweltverbände, Unternehmenskooperationen einzugehen. Mit wem allein der WWF, der NABU und die DUH seit 2000 Wirtschaftskooperationen eingingen, lässt Zweifel aufkommen, dass hier immer eine verbandsinterne, strenge Prüfung erfolgte. Zum anderen gilt: Wer hätte noch vor Jahren gedacht, dass große Unternehmen und sogar Konzerne Umweltverbände auffordern, mit ihnen dafür zu sorgen, dass mehr Umweltschutz und Nachhaltigkeit in Unternehmen einziehen. Solche – häufig luk-

rativen – Angebote beinhalten immer auch ein hohes Maß an Verführbarkeit. Allerdings hat das Unterscheidungsvermögen der breiten Öffentlichkeit Grenzen. Die Spielregeln der Medien erfordern zu verkürzen, zu vereinfachen und dadurch nicht selten auch zu verfälschen. Umweltverbände, die jahrzehntlang das Image der Guten und den Nimbus der Gerechten verbreitet haben, werden daher besonders beargwöhnt und stehen unter besonderer Beobachtung (u.a. Huismann 2012). Und seitdem der WWF 2012 sich einer Medienkampagne gegenüber sah, gibt es Anzeichen, dass die Medien häufiger kritisch über die Aktivitäten der Umweltverbände berichten (u.a. NDR-Politmagazin Panorama, 15.03.2012; Spiegel Heft 13/2013, S.44). Allein durch diese scharfe mediale Beobachtung ist die Glaubwürdigkeit, das hohe Gut der Umweltverbände, in Bezug auf Natur und Umwelt als der legitime Interessenvertreter zu gelten, immer stärkeren Gefahren ausgesetzt.

### WETTBEWERB UM KÖPFE, GELD UND INNOVATIVE IDEEN

Wettbewerbskonstellationen findet man heute in nahezu allen Bereichen von Umweltorganisationen. Dies resultiert bereits aus der Relevanz und Bedeutung, die zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen mittlerweile im gesellschaftlichen Leben der Bundesrepublik innehaben. Dabei gibt es Bereiche, um die Organisationen stärker wettbewerblich miteinander buhlen, und andere, wo dies weniger ausgeprägt ist. Der Wettbewerb um geeignete Führungskräfte findet dabei traditionell zwischen den Umweltorganisationen statt, wenngleich weit weniger als in der Vergangenheit als Braindrain von kleinen und mittleren zu großen Organisationen. Betrachtet man Führungspositionen großer Umweltorganisationen, so fällt auf, dass in der Mehrzahl der Fälle die Führungspersonen bereits sehr lange an der Spitze der jeweiligen Organisation stehen: Beispielsweise ist Brigitte Behrens seit 1999 Geschäftsführerin von Greenpeace. Leif Miller (NABU) und Eberhard Brandes (WWF) füllen die gleiche Funktion seit 2005 bzw. seit 2006 aus. Olaf Bandt vom BUND leitet die Bundesgeschäftsstelle seit 2007. Die „Methusalems“ unter den Geschäftsführern sind Katrin Kusche von der Grünen

Liga (seit 1993), Jürgen Resch von der Deutschen Umwelthilfe (seit 1987) und Dr. Helmut Röscheisen vom Deutschen Naturschutzring (seit 1980). Aber auch unter den Bereichs- und Abteilungsleiterinnen und -leitern der großen Umweltverbände gibt es im Vergleich zu Unternehmen relativ wenig Fluktuation. Allein schon deshalb kann für die Rekrutierungsverfahren der Umweltverbände kein Schema oder Muster ausgemacht werden (Frantz 2002).

**TABELLE 1: GÜTER UND RESSOURCEN, UM DIE UMWELTVERBÄNDE MIT ANDEREN ORGANISATIONEN IM WETTBEWERB STEHEN**

Bereich einer Organisation	Ausprägung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>· gesellschaftlich relevante Fragen und Themenstellungen</li> <li>· adäquate Aktivitäten</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>· geeignete Mitarbeiter_innen</li> <li>· geeigneter Nachwuchs</li> </ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gesellschaft</li> <li>· Medienöffentlichkeit</li> <li>· Mitglieder und Ehrenamtliche</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Spenden</li> <li>· Mitgliedsbeiträge</li> <li>· Drittmittel</li> <li>· Legate u.a.</li> </ul>
Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kooperationen</li> <li>· Zugang zu Politik und Entscheidungsträgern</li> </ul>

Nach wie vor setzen die meisten Umweltverbände, in der Regel auch bei Spitzenfunktionen, auf Kräfte aus den eigenen Reihen, u.a. BUND, NABU, Greenpeace, Grüne Liga. Dort, wo die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft einen starken Akzent in der Verbandstätigkeit einnimmt, ist auch die Rekrutierung des Spitzenpersonals davon geprägt, dass man brei-

ter auswählt und geeignete Kandidat\_innen nicht unbedingt aus der eigenen Organisation stammen müssen, wie z.B. beim WWF: Eberhard Brandes war vor seiner Tätigkeit beim WWF in der Geschäftsleitung der Weinmann GmbH Hamburg tätig.

Bemerkenswert war in den zurückliegenden Jahren die Rekrutierung hochrangiger, vormals in hohen öffentlichen Ämtern tätigen Führungskräfte für Umweltverbände. So wechselte 2005 der vormalige beamtete Staatssekretär Rainer Baake zeitweise vom Bundesumweltministerium neben Jürgen Resch in die Geschäftsführung der Deutschen Umwelthilfe. Ein ähnlicher Wechsel, aber vier Jahre später weit weniger spektakulär, vollzog sich 2009, als der vormalige parlamentarische Staatssekretär des Bundesumweltministeriums Michael Müller zu den Naturfreunden Deutschlands wechselte. Ein weiteres Beispiel ist die Wahl von Prof. Dr. Hardy Vogtmann an die Spitze des Deutschen Naturschutzrings (DNR), der Dachorganisation der Umwelt- und Naturschutzverbände, die 97 Mitgliedsorganisationen aus dem Spektrum Umwelt- und Naturschutz repräsentiert. Der vormalige Präsident des Bundesamtes für Naturschutz (2000 bis 2007) übernahm nach einem kurzen Intermezzo als Geschäftsführer beim Fachverband Kartonverpackungen für flüssige Nahrungsmittel 2012 die Funktion des Präsidenten des DNR.

Aber nicht nur in der Besetzung von Spitzenfunktionen manifestieren sich die hohe Attraktivität und der gewachsene Stellenwert der großen, bundesweit agierenden Umweltverbände. Auch allgemein haben die großen Umweltverbände sehr viel intern investiert, um die Arbeitsbedingungen zu professionalisieren und das Betriebsklima für die Angestellten zu verbessern. Zwar ist die Arbeitsbelastung nach wie vor hoch, jedoch wurden in den letzten Jahren zahlreiche Instrumente geschaffen, um den Umgang mit hoher Arbeitsbelastung, verbandsintern zu thematisieren und partiell zu begrenzen. Instrumente wie Betriebsrenten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder ganz generell ein mit dem öffentlichen Dienst und Unternehmen wettbewerbstaugliches Lohnniveau haben dazu beigetragen, dass die großen Umweltverbände heute als attraktive Arbeitgeber gelten können.

## Man konkurriert mit halbstaatlichen Einrichtungen, praktisch orientierten wissenschaftlichen Organisationen sowie NGO's aus der Wirtschaft.

Hierbei gibt es inzwischen große Unterschiede zwischen den Umweltverbänden. Während sich die wirtschaftlich potenten Umweltverbände (WWF, Greenpeace, DUH, NABU, BUND) organisatorisch und wirtschaftlich immer stärker gefestigt haben, was sich u.a. in steigenden Budgets für inhaltliche Aktivitäten und wachsenden Mitarbeiterzahlen manifestiert, sind andere bundesweit agierende Umweltverbände nach wie vor darauf angewiesen, mit kleinen Budgets und unter oftmals fragilen Ausstattungen zu operieren. Dies trifft in besonderem Maße auf Organisationen in Ostdeutschland, aber nicht nur dort, zu. Die in der Studie des „Rates von Sachverständigen für Umweltfragen“ (SRU 1996) skizzierte Gefahr, dass die in Ostdeutschland bis Mitte der 1990er Jahre vor allem über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen gegründete Struktur der Umweltorganisationen (vor allem die Untergliederungen der Grünen Liga) zusammenbrechen würde, hat sich allerdings nicht bewahrheitet. Zwar sind Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für die meisten der in Ostdeutschland auf dieses Instrument setzenden Umweltorganisationen bei weitem nicht mehr das bestimmende Finanzierungsinstrument (Zschiesche 2005). Dennoch wurden in weiten Teilen die bestehenden Organisationsstrukturen aufrechterhalten, mit Ausnahmen wie die Grüne Liga Sachsen Anhalt und Mecklenburg Vorpommern, und konnten in einigen Ländern in geringfügigem Maße sogar ausgebaut werden, beispielsweise durch die Umweltorganisation „Ökoherz“ in Thüringen oder das „Haus der Natur“ in Brandenburg.

