NEUE ALLIANZEN FÜR SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATIONEN

Für Mensch & Umwelt

Umwelt Bundesamt

Impressum

Herausgeber:
Umweltbundesamt
Fachgebiet I 1.1 und I 1.4
Postfach 14 06
06813 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
buergerservice@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

/umweltbundesamt.de
/umweltbundesamt
/umweltbundesamt
/umweltbundesamt

Autoren:
Helen Sharp (Federführung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung), Ulrich Petschow (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung), Prof. Dr. Hans-Jürgen Arlt (Kommunikation & Arbeit), Dr. Klaus Jacob (Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin), Giulia Kalt (Forschungszentrum für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin), Michael Schipperges (sociodimensions)

Redaktion:
Umweltbundesamt, Fachgebiet I 1.1, Dorothee Arenhövel
Umweltbundesamt, Fachgebiet I 1.4, Dr. Angelika Gellrich

Satz und Layout:
lab[45] Kommunikationsdesign, Berlin

Broschüren bestellen:
Service-Telefon: +49 340 2103-6688
Service-Fax: +49 340 2104-6688
E-Mail: uba@broschuerenversand.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Diese Publikation ist kostenfrei zu beziehen beim Umweltbundesamt. Der Weiterverkauf ist untersagt. Bei Zuwiderhandlung wird eine Schutzgebühr von 15 Euro/Stück erhoben.

Publikationen als pdf:
www.umweltbundesamt.de/publikationen

Die Inhalte der Broschüre basieren auf dem Forschungsvorhaben „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden“ (FKZ 3717 11 104 0), welches vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), dem Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU), sociodimensions und Kommunikation&Arbeit im Auftrag des Umweltbundesamts und des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit durchgeführt wurde (Förderzeitraum 07/17 bis 12/20). Die Auftraggeber übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der im Papier dargelegten Angaben sowie für die Beachtung der privaten Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Auftraggeber übereinstimmen.

Bildquellen:
Seite 6: Dominic Wunderlich, Pixabay
Seite 7: Natalya Vilman, iStock
Seite 8: Rawpixel.com, Shutterstock
Seite 9: Efes Kitap, Pixabay
Seite 10: Markus Gann, AdobeStock
Seite 12: Ulrike Leone, Pixabay
Seite 15: Rawpixel.com, Shutterstock
Seite 16: Rawpixel.com, Shutterstock
Seite 17: ETIENjones, Shutterstock
Seite 18: DanaTentis, Pixabay
Seite 21 links: Steve Buissinne, Pixabay
Seite 21 rechts: RossandHelen, AdobeStock
Seite 22 oben: blende12 (Gerhard G.), Pixabay
Seite 22 unten: Viesturs Larmanis, AdobeStock
Seite 23: Alexander Rochau, AdobeStock
Seite 26: Halfpoint, Shutterstock
Seite 28: ALPA PROD, Shutterstock
Seite 31: Sven Loeffler, AdobeStock
Seite 32: grunzibaer, Pixabay
Seite 33: TeeFarm, Pixabay
Seite 34: francescoridolfi.com, AdobeStock
Seite 36: Dizfoto, Shutterstock
Seite 37: lab[45]
Seite 38: Joshua Resnick, AdobeStock
Seite 40: Salivanchuk Semen, Shutterstock
Seite 42: lab[45]
Seite 43: lab[45]
Seite 44: Dominic Wunderlich, Pixabay

Stand: November 2020
1. Auflage
500 Exemplare

ISSN 2363-8311 [Print]
ISSN 2363-832X [Online]

NEUE ALLIANZEN FÜR SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATIONEN

Inhalt

VORWORT

Warum braucht es neue Allianzen für sozial-ökologische Transformationen? Zum Kontext dieser Broschüre 7