Ogleich auch die kleinen und mittleren Umweltorganisationen in Deutschland inzwischen oftmals ähnlich wie die großen Umweltorganisationen eine hohe Professionalität aufweisen, ist die Anfälligkeit für Schwierigkeiten beim Weggang zentraler Personen oder Förderer bei diesen Organisationen deutlich ausgeprägter. So konnte nach dem altersbedingten Ausscheiden von Dr. Hans-Peter Gensichen vom „Kirchlichen Forschungsheim“ in Wittenberg, einer Einrichtung, die 1927 vom Theologen und Ornithologen Otto Kleinschmidt gegründet wurde und sich vor allem während der DDR in Sachen Umweltschutz historische Verdienste erwarb, die Tätigkeit nach 2002 nur noch kurze Zeit fortgeführt wer-

den und musste inzwischen ganz eingestellt werden. Dieses Beispiel veranschaulicht, dass kleine und mittlere Organisationen in besonderem Maße von den Fähigkeiten ihrer Führungspersonen bzw. der Mitarbeiter\_innen leben und auch abhängig sind. Gerade bei diesem Organisationstyp der Umweltverbandszene stehen in den kommenden zehn Jahren zahlreiche personelle Wechsel an, die schlagartig deutlich machen werden, ob ausreichend an der Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit der Organisationen gearbeitet wurde.

### NEUE WETTBEWERBER

Seit Mitte der 1990er Jahre haben sich die Wettbewerbsverhältnisse für Umweltverbände grundlegend verändert (Reiß 2007). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zum einen tragen die Umweltorganisationen selbst dazu bei, indem sie ihren Aufgabenumfang und ihre Aktivitäten kontinuierlich ausgeweitet haben und damit zahlreiche Überschneidungen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren und Gruppen bewirkten. So sind Umweltverbände in den letzten Jahren verstärkt in das Themenfeld Ernährung eingestiegen. Hierbei steht man im Wettbewerb mit traditionellen Verbraucherschutzorganisationen. Durch die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung ergeben sich immer stärkere Überschneidungen mit developmentspolitischen Organisationen, die Anfang der 1990er Jahre nur sporadisch auftraten. Andere inhaltliche Ausweitungen stellen die Bereiche Chemikaliensicherheit und Nanotechnologie da. Hier konkurriert man mit halbstaatlichen Einrichtungen, praktisch orientierten wissenschaftlichen Organisationen sowie Nichtregierungsorganisationen aus der Wirtschaft.

Aufgrund der stark veränderten Rollenverständnisse der Umweltorganisationen sowie der stark betriebenen Professionalisierung sind in den letzten Jahren neue Wettbewerbssituationen entstanden. Wer neben Protest als hauptsächlicher Aktionsform zunehmend auch auf Kooperation und Beratung setzt, gerät schnell in Konkurrenz zu Think Tanks, Consulting-Unternehmen, Agenturen und Freiberuflern, die ebenfalls das Beratungsgeschäft betreiben (Reiß 2007). Wer auf Vernetzung, Ausgleich und Mediativ-

onsstrategien setzt, hat es mit Wettbewerbern dieser inzwischen ebenfalls gewachsenen Dienstleistungsbranche zu tun.

**TABELLE 2: WETTBEWERBER IM ENGEREN UMFELD DER UMWELT- UND NATURSCHUTZ-ORGANISATIONEN (BEISPIELE)**

Nutzerverbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deutscher Alpenverein</li> <li>· Deutsche Naturparke</li> <li>· Deutscher Anglerverband</li> <li>· Deutscher Jagdverband</li> </ul>
Museen / Science Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Senckenberg Museum Frankfurt</li> <li>· Naturkundemuseum Berlin</li> </ul>
Staatliche Bildungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU)</li> <li>· kommunale Umweltbildungseinrichtungen</li> </ul>
Wissenschaftliche Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ökoinstitut</li> <li>· Ecologic</li> <li>· Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)</li> <li>· Ecor-net-Verbund</li> </ul>
Verbraucherschutzorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Foodwatch</li> <li>· Unabhängige Verbraucherinitiative</li> <li>· Ökotest</li> <li>· Stiftung Warentest</li> <li>· Verbraucherschutzverband</li> <li>· Campact</li> </ul>
Ökologische Wirtschaftsverbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>· B.A.U.M.</li> <li>· Unternehmensgrün</li> <li>· Bundesverband Beruflicher Naturschutz</li> </ul>

Darüber hinaus bleibt ein erfolgreiches Agieren – und die deutschen Umweltverbände sind alles in allem bereits über einem sehr langen Zeitraum erfolgreich – nie unbemerkt. Andere Wettbewerber versuchen, in klassische Felder der Etablierten zu drängen. So ist es partiell, bewusst oder unbewusst auch im Umwelt- und Naturschutzbereich. In den letzten Jahren sind zahlreiche Wettbewerber für die angestammten Umwelt- und Naturschutzverbände hinzugekommen. Zum Teil sind es Wettbewerber, die es bereits seit langem gibt, wie die umweltorientierten Nutzerverbände (beispielsweise der Deutsche Alpenverein, die Deutschen Naturparke), die Naturkundemuseen, die aber mittlerweile deutlich stärker wahrnehmbare Umweltaktivitäten unternehmen (z.B. Senckenberg in Frankfurt, Naturkundemuseum in Berlin) oder Tierschutzorganisationen, die inzwischen zunehmend auch artenschutzspezifische Themen bedienen und damit in klassische Felder der Umweltorganisationen drängen.

Zum Teil treten neue Wettbewerber auf den Plan. Hier sind vor allem die Organisationen auffallend, die das Medium Internet zu ihrem Angelpunkt gemacht haben. Eine der Organisationen, die sich nicht dezidiert als Umweltorganisation versteht, deren Internet-Kampagnen aber häufig Umweltthemen zum Inhalt haben, ist „Campact“.<sup>8</sup> Diese 2005 gegründete Organisation hatte im Frühjahr 2011 480.000 Menschen im Verteiler, die ständig oder sporadisch an Protestaktionen wie gegen Genmais oder Atom-müllexporte im Internet teilnahmen. Weil rein virtuelle Protestaktionen auf Dauer zu einseitig sind, ist „Campact“ übergegangen, auch reale Demonstrationen wie beispielsweise Anti-AKW-Demonstrationen mit zu organisieren. Eine andere ähnlich ausgerichtete Organisation ist der deutsche Ableger der aus den USA stammenden Internet-Plattform „Avaaz“.<sup>9</sup> Auch wenn „Avaaz“ deutlich breiter orientiert ist als „Campact“, liegt auch bei dieser Organisation in Deutschland ein Schwerpunkt der Internetkampagnen auf Umweltthemen. Beide Organisationen bauen über die zumeist sehr schnell generierten Unterschriften öffentlichen Druck auf Verantwortliche der Politik auf, der zwar den Nachteil hat, dass er nicht physisch sichtbar wird, wie bei ei-

8

[www.campact.de](http://www.campact.de), Zugriff vom 08.01.2014

9

[www.avaaz.de](http://www.avaaz.de), Zugriff vom 08.01.2014

ner echten Kundgebung oder Demonstration, aber dennoch aufgrund der hohen Zahl der Unterstützerinnen Eindruck hinterlässt (Leitschuh 2012, S. 84).

Andere Wettbewerber der etablierten Umweltorganisationen sind beispielsweise im Bereich der Transition-Town-Initiativen, im Spektrum der Nachhaltigkeitsspieler (z.B. Utopia) oder im Umfeld von „Attac“ und „Occupy“ zu finden. Auch die Gruppierungen, die sich dem Thema Urban Gardening verschrieben haben – Klimainitiativen, die besonders seit 2007 verstärkt auf der umweltpolitischen Agenda wahrnehmbar sind (Leitschuh 2012, S.80) – treten in Konkurrenz zu den etablierten Umweltorganisationen. Durch die Energiewende steigen zudem auch Sozialverbände wie die Caritas verstärkt ins Themenfeld Umwelt und Energie ein. Darüber hinaus sind sektorale Verbände wie der Mieterschutzbund im Bereich Energie tätig. Gerade das Thema Energiewende hat in Deutschland eine schier unübersichtlich hohe Vielfalt an neuen Initiativen, gemeinnützigen Unternehmen und Organisationen hervorgebracht, so dass es bereits Organisationen gibt, wie beispielsweise „Futurzwei“<sup>10</sup>, die versuchen, gelungene Beispiele von Pionieren des Wandels und der Transformation hin zu einer nachhaltigen Lebensweise zu identifizieren und darüber zu berichten.

### **KONKURRENZ UND WETTBEWERB INNERHALB DER UMWELTVERBANDSSZENE**

Die Umweltverbandsszene ist geprägt von den vier großen Allroundern (Greenpeace, WWF, BUND, NABU), die jeweils das Spektrum Umwelt- und Naturschutz nahezu vollumfänglich abdecken. Hierzu zählt auch aufgrund ihrer bundesweiten Präsenz und erreichten Größe die Deutsche Umwelthilfe (DUH), die obgleich kein Mitgliederverband, sich inzwischen den großen Vier deutlich angenähert hat. Neben diesen Organisationen gibt es einige ebenfalls bundesweit agierende Organisationen, die entweder merklich kleiner sind als die Erstgenannten, beispielsweise die Grüne Liga, die Naturfreunde oder Robin Wood oder sich dezidiert auf bestimmte Themen konzentrieren, beispielsweise die Schutzgemeinschaft Deutscher Wald oder Germanwatch. Aufgrund der Ähnlichkeit des inhaltlichen Profils sowie der tief ge-

gliederten Organisationsstrukturen stehen der NABU und der BUND in stärkeren Wettbewerbsverhältnissen als die zentraler und auch hierarchischer aufgestellten Umweltverbände Greenpeace und WWF, die sich wiederum hinsichtlich ihrer Rollenverständnisse eher ergänzen.

Alles in allem jedoch haben alle großen Umweltorganisationen jeweils Alleinstellungsmerkmale, die sie in wesentlichen Bereichen von den andern Großen der Szene unterscheidbar machen. So herrscht bei Greenpeace das traditionelle Rollenverständnis vor, im Wesentlichen als eine Protestorganisation wahrgenommen werden zu wollen, auch weil die Aktionsformen Protest und Widerstand bislang am meisten bewirkt haben (Behrens 2011). Der NABU betont hingegen am stärksten seine Kompetenz im Bereich Naturschutz. Protest gehört beim NABU zwar auch zu den möglichen Aktionsformen, jedoch will der NABU eher als der konstruktiv kritische Umweltverband wahrgenommen werden (Tschimpke 2011). Darüber hinaus ist der NABU ein klassischer Mitgliederverband, der vom Ortsverband bis hin zur Bundesebene gegliedert und strukturiert ist und in dem Mitglieder mitbestimmen können (Billen 2005). Der WWF versteht sich wiederum als weltweit agierender Umweltverband, der sich hauptsächlich für Arten- und Naturschutz einsetzt, beispielsweise für die Rettung des Tigers. Der WWF betont anders als Greenpeace nach außen eher das kooperative Rollenverständnis, sowohl in Bezug auf die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren, beispielsweise Edeka, Danone oder Bosch als auch im Verhältnis zum Staat. Der BUND ist unter den großen Umweltverbänden als der große Generalist zu bezeichnen. Er steht vor allem für politische Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen. Nicht zufällig hat der BUND die beiden Leitstudien Zukunftsfähiges Deutschland (1996 und 2008) initiiert und in breiten Diskursen verbandsintern aber auch bundesweit diskutiert. Ähnlich wie der NABU ist der BUND ein von Ortsvereinen bis hin zur Bundesebene gegliederter Mitgliederverband.

Innerhalb der Umweltverbandsszene herrscht traditionell ein Wettbewerb um Ideen und deren gute Umsetzung, sowie vor allem um finanzielle Ressourcen (Leitschuh 2012, S. 83). Gerade um finanziel-



## Allerdings haben sich alle großen Umweltverbände, auch bei der Einwerbung finanzieller Mittel, Besonderheiten bewahrt.

le Ressourcen, vor allem wenn es sich um öffentliche Fördertöpfe handelt, gibt es nicht selten harte Auseinandersetzungen (Unmüßig 2011, S. 1). Dieser Befund ist nicht neu, denn bereits in den 1990er Jahren wurde diese Konkurrenz als problematisch benannt (SRU 1996, S. 233). Ein Grund für den zum Teil harten Konkurrenzkampf um finanzielle Mittel liegt darin begründet, dass fachliche Profilierung, die Rekrutierung professioneller Mitarbeiter\_innen und die stetig steigenden Aufgabenumfänge entsprechende Budgets erforderlich machen (ebd.). Die Besonderheit der Finanzierung der Umweltverbände liegt – im Gegensatz zu Unternehmen oder öffentlichen Haushalten – aber darin, dass alle zur Verfügung stehenden Quellen äußerst volatil sind. Ob Legate, öffentliche Mittel oder Spenden, Umweltverbände können auf diese Mittel keinen dauerhaften Anspruch erheben. Anders als im sozialen Bereich gehören beispielsweise Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln im Umweltschutz nicht zum Pflichtenkanon staatlicher Zuweisungen. Drohen Kürzungen oder gar Haushaltssperren der öffentlichen Budgets, werden zuallererst die freiwilligen Aufgaben der öffentlichen Haushalte beeinträchtigt. Darunter fallen immer auch Fördermöglichkeiten für die Umweltverbände (ebd.). So wurden beispielsweise in Ostdeutschland die Budgets für die Tätigkeit der anerkannten Umweltverbände nach § 58 BNatSchG seit Einführung dieser Zuwendungen 1990 in nur geringem Umfang angepasst. Aufgrund der Anerkennung neuer Umwelt- und Naturschutzverbände, zumeist Nutzerverbände, ist die Zuweisungsquote für die einzelnen Umweltverbände dadurch deutlich gesunken. Inflation und steigende Lebenshaltungskosten blieben völlig unberücksichtigt. Die Diversifizierung der finanziellen Quellen ist daher die einzige strategische Antwort auf das Grunddilemma der Umweltverbände hinsichtlich einigermaßen stabiler Finanzen. Eine partielle öffentliche Grundförderung der Umweltverbände, wie gelegentlich gefordert (Tschimpke 2011), scheint ebenso unrealistisch, wie eine Änderung der Arbeitsvoraussetzungen. Diese Grundsituation erzeugt daher geradezu notwendig Konkurrenz zwischen den Umweltverbänden um die möglichen Finanzierungsquellen.

Allerdings haben sich alle großen Umweltverbände, auch bei der Einwerbung finanzieller Mittel, Besonderheiten bewahrt. So lehnt es Greenpeace nach wie vor ab, öffentliche Fördergelder einzuwerben bzw. diese zu nutzen, um Einflussnahme vorzubeugen und Unabhängigkeit zu bewahren. Greenpeace verlässt sich in seiner Finanzierung allein auf seine Förderer, Spender und Unterstützer (Behrens 2011). Der BUND wiederum steht Unternehmenskooperationen sehr skeptisch gegenüber und verzichtet weitgehend auf Kooperationen mit Unternehmen, wie dies der WWF und die DUH in deutlich umfassender Weise tun. Der NABU verfolgt von allen großen Umweltverbänden den breitesten Finanzierungsmix. Dieser reicht von Unternehmenskooperationen, beispielsweise mit VW, über Mitglieder- und Spendenwerbung bis hin zur Einwerbung von Drittmitteln in relevanter Größe bei staatlichen Stellen.