1 KERNERGEBNISSE

Perspektiven, Handlungslogiken und Zukunftsstrategien 11

1.1 Geteilte Perspektiven: Klima-, Umweltschutz und Gerechtigkeit 11

1.2 Spezifische Handlungslogiken und neue Herausforderungen: Die Notwendigkeit von Neuorientierung 12

1.3 Kooperation als Zukunftsstrategie: Aus der Defensive in die Gestaltung 14

1.4 Auf dem Weg zu „Neuen Allianzen“: Handlungsansätze für die Verbände 16

2 HANDLUNGSANSATZ 1

Übergreifende Austauschprozesse stärken und institutionell verankern 19

2.1 Selbstverständigungsprozesse der Zivilgesellschaft 20

2.2 Integrierte Politikentwicklung 22

2.3 Die notwendige Verständigung im Wechselspiel zivilgesellschaftlicher und staatlicher Initiative voranbringen 22

3 HANDLUNGSANSATZ 2

Potenziale regionaler und lokaler Kooperation heben und entwickeln 27

3.1 Sozial-ökologische Kooperationsinitiativen als zentrale Lern- und Experimentierräume für Transformationen voranbringen 27

3.2 Die Verbandsarbeit vor Ort stärken: den Markt der Möglichkeiten eröffnen 30

3.3 Lokale und regionale Plattformen für systematischen Austausch zur Gestaltung von Strukturwandelprozessen etablieren 33

4 HANDLUNGSANSATZ 3

Strategisch orientieren, neu positionieren – Zukunftsfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Verbände sichern 35

4.1 Die Dynamik gesellschaftlicher Veränderungsprozesse in der Organisationsentwicklung berücksichtigen 35

4.2 Das Umdenken in konkrete Verbandspolitik übersetzen 38

5 ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ALLIANZEN UND STAATLICHE POLITIK

Gemeinsam auf dem Weg zu sozial-ökologischen Transformationen 41

6 ZEITENWENDE

Eine Einladung zum Weiterdenken und -handeln 45

Vorwort

Warum braucht es neue Allianzen für sozial-ökologische Transformationen? Zum Kontext dieser Broschüre

Die ökologische und die soziale Frage oder: Transformation als Gemeinschaftsaufgabe

Die globale Klima- und Biodiversitätskrise verschärft sich zunehmend. Mit dem Pariser Klimaabkommen wurde 2015 ein politisches Signal gesetzt, mit welchem die Dringlichkeit der Lage auf internationaler Ebene anerkannt wurde. Alle gesellschaftlichen Gruppen, von den Parteien, den Managementetagen der Unternehmen bis hin zu den vielfältigen lokalen Ortsvereinen und Bürgerinitiativen, haben dieses Signal vernommen und suchen nach Strategien, wie sie mit den daraus erwachsenden Herausforderungen umgehen können.

Auch wenn sich die Herausforderungen im Einzelnen unterschiedlich darstellen, so wird doch vor allem deutlich, dass die notwendigen Veränderungen nicht innerhalb einzelner Politikfelder, nicht innerhalb einzelner Branchen und auch nicht auf Initiative einzelner Personen oder Organisationen umgesetzt oder aber verhindert werden können. Was aus ökologischer Sicht unumgänglich ist und mit den Zielen des Pariser Klimaabkommens politisch verankert wurde, impliziert tiefgreifende Transformationen in den Strukturen von Wirtschaft und Gesellschaft. Ob erreicht wird, was ökologisch notwendig ist, hängt damit aber auch elementar davon ab, wie es sozial ausgestaltet wird. Neben den ökologischen Krisen rücken so auch soziale Entwicklungen und Problemlagen in den Fokus: zunehmende Ungleichheit, Fragmentierung, demografischer Wandel, aber auch Populismus, um nur einige zu nennen.

Die COVID-19-Pandemie hat zuletzt auf dramatische Weise verdeutlicht, wie eng die Zusammenhänge sind, wie notwendig es ist, die sozialen Krisen umweltgerecht und gleichzeitig die ökologischen Krisen sozial gerecht zu adressieren. Die ökologische Frage wird zur sozialen Frage, genauso wie andersherum. Längst kann daher kaum noch von einem umweltpolitischen Projekt gesprochen werden, wenn es um die Veränderungen geht, die für eine nachhaltige Entwicklung notwendig sind. Sozial-ökologische Transformationen sind nichts weniger als eine gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe.