Alle großen, aber auch mittleren und kleinen Umweltorganisationen stehen im Wettbewerb untereinander wenn es um Spenden, Förderer und Mitglieder geht. Dabei erfordert die Möglichkeit, effektiv und erfolgreich beispielsweise Spenden einzuwerben, eine gewisse Größe und entsprechende logistische Apparate. Auch durch das Internet hat sich diesbezüglich wenig geändert. In diesem Feld sind die großen Umweltorganisationen aufgrund ihrer hausinternen Ressourcen, ihres breiten Spektrums an bewertenswerten Aktivitäten und ihren Möglichkeiten, Vorlauf- und Investitionskosten zu decken, gegenüber den kleinen und mittleren Umweltverbänden deutlich im Vorteil. Und aufgrund der Professionalisierung seit Mitte der 1990er Jahre und der stetig steigenden Budgets der großen vier Umweltverbände ist diese Schere sogar stetig gewachsen. Kleinen Umweltorganisationen bleibt daher häufig nur, in den Wettbewerb um öffentliche Fördermittel einzutreten, um in diesem Feld eine Chance auf Dauerhaftigkeit der Aktivitäten zu sichern. Auch wenn die öffentlichen Mittel im Umweltschutz in Deutschland nicht mehr wachsen und tendenziell eher schrumpfen, muss das für die einzelne kleine oder mittlere Umweltorganisation nicht bedeuten, sich nicht behaupten und entwickeln zu können. Allerdings ist der Preis dieser Behauptung häufig sehr hoch. Durch den

## Die großen Umweltverbände sind in Finanzierungsfragen in tendenziell vorteilhafteren Wettbewerbssituationen.

Druck, der dadurch in der eigenen Organisation entsteht und dadurch auch im Umfeld erzeugt und ausgelöst wird, besteht die Tendenz, dass am Ende alle verlieren (WZB 2013, S. 15). Der Abstand zwischen den kleinen und den großen Umweltverbänden ist allein in den letzten zehn Jahren deutlich gewachsen und resultiert auch aus ungleichen Wettbewerbsvoraussetzungen. Die großen Umweltverbände können ihre finanzielle Basis breiter aufstellen und sind dadurch in Finanzierungsfragen in tendenziell vorteilhafteren Wettbewerbssituationen. Und je besser und professioneller sie das tun, desto schwerer haben es kleine und mittlere Umweltorganisationen, sich mit ihren Themen gegenüber den Großen zu behaupten. Noch ist es so, dass Spender\_innen eher davon ausgehen, dass große Organisationen auch große Erfolge und Wirkmächtigkeit bedeuten (West 2011). Kleine Organisationen haben in diesem Bereich daher eher einen strategischen Nachteil.

Der Wettbewerb innerhalb der Umweltverbandszene findet neben Finanzierungsquellen auch um personelle Ressourcen, um gut konzipierte Kampagnen und Einflussmöglichkeiten bei politischen Entscheidungsträgern statt. Obgleich es gelegentliche personelle Wechsel auf der Mitarbeiterebene zwischen den großen Umweltverbänden gibt und dies eher aufgrund der flachen Hierarchien an fehlenden Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bei den jeweiligen Verbänden liegt, als an der Unzufriedenheit mit dem jeweiligen Umweltverband, ist der Wettbewerb um geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Daueraufgabe der Verbandsverantwortlichen. Das Problem dabei ist nicht, dass es jeweils zahlreiche Bewerber\_innen auf Stellenausschreibungen gibt. Viel entscheidender ist, ob es den Verantwortlichen gelingt, aus den zahlreichen Bewerbern diejenigen Mitarbeiter\_innen herauszufinden, die neben guten fachlichen Voraussetzungen auch die Identifikation für den jeweiligen Umweltverband mitbringen

oder zumindest entwickeln können. Hierbei macht sich ein Unterschied zu früher bemerkbar: Während noch in den 1990er Jahren Engagierte durch die den Bewerbungen beigelegten Lebensläufe rasch zu identifizieren waren, ist das heute bei der sogenannten Generation Praktikum weitaus schwieriger. Gerade Bewerber\_innen der jüngeren Generation wissen sich zunehmend gewandt zu verkaufen und sind in der Lage, die „richtigen“ Erwartungen im Bewerbungsgespräch zu erfüllen. Es gehört viel Erfahrung und Praxiskenntnis dazu, hier die passenden Mitarbeiter\_innen auszuwählen.

### ZUSAMMENFASSUNG

Umweltverbände stehen – ob sie es wollen oder nicht – in vielen Wettbewerbsverhältnissen sowohl mit anderen Umweltverbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen, aber auch mit Unternehmen oder staatlichen Einrichtungen, die sich mit Umweltthemen befassen. Strategisch haben vor allem kleinere Umweltverbände Nachteile, sich auf dem öffentlichen Markt Gehör und Einfluss zu verschaffen. Bei den Finanzierungsmöglichkeiten gibt es aufgrund der volatilen Grundsituationen vor allem für mittlere und kleinere Umweltverbände kaum Optionen, auf längere Sicht Planungssicherheit zu erreichen. Größere Umweltorganisationen operieren da in vorteilhafteren Wettbewerbsverhältnissen. In den nächsten Jahren wird der Wettbewerb um die Deutungshoheit von Umwelt- und Naturschutz in der Gesellschaft zunehmen. Weitere Wettbewerber, zunehmend Unternehmen, kommen hinzu. Die weitere Ökonomisierung der Gesellschaft führt dazu, dass es schwieriger werden wird, die natürliche Legitimation für Natur- und Umweltschutz den altruistischen Umweltverbänden zuzubilligen. Die bisherige Meinungsführerschaft der Umweltverbände in der Öffentlichkeit über und zum Thema Umwelt- und Naturschutz muss sich nicht fortsetzen.

## LITERATUR

Behrens, Brigitte: Unermüdlich und unbestechlich. Greenpeace lehnt staatliche Fördergelder ab, in: FNSB 1/2011, S.39f.

Billen, Gerd: Die Strategieentwicklung des NABU, in: FJ NSB 2/2005, S.81f.

Frantz, Christiane: Karrierewege und Karriereverläufe in NGO's, in: FJ NSB 4/2002, S.63f.

GDI (Nicole Lüdi): Die Zukunft der Natur, Wie sich die Beziehung von Mensch und Natur verändern wird, 2009

Huisman, Wilfried: Schwarzbuch WWF, Gütersloh 2012

Leitschuh, Heike: Bewusstseins- und Kulturwende: Das Neue wächst schon im Alten, in: Jahrbuch Ökologie 2013, Stuttgart 2012

Radkau, Joachim: Die Ära der Ökologie, eine Weltgeschichte, München 2011

Reiß, Manuel: Kampagnen von Umwelt-NGO's zwischen Kooperation und Konfrontation, in: FJ NSB 3/2007, S.40f.

SRU (Rat von Sachverständigen für Umweltfragen): Umweltgutachten 1996, Zur Umsetzung einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung, BT-Drs. 13/4108

Tschimpke, Olaf: Staatliche Förderung von Umweltverbänden – warum nicht? in FJSB 1/2011, S.41f.

UBA (Umweltbundesamt: Jana Rückert-John, Inka Bormann, Rene John): Umweltbewusstsein in Deutschland 2012, Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Dessau 2013

Unmüßig, Barbara: NGOs in der Klimakrise. Fragmentierungsprozesse, Konfliktlinien und strategische Ansätze, in: Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Zivilisierung des Klimaregimes. NGOs und soziale Bewegungen in der nationalen, europäischen und internationalen Klimapolitik, Wiesbaden 2011, S.17f.

Welzer, Harald; Rammler, Stephan: Der Futur-zwei Zukunftsalmanach 2013, Frankfurt 2012

West, Clara: Bestandsaufnahme der Bedeutung verschiedener Motivgruppen bei Spendern, Halle 2011

WZB (Patrick J. Droß): Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicher-

heit in gemeinnützigen Organisationen. Diskussionspapier, Berlin 2013

WZBrief Zivilengagement, April 2013, unter: [www.wzb.eu/wbriefzivilengagement](http://www.wzb.eu/wbriefzivilengagement)

Zschiesche, Michael: Ostdeutsche Umweltverbände, Kristallisationspunkte für zivilgesellschaftliche Entwicklung? Eine kritische Annäherung, in: UfU themen und Informationen, 59/2005, S.28f.



# ÜBER DIE WIRKMACHT VON UMWELTVERBÄNDEN

## Dieter Rucht im Interview

*Prof. Dr. Dieter Rucht ist einer der führenden Protest- und Bewegungsforscher in Deutschland; zusammen mit Roland Roth hat er das Standardwerk „Die sozialen Bewegungen in Deutschland nach 1945“ (2008) herausgegeben. Rucht war Leiter der Forschungsgruppe „Politische Öffentlichkeit und Mobilisierung“ (2001 bis 2004) sowie der Forschungsgruppe „Zivilgesellschaft, Citizenship und politische Mobilisierung in Europa“ (2005 bis 2011) am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; zudem ist er seit 2001 Honorarprofessor am Institut für Soziologie der FU (Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften). Er veröffentlichte zahlreiche Bücher und Aufsätze zu Themen der Politischen Soziologie, des sozialen Wandels bzw. sozialer Bewegungen, über politische Partizipation und Umweltkonflikte. Seit 2011 ist Dieter Rucht emeritiert; er lebt in Berlin.*

*Herr Rucht, welche Bedeutung haben Ihrer Beobachtung nach Umweltverbände als politische Kraft momentan in Deutschland? Hier meine ich in erster Linie die großen Umweltverbände wie NABU, WWF, Greenpeace, BUND und Deutsche Umwelthilfe.*

Die großen Umweltverbände sind durchaus wichtig. Sie sind kein Spieler am Rande des Feldes. Aber ihr Einfluss ist gleichwohl begrenzt, was an den bestehenden Kräfteverhältnissen liegt. Wir haben auf der einen Seite starke Industrieverbände, mächtige Wirtschaftsinteressen überhaupt, die mit sehr viel Personal und sehr vielen Ressourcen als Lobbygruppen zugange sind. Wir haben auf der anderen Seite Umweltverbände, die im internationalen Vergleich hinsichtlich ihrer Mitgliederanzahl und auch ihrer Budgets beachtlich sind. Aber in Relation zu den Kräften der Industrie sind sie dennoch schwach. Natürlich haben die Umweltverbände das Plus einer hohen Legitimation und eines hohen Ansehens in der Bevölkerung. Die Wirtschaftsverbände wiederum haben das Plus des starken finanziellen Einflusses und besonderer Möglichkeiten, durch Lobbying Druck zu entfalten. Schließlich hängt es vom jeweiligen Thema sowie der Mobilisierung der Öffentlichkeit ab, ob in der konkreten Auseinandersetzung die eine oder die andere Seite dominiert. Unterm Strich setzen sich tendenziell eher die Wirtschaftsinteressen durch, sodass viele der sinnvollen Empfehlungen von Seiten der Umweltverbände auf EU-Ebene sowie auf nationaler Ebene peu à peu verwässert werden.

*Man könnte sicher sagen, diese Situationsbeschreibung galt mehr oder weniger auch für die 1990er Jahre. Und eine der Lehren damals war, sich stärker zu professionalisieren, zu wachsen, um dauerhaft den großen Kräften der Wirtschaftsverbände etwas entgegensetzen zu können. Quantitatives Wachstum haben alle großen deutschen Umweltverbände in den letzten 15 Jahren hinbekommen, also Umsatz, die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mich interessiert, wie weit kann man das treiben, ohne selbst Schaden zu nehmen? Wann geht Größe auf Kosten von Glaubwürdigkeit bzw. Authentizität?*

Es gibt in der Tat bei den großen Umweltverbänden diese Tendenz zu einer starken Professionalisierung, zu einem „Management“ von Umweltbelangen, von Umweltpolitik oder Mobilisierung für Umweltfragen. Da besteht eine nicht genau markierbare Grenze. Diese ist überschritten, wenn man – ähnlich wie der ADAC – als Lobbyverband auftritt und sein gesamtes Instrumentarium professionell ausrichtet. Das bedeutet, man operiert ähnlich, wie das große Par-

## Ich glaube auf der Ebene der materiellen und finanziellen Ressourcen ist der Wettlauf mit der Industrie nicht zu gewinnen.

teien oder Industrieverbände tun. Dies kann auch beinhalten, dass man bestimmte Funktionen ausgelagert bzw. outsourct oder dass man Mobilisierung bezahlt, wie das eine Lobbyorganisation der Gesundheitsbranche getan hat. Als der BUND vor Jahren bei Kampagnen Schritte in diese Richtung ging, führte das bei einer Vielzahl von Mitgliedern zu entschiedener Skepsis und teilweise vehementer Ablehnung des Einsatzes von Firmen, die professionelle Spendenwerbung betreiben, ohne ansonsten mit dem Umweltthema verbunden zu sein. Stil und Methoden sind in NGOs wichtig. Da gilt noch die Wertschätzung vom freiwilliger Arbeit und gesellschaftlichem Engagement nach dem Motto: „Wir verhalten uns nicht wie Geschäftsleute, die immer nur Maximierungsvorstellungen vor Augen haben.“

*Wenn man sich das Wachstum großer Umweltverbände wie Greenpeace und WWF anschaut, die mittlerweile hinsichtlich Umsatz zur Spitzengruppe zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland zählen: Heißt das unter Umständen, dass solche Verbände aufpassen müssen, nicht allein durch schiere Größe in Mechanismen wie gewöhnliche Lobbygruppen zu verfallen? Also die Vorstellung, dass man Mächtigkeit aus der Tatsache ableitet, dass man sich zunehmend auf Augenhöhe mit Wirtschaftsverbänden bewegen kann. Ich meine das gerade im Hinblick auf Ihre Einschätzung, dass man Größe und Mächtigkeit auch aus einer anderen Haltung, der bei den NGOs beispielsweise im Gründungsimpuls liegt, beziehen kann. Wie sehen Sie dieses Verhältnis zwischen dem Drang nach Größe und der Notwendigkeit, seine eigenen Wurzeln nicht zu verlieren?*

Ich glaube auf der Ebene der materiellen Ressourcen, insbesondere der finanziellen Ressourcen, ist der Wettlauf mit der Industrie nicht zu gewinnen. Diese wird immer auf der finanziellen Ebene im Vorteil sein. Sie auf dieser Ebene schlagen zu wollen, erachte ich als nicht besonders sinnvoll. Das heißt nicht, dass ich Professionalität generell ablehne. Hohe Geldsummen einzusammeln, um sie im Sinne des Umweltschutzes auszugeben, finde ich grundsätzlich in Ordnung. Aber alle Kräfte darauf zu setzen und zu bündeln und zu denken, die Schlacht könne man auf dieser Ebene gewinnen, halte ich für einen Fehler. Dagegen gibt es Stärken der Umweltgruppen, -initiativen und -verbände, die die Industrie nie hatte und nie haben kann. Diese gilt es auszuschöpfen. Zu nennen sind hier das freiwillige Engagement, der Enthusiasmus, die starke und meist selbstlose Motivation von überzeugten Umweltaktivistinnen und -aktivisten. Das ist das genuine „Kapital“ der Umweltbewegung

und zugleich das Defizit der Industrie. Sie kann Leute für bestimmte Aufgaben anstellen, die vor allem wegen des Geldes und, falls überhaupt, nur in zweiter Linie für die Sache eintreten. Die Überzeugungskraft, die letztlich von Einzelnen ausgeht und auf andere Menschen ausstrahlt, das ist das wichtigste Kapital der Umweltgruppen und -verbände. Das lässt sich auch ablesen am Verhältnis von bezahlten Angestellten – die ja auch enthusiastisch sein können – und Freiwilligen. Bezahlte Arbeitskräfte, die mit steigendem Wachstum immer mehr Funktionen übernehmen, von morgens bis abends bezahlt im Verband tätig sind, können in der Organisation mehr Einfluss ausüben als Freiwillige. Je stärker aber das Gewicht auf die „professionellen“ Kräfte verlagert wird, umso eher sehen sich die Freiwilligen nur noch in Randfunktionen, wie beispielsweise Unterschriften zu sammeln oder Flugblätter zu verteilen. Dagegen werden die Entscheidungen von den bezahlten Kräften getroffen. Das führt zu einer Spirale: Einerseits wird das Gewicht der professionellen Kräfte noch stärker und andererseits nimmt der Enthusiasmus der freiwillig bzw. unbezahlt Tätigen ab.

*In dieser Herausforderung sind die großen Umweltverbände seit Jahren gefangen und erleben das in unterschiedlicher Ausprägung. Selbst der WWF, der Kooperationsprojekte mit Unternehmen vielleicht am deutlichsten zu seiner Aktionsform gemacht hat, versucht wieder Mitglieder, die ja wie bei Greenpeace im wesentlichen zahlende Fördermitglieder sind, in Mitmachaktionen für die Verbandsarbeit zu motivieren. Grund hierfür ist schlichtweg, dass sie dieses Moment, die Gefahr der Dominanz der hauptamtlichen Mitarbeiter als Defizit festgestellt haben. Aber nochmal: Nehmen wir als Beispiel die Transition-Town-Initiativen in Deutschland, die sich mittlerweile ebenfalls als Verein konstituiert haben, um als Dienstleister für die Basisgruppen vor Ort zu fungieren, weil diese bislang eine lose Organisationsform hatten. Haben wir hier ein Modell, das man tatsächlich über längere Zeit durchhalten kann oder stellt die Verselbstständigung eines Apparats mit seinem Spezialwissen und der Bündelung von Informationen, eine quasi gesetzmäßige Entwicklung dar? Denn in den großen Umweltverbänden sind die Apparate ja inzwischen gewollte Kraftzentren für die jeweilige Organisation.*

Es gibt diese von Ihnen beschriebene Tendenz. Sie ist gleichwohl kein ehernes Gesetz, wie es Robert Michels in seinem 1911 erschienenen Buch zur Soziologie des Parteiwesens behauptet hat. Des-

## Ich bin davon überzeugt, dass die großen entscheidenden gesellschaftlichen Änderungen „von unten“ angestoßen wurden.

das Einsammeln von Spenden und Ähnliches eingespannt. Es gibt andererseits Umweltgruppen, die relativ fundamentalistisch jeder Professionalität entsagen und damit auch bestimmte Handlungs- und Einflussmöglichkeiten preisgeben.

Nun kann es innerhalb einer Bewegung, in der im Sinne eines Netzwerks einzelne Gruppen miteinander in Kontakt stehen, durchaus eine Arbeitsteilung geben. Das heißt, nicht jede Organisation muss sich auf allen möglichen Kanälen tummeln und die gesamte Klaviatur der Aktionsformen beherrschen. Ein berühmtes Beispiel für Arbeitsteilung findet sich in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Dass dort diese Arbeitsteilung zwischen Moderaten und Radikalen funktioniert hat – was als radical flank effect für die Moderaten bezeichnet wurde – zeigt, dass es durchaus ein sinnvolles oder fruchtbares Zusammenspiel zwischen verschiedenen Gruppen geben kann. Aus diesem – gar nicht unbedingt abgesprochenen – Zusammenspiel kann sich unterm Strich ein starker Gesamtdruck in eine bestimmte politische Richtung ergeben. Das klingt zwar vielleicht etwas billig und salomonisch, aber ich würde behaupten, dass sich derartige, wenngleich keiner strategischen Gesamtplanung entspringenden Organisationsentwicklungen innerhalb der Umweltbewegung erkennen lassen.

*Nach unseren Recherchen sind die großen Umweltorganisationen daran interessiert, dass sie unterschiedlich wahrgenommen werden. Also Greenpeace eher für Protest, der WWF für die Zusammenarbeit mit Unternehmen usw. Aber wenn man sich die Aktivitäten der großen Umweltverbände genauer anschaut, dann beherrschen sie alle Aktionsformen. Sie sind praktisch Vollversorger und umfassend tätig. Das heißt, eine Arbeitsteilung in der von Ihnen geschilderten Weise ist dann höchstens möglich zwischen den Großen und den sogenannten mittleren oder kleinen Organisationen. Ich sehe im Moment eher die Gefahr, dass die großen Umweltorganisationen heute derart dominant sind, dass eine Arbeitsteilung wie von Ihnen gerade beschrieben, nur noch schwer vorstellbar ist.*

Ich komme ja aus der Bewegungsecke und betrachte eher die informellen, aktivistischen Gruppierungen als den „Motor“ von Veränderung. Die sind zwar oft zu schwach, um dann die angestrebte Veränderung durchzusetzen. Aber was ihr Potenzial angeht, neue Ideen zu generieren oder eine Kritik sehr offensiv und prägnant zu formulieren, Dinge überhaupt erst mal in die öffentliche Debatte zu bringen – da sage ich generell, dass soziale Bewegungen in den letz-

ten 300 Jahren die Antriebskräfte für gesellschaftlichen Fortschritt schlechthin waren. Ich bin davon überzeugt, dass die großen entscheidenden gesellschaftlichen Änderungen „von unten“ angestoßen wurden und nur selten auf Reformen von oben, etwa durch aufgeklärte Eliten, zurückgingen. So gesehen schlägt nicht nur mein Herz für diese Gruppierungen, weil sie mir politisch bzw. von der Form her sympathisch sind. Auch mein Verstand spricht für sie als Motoren historisch notwendiger Veränderungen. Wann immer dieser Impuls streng kanalisiert oder „kleingearbeitet“, ins rein Pragmatische überführt wird, erlahmt natürlich auch dieses kreative und drängende Element von Bewegungen. Häufig hat dies aber zur Folge, dass Kräfte aus den alten Bahnen ausbrechen oder sich ganz neue Kräfte bilden. Ein inzwischen klassisches Beispiel ist die US-amerikanische Umweltbewegung, wo sich die großen Verbände in den 1970er Jahren schon ähnlich stark etabliert hatten wie manche der heutigen großen Umweltverbände in Deutschland – zu nennen sind da Audubon Society, Sierra Club oder der National Resources Defense Council. Ergebnis war, dass sich ein radikalerer Teil abgespalten hat, so dass neben und außerhalb der etablierten Verbände neue Gruppierungen entstanden sind, die dann wieder Dinge vorangetrieben haben – wenn auch meist nicht landesweit organisiert. Eine dieser Gruppierungen war Earth First!, die als loses Netzwerk jedoch ein Stück zu weit gegangen sind. Sie wollten gar keine Strukturen bilden, keine Sprecher und kein Büro haben, sich lediglich in Sommercamps abstimmen. Vor allem deshalb ist Earth First! nach einem durchaus fulminanten Start – ähnlich wie Occupy – bald versandet.

*In Deutschland nehme ich derzeit eher wahr, dass nicht die klassischen Umweltgruppen, sondern eher Nachhaltigkeits- und konsumkritische Initiativen diejenigen sind, die sich als Bewegung formieren. Sichtbare Umweltverschmutzungen sind in Deutschland heutzutage nicht mehr so dominant; vielmehr sind die Probleme komplexer geworden auch etwa hinsichtlich Tierschutz, Ernährung usw. Ich würde fast vermuten, dass sich die Basisinitiativen in Deutschland – unter anderem auf Grund der Stärke des Nachhaltigkeitsthemas – unter einem anderen Label versammeln als dem des Umweltthemas. Gentechnik war z.B. in den 1990ern ein großes Thema. Insofern bin ich gespannt, was sich da in den nächsten Jahren aufbaut. Ich stimme Ihnen absolut zu: Eine längerfristige Veränderung, die am Ende mehr oder weniger aufgegriffen wird, kann nur von unten kommen. Das ist letztlich die*

## Man muss sich offen halten, gegenüber Befindlichkeiten an der Basis sensibel bleiben.

sen Kernthese lautet: Wer Organisation sagt, sagt auch Oligarchie. Dieser Tendenz unterliegen alle Organisationen, aber sie ist wohl-gemerkt kein Naturgesetz. Es gibt immer einzelne Organisationen, die bewusst dagegen steuern und Neuerungsschübe erleben. Doch unterm Strich – wenn man viele Organisationen betrachtet – ist es schon so: Je stärker professionalisiert und reglementiert wird, Dinge auf Dauer gestellt und routinemäßig ablaufen, umso schwächer wird das Bewegungselement. Das bedeutet, dass diese Organisationen im Zuge ihres Wachstums zunehmend ein Interesse an sich selbst und ihrer Organisationserhaltung entwickeln. Dementsprechend wird die ursprüngliche Zielsetzung zwar rhetorisch und zur Legitimation weiter verfochten, stellt aber nicht mehr diese treibende Kraft wie in der Frühphase dar. Es ist zunächst einmal diese Tendenz, der viele Organisationen unterliegen. Ob sie sich im konkreten Fall durchsetzt, vermag ich für die Umweltverbände in Deutschland nicht definitiv zu beurteilen. Das ist immer eine Frage derer, die in einem solchen Netzwerk oder Verband tätig sind. Sehen die das Problem? Gehen sie damit bewusst und selbstkritisch um? Oder ist es eine fast anarchische Entwicklung, die in eine bestimmte Richtung läuft, ohne dass mal innegehalten und gefragt wird: Wenn wir das jetzt in die Zukunft verlängern, wo landen wir dann? Und wollen wir da überhaupt hin?

*Das ist ein spannender Punkt, den wir gerade diskutieren und ich glaube, es wäre lohnend zu überlegen, welche Organisationen im Umweltbereich mit welcher Größe sich über längere Zeit von dieser Oligarchisierung frei machen oder sich zumindest darüber bewusst werden konnten. Denn offensichtlich ist es ja so, dass man einen gewissen Organisationsgrad braucht. Ohne den kann man in einer Gesellschaft, in der die Organisationen eine derart wichtige Rolle spielen, schwerlich auf Dauer bestehen. In diesem Kontext möchte ich Fragen hinsichtlich der Aktionsformen aufwerfen. Bekanntlich stellte Protest und Kritik sowie die Suche nach neuen gesellschaftlichen Konzepten den Beginn der Umweltbewegung dar. Zumeist war in den 1980er Jahren die Kritik der Umweltorganisationen an staatliche Akteure gerichtet, die daraufhin durch ihre Gestaltungsmacht entsprechende Veränderungen in der Gesellschaft einleiten sollten. Heute ist das ja aufgrund der Unübersichtlichkeit der Machtverhältnisse deutlich diverser. Wie sehen Sie das „Sich-drauf-einstellen“ der großen Umweltverbände auf diese Unübersichtlichkeit? Protest ist ja nach wie eine wichtige Aktionsform, aber gleichzeitig gibt es andere Rollen und Aktions-*

*formen. Umweltverbände sind beispielsweise als Berater für Unternehmen tätig oder versuchen sich als Konfliktvermittler bzw. Mediatoren. Wie bewerten sie die unterschiedlichen Rollenmodi? Ist das eine Anpassung an die realen Verhältnisse? Oder würden Sie sagen, dass zivilgesellschaftliche Akteure, die sehr stark Bürgerinteressen reflektieren, beachten müssen, sich nicht in anderen Aktionsformen wie Beratung oder Konfliktmittlung usw. zu stark zu betätigen? Mit anderen Worten, muss Protest und Kritik nicht immer die wichtigste Aktionsform von Umweltverbänden bleiben?*

Wenn ich heute Organisationsberater wäre, würde ich die strategische Linie so beschreiben: sich weder a priori festlegen auf eine starke pragmatische Grundorientierung nach dem Motto „wir müssen organisationsstark werden, wir müssen alles strukturieren und formalisieren“ noch umgekehrt „wir müssen nur unser Bewegungselement, das Dynamische, das Unstrukturierte, das Informelle hochhalten und pflegen“. Eine Großorganisation kann zwar nicht permanent zwischen diesen Polen hin- und herwechseln. Ich würde daher Orientierungsmarken setzen. Was meine ich damit? Ich nenne Ihnen zwei Beispiele: Occupy wollte im Grunde gar keine Struktur. Das Netzwerk lehnte auch die Zusammenarbeit mit politisch ähnlich orientierten Gruppierungen ab, weil diese schon stabile Strukturen oder gar Hierarchien aufgebaut hatten. Diese pauschale Ablehnung halte ich für den falschen Weg.

Umgekehrt. Die Gewerkschaften sind heute korporatistische, fast sklerotische Organisationen. Sie haben sich über Jahrzehnte so entwickelt. Klar, aber das ist keine erstrebenswerte Richtung. Man muss sich offen halten, gegenüber Befindlichkeiten an der Basis sensibel bleiben. Dies gilt auch für große Organisationen. Übersetzt hieße das hinsichtlich der Organisationsform und genauso für das Aktionsrepertoire: Es gibt nicht die zwingende Entscheidung, entweder Lobbying mit allen Raffinessen zu betreiben oder auf der Straße zu stehen und dort möglichst lautstark und spektakulär Druck zu entfalten. Man sollte sich vielmehr für beide Möglichkeiten bereithalten und je nach Lage der Dinge sich für das eine oder das andere entscheiden oder auch beides gleichzeitig tun. Das wäre meine allgemeine Linie. Das konkrete Verhalten hängt wiederum von vielen Randbedingungen ab. Das lässt sich auf einer allgemeinen Ebene nicht vorgeben. So gesehen gibt es Organisationen, die eher in die eine oder die andere Richtung tendieren. Greenpeace zum Beispiel oder der WWF sind festgelegt auf eine sehr hierarchische und teilweise auch sehr rigide Organisationsform, die den Basisgruppen wenige Spielräume lässt. Sie werden nur noch für

## Ich bin sehr skeptisch, ob man viel Energie gleichzeitig in sehr viele Felder investieren sollte.

*Stärke von Organisationen oder Institutionen bzw. vielleicht sogar ihre Aufgabe, weil sie als Übersetzer die Chance haben, eine Hebelwirkung zu entfalten und so Entwicklung beschleunigen können; im Grunde wie ein Katalysator. In diesem Zusammenhang noch mal eine Frage: Als wie wichtig würden Sie die Impulse erachten, die aus den großen Umweltorganisationen und ihrer Untergliederungen hinsichtlich konzeptioneller Entwürfe kommen? „Zukunftsfähiges Deutschland“ vom BUND ist hier ein wichtiges Beispiel. Können die Umweltorganisationen Treiber der gesellschaftlichen Entwicklung sein oder können sie nur hier und da bestimmte Kritiken adressieren?*

Ich glaube, man kann einen politischen Gegner auch dadurch schwächen oder gleichsam kalt stellen, dass man ihn zur Mitarbeit einlädt, ihn mit Papierbergen überschüttet und auf Nebenschauplätzen in Trab hält. Wenn in der gesamten Bandbreite aller umweltpolitischen Felder und Vorhaben die Verbände eingeladen werden mitzureden, sich zu bestimmten Entwürfen zu äußern und fachliche Vorschläge auszuarbeiten, dann unterstreicht das zuerst einmal vordergründig die Anerkennung und die Wertschätzung dieser Verbände. Es kann aber faktisch auch dazu führen, dass diese lahmgelegt werden, dass sie sich gleichsam am Kleingedruckten abarbeiten und dadurch viele Kapazitäten gebunden werden. Am Ende stehen dann oft nur minimale Verbesserungen bzw. man schließt Kompromisse, die im Detail in die richtige Richtung gehen mögen, aber in ihrer Summe unbedeutend bleiben. Für minimale Verbesserungen hat man unverhältnismäßig viel Kraft aufgewendet. Man kann zwar darauf verweisen, dass es „ohne uns noch schlechter gewesen wäre“. Dennoch wurden knappe Ressourcen auf Nebenschauplätzen vergeudet und entscheidende grundsätzliche Fragen sind aus dem Sichtfeld geraten. Aus diesem Grund bin ich sehr skeptisch, ob man viel Energie gleichzeitig in sehr viele Felder investieren sollte. Man sollte es sich auch mal leisten, in einzelnen Bereichen nichts zu tun – durchaus in Kauf nehmend, dass dort möglicherweise keine guten Lösungen zustande gekommen sind, um dann in anderen Feldern umso stärker die Kräfte zu bündeln und dort offensiver und radikaler vorzugehen. Das bedeutet, sehr viel selbstbewusster und offensiver agieren, klare Prioritäten setzen, um nicht im Getriebe der kleinen Fragen stecken zu bleiben oder atemlos ein Hamsterrad in Gang zu halten.

*Würden Sie das auch auf die großen Umweltverbände beziehen?  
Würden Sie sagen, dass sie sich von der Idee verabschieden soll-*

*ten, ein „Vollversorger“ zu sein, um das gesamte Themenspektrum des Umweltministeriums abbilden und gleichsam nacharbeiten zu wollen? Sollten sie sich stärker spezialisieren, um wirksamer zu sein?*

Das denke ich, ja. Wenn die sich alle gleichzeitig in allen Feldern tummeln, könnte man sagen, das ist toll, weil jedes Feld gut besetzt erscheint. Andererseits treten die Umweltverbände in gewisser Weise als Konkurrenten um Einfluss, Anerkennung und knappe finanzielle Ressourcen auf. Aufmerksamkeit ist ebenfalls ein knappes Gut. Da wäre eine längerfristig geltende Absprache unter den großen Verbänden sinnvoll. Im Grunde fehlt da – so mein Eindruck von außen – eine Vision: Wo wollen wir eigentlich in zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahren stehen? Was sind unsere jeweiligen Stärken und Schwächen? Und welche Schwerpunkte wollen wir setzen? Eine solche Schwerpunktsetzung sollte nicht isoliert für jeden Verband erfolgen, sondern in grober Absprache zwischen den Verbänden, sodass der Verband A sagt: „Wir werden uns – neben weiteren Tätigkeitsfeldern – vorrangig auf folgende drei Bereiche konzentrieren...“. Folglich sollte der Verband B nicht exakt dieselben Bereiche wählen, sondern nach Möglichkeit andere. Das kann sich natürlich auch überschneiden, das würde ich jetzt nicht so streng sehen. Es gibt zudem auch unvorhergesehene Entwicklungen, bei denen sich etwas Neues auftut, das heißt, eine neue Bedrohung oder eine neue Notwendigkeit zum Handeln. In Reaktion darauf müssen Spielräume vorhanden sein. Umgekehrt fände ich es nicht sinnvoll und strategisch unklug, wenn jeder Verband sagt, er wolle omnipräsent sein, um alle anfallenden Umweltfragen zu bearbeiten.

*Wir haben kürzlich in einem Projekt die Strukturdaten der Umweltverbände erhoben und dabei auch Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verbände geführt. Und die haben sich so ähnlich geäußert wie Sie das eben zum Ausdruck gebracht haben, nämlich dass eine verbindende Vision „Wo wollen wir in fünfzehn Jahren stehen?“ innerhalb der Umweltverbandsszene sinnvoll sei, gleichwohl aber nicht existiere. Im Gegenteil, es wird moniert, dass das Moment der Profilierung des jeweiligen Verbands weitaus zentraler als jegliche Absprache sei. Ich habe eine weitere Frage hinsichtlich der handelnden Akteure in den Umweltorganisationen: Wir haben heute in den Umweltverbänden in der Spitze überall Führungskräfte, die ihre Verbände in der Regel gut führen, in der breiteren Öffentlichkeit aber niemandem wirklich bekannt sind. Eine Ausnahme ist vielleicht Thilo Bode von*



## Es ist ein Problem, wenn ein Anliegen stark personalisiert und von einer Person abhängig gemacht wird.

*Foodwatch, den man nur zum äußeren Kreis der Umweltverbände zählen kann, der aber in der Öffentlichkeit regelmäßig Gast von Talkshows ist oder auch gut gekaufte Bücher schreibt. Ist die Unbekanntheit der verantwortlichen Akteure in den Umweltverbänden ein Indiz für etwas? Sehen Sie das evtl. sogar als Problem oder ist das eine ganz bedeutungslose Beobachtung?*

Ich sehe darin kein Problem, aber ich kann anerkennen, dass andere Leute das merkwürdig finden. Wir reden hier im Grunde über die Abwesenheit von charismatischen Persönlichkeiten, die als bekannte Gesichter mitreißende Reden halten, die Dinge auf den Punkt bringen bzw. für eine große Idee, eine ganze Bewegung stehen. Das wird ja allgemein als vorteilhaft angesehen. Es gibt auch ein paar Beispiele, wo solche Figuren tatsächlich eine Bewegung zumindest für eine Phase vorangetrieben haben. César Chávez, ein charismatischer Führer der kalifornischen Landarbeiterbewegung, hat eine solche Rolle gespielt. Man kann auch auf ganz andere Beispiele, etwa Hitler oder Lenin, verweisen. In einem vor kurzem erschienen Aufsatz weise ich die These zurück, dass Bewegungen eigentlich Führer bräuchten. Deshalb antworte ich an dieser Stelle engagierter und etwas ausholender. Für eine kurze Zeit mag ein Charismatiker eine Bewegung beflügeln. Aber das bleibt auf Ausnahmesituationen beschränkt und führt meistens – mit dem Abtreten der Figur durch Tod oder anderes – zu einem Umkippen der Bewegung in Selbstzweifel, Spaltung oder Inaktivität. Es ist ein Problem, wenn ein Anliegen stark personalisiert und von einer Person abhängig gemacht wird. Das andere besteht darin, dass komplexe Bewegungen einer Reihe funktionaler Notwendigkeiten unterliegen. Es müssen ganz unterschiedliche Funktionen erfüllt werden, so dass es ganz unwahrscheinlich ist, dass eine Person mehrere oder gar alle diese Funktionen auf sich vereinigen kann. Durchaus im Sinne einer Leistungssteigerung durch Spezialisierung ist es funktional geboten, dass unterschiedliche Funktionen von unterschiedlichen Personen oder gar Gruppen mit je spezifischen Kompetenzen wahrgenommen werden. Solche Grundfunktionen wären bspw. die des internen Managements, also den Apparat am Laufen halten und auf die Abstimmung zwischen den verschiedenen Teilgruppen achten. Dazu gehört auch die Beachtung einer transparenten Führungs- oder Regelungsstruktur oder die Sicherung der Finanzierung für laufende Arbeiten und herausgehobene Kampagnen. Die innere Organisation ist also ein Teil des Aufgabenkatalogs. Die äußere Repräsentation, die normalerweise ein Vorsitzender oder Präsident übernimmt, ist ein anderer Teil. Man muss in

dieser Funktion nicht unbedingt vieles entscheiden, aber man muss die Organisation und Sache nach außen hin glaubwürdig vertreten können. Das erfordert wiederum die Akzeptanz dieser Vertreterrolle innerhalb der Gruppe bzw. Organisation. Und wer Organisator oder Präsident ist, muss noch lange kein guter Motivator sein. Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass eine Person das alles übernehmen und kompetent handhaben könnte. Das wäre jetzt das funktionale Argument. Ein drittes Argument zielt auf das demokratische Element. Ist es wünschenswert, dass eine Person so auf das Podest gehoben wird? Denn das bedeutet ja fast eine Selbsterniedrigung oder eine Entmachtung der „Basis“. Will man das?

*Ja, es ist spannend zu untersuchen, inwieweit die Rollen, die früher vielleicht Einzelne übernommen haben heute von Teams übernommen werden müssen. Eine Schrift wie „Zukunftsfähiges Deutschland“ hat vielleicht nicht dazu geführt, dass sich derart viel verändert hat wie durch „Das Kapital“. Aber die Zielrichtung der Veränderung der Gesellschaft eint diese Versuche. Nur heute nicht vorgelegt durch eine Person, sondern publiziert als Teamarbeit. Die Komplexität der Gesellschaft erfordert heute ja geradezu eine stärkere Zusammenarbeit. Der WBGU hat mit seiner Studie zur Großen Transformation – zumindest was die Sozialwissenschaft betrifft – eine Art neue gesellschaftliche Konzeptidee produziert, an der sich viele abarbeiten und die teilweise in die Umweltbewegung und die Umweltorganisationen durchsickert. Wobei Viele noch unsicher sind, was so eine Große Transformation ist und was sie bewirken und welche Art von Leitbild sie darstellen kann. Meine Frage geht dahin, wie stark braucht man solche Leitbilder, wie sehr sind sie notwendig?*

Da habe ich keine klare Antwort. Ich wäre generell skeptisch gegenüber Leitbildern, die von oben oder von außen proklamiert werden. Man glaubt ein schlüssiges Konzept zu haben und will das gleichsam als Fertigprodukt an den Mann oder die Frau bringen. Es gibt manchmal Situationen, in denen ein Grundgefühl für eine Problemlage vorhanden ist, ohne dass schon ein Nenner gefunden wäre oder ohne dass es jemand auf den Begriff gebracht hätte. Da kann es durchaus orientierend sein, wenn ein Slogan oder eine Begrifflichkeit geschaffen wird. In solch einem Fall ist es im Grunde egal, woher der Impuls kommt. Eine weitere Möglichkeit für ein Vorgehen, die ich bevorzuge, besteht in Folgendem: Es wird ein Konzept im Grundsatz formuliert oder angedacht und dann allmählich wie in einem Trichter enger geführt, sodass es nach und nach greifbar

wird. Dann ist nicht das erhellende schlagwortartige Benennen das Entscheidende, sondern das Fortschreiten des Gedankens, der sich allmählich Gestalt annimmt und eine bündelnde Wirkung entfaltet. Am Anfang dieses Prozesses ist utopische Spekulation und wildes Denken angebracht. Es überwindet Denkblockaden und bloße Gewohnheit, befördert neue Ideen, die erst einmal ausgesprochen werden sollen. Man muss sich nicht immer ganz pragmatisch an den Realitäten abarbeiten. Das würde bedeuten, dass man unter Umständen gar nicht weiß, in welche Richtung man voranschreitet, weil man immer nur von Schritt zu Schritt denkt. Um das Bild eines unwegsamen Geländes zu bemähen: Es ist manchmal geboten, einen Umweg zu machen. Im Begehen des Umwegs muss man sich immer noch klar werden, dass man momentan nicht in die wirklich angestrebte Richtung geht, aber der Umweg notwendig ist, um letztlich doch an das gewünschte Ziel zu gelangen. Man braucht dafür immer einen Orientierungssinn und Orientierungsmarken. Das beinhaltet eine Wertentscheidung: Wie wollen wir leben, was sind meine Träume und Ideale? Dabei kann ich meine Nachwelt nicht ausklammern. Mit Blick auf kommende Generationen muss ich Visionen letztlich auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene denken. Wünsche und Träume kann man festhalten – wohlwissend, dass es erst mal Utopien außerhalb des Greifbaren sind. Aber sie markieren eine Richtung. Momentan sind wir in einer ganz anderen Situation im Umweltschutz. Wir stehen gleichsam mit dem Rücken zur Wand. Es geht immer nur darum, wo der jeweils größte Brand ist. Die Feuerwehr hetzt von einem Schauplatz zum anderen. Dieses Bild wird gewiss nicht allen gerecht, weil es natürlich im Schatten der Öffentlichkeit oder unseres Wissens Menschen gibt, die kontinuierlich und fachlich kompetent an einem Thema arbeiten und dies auch antizyklisch tun. Aber die Feuerwehr ist ein defensives und reaktives Prinzip. Feuerfeste Häuser, sprich: eine vorsorgende und nachhaltige Umweltpolitik wären geboten.