Interessenvertretung im Wandel: Die zivilgesellschaftlichen Verbände vor neuen Herausforderungen

Vieles wird davon abhängen, ob und wie es gelingt, dass verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen gemeinsam handeln und neue, „integrierte“ Gestaltungsansätze entwickeln. Diese Art der weitreichenden gesellschaftlichen Aushandlung und Zusammenarbeit ist dabei alles andere als einfach. Sie bedeutet, dass die Strukturen und Organisationen klassischer Handlungsfelder, politischer Ressorts, aber auch traditioneller Interessenvertretung neu betrachtet werden müssen. Was ehemals getrennt verhandelt wurde, muss nun zusammengebracht werden. Ein solches Bemühen ist für alle Beteiligten eine Herausforderung; es erfordert ein grundsätzliches Umsteuern nicht nur auf struktureller Ebene, sondern auch in den Denk- und Handlungsroutinen.

> „Da ist das umweltpolitische Silo und das sozialpolitische Silo und die Verbindung findet nicht statt.“
>
> (Verteter*in der Umweltpolitik)[1]

Dieser Umstand betrifft damit nicht nur die Ebene staatlicher Politik[2], sondern auch die zivilgesellschaftlichen Interessenverbände, die als „Mittler“ zwischen Staat und Gesellschaft in teils traditionelleren (Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbände), teils jüngeren (Umweltverbände) Organisationsstrukturen für soziale oder ökologische Interessen eintreten.

Die Arbeit der Interessenvertretung ist dabei vielfältig, von klassischer Lobbyarbeit über öffentlichkeitsorientierte Kampagnenarbeit bis hin zur konkreten Leistungserbringung für die Mitglieder. Sie findet jedoch bislang vor allem innerhalb einzelner Politikfelder statt und ist damit überwiegend auf konkrete, in diesen Politikfeldern relevante Prozesse (etwa die Sozialgesetzgebung) und Akteure (wie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)) ausgerichtet. Dass die klassischen Strukturen der gesellschaftlichen Interessenvertretung vor dem Hintergrund sich verschärfender ökologischer und sozialer Problemlagen neuen Herausforderungen gegenüberstehen, ist dabei allerdings keine „Zukunftsmusik“: Schon jetzt machen die Verbände die Erfahrung, nicht nur mit neuen Themen konfrontiert zu sein; auch die politischen Arenen und Einflusskanäle für ihre jeweiligen Interessen verändern sich bereits. Seit 2015 wurde etwa mit der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, dem Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung sowie der Einrichtung eines „Klimakabinetts“ von staatlicher Seite versucht, den komplexen Herausforderungen durch neue institutionelle Formate und Prozesse zu begegnen. Die Entwicklung integrierter Politikansätze für sozial-ökologische Transformationen erfordert jedoch mehr: Sie erfordert gesellschaftlichen Austausch über institutionelle und räumliche Ebenen hinweg. Dies fordert auch die zivilgesellschaftlichen Verbände neu heraus: lösungsorientierte Aushandlung dort, wo reale oder vermeintliche Konflikte in bedrohliche Blockaden münden, Gestaltungsallianzen dort, wo die Synergien längst klar sind.

1 Die O-Töne in dieser Broschüre stammen aus einer Reihe qualitativer Interviews, die im Rahmen des der Broschüre zugrunde liegenden Forschungsvorhabens „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik: Kooperationsperspektiven umweltpolitischer Akteure mit Gewerkschaften, Wohlfahrts- und Sozialverbänden“ in 2018 und 2019 mit Vertreter*innen aus Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Umwelt-, Entwicklungs- und Verbraucherorganisationen sowie Bundesumweltpolitik durchgeführt wurden.

2 Unter „staatlicher Politik“ kann eine Vielzahl von Prozessen und Inhalten, Strukturen und Institutionen sowie Akteuren verstanden werden. In dieser Broschüre verwenden wir den Begriff mit einem starken Fokus auf die handelnden Akteure, wobei wir in erster Linie staatliche Entscheidungsträger*innen adressieren, also Personen und Organe, die von der Gesellschaft zuerkannte staatliche Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse haben: Regierungen (Kabinett) und die dahinterstehenden Verwaltungsstrukturen in den Ministerien und Behörden auf Bundes- und Landesebene, Parlamente, aber auch die Akteure der kommunalen Selbstverwaltung (Verwaltung, Gemeinderäte, Bürgermeister*innen). Wir adressieren damit indirekt aber auch die Parteien und ihre Spitzen, die ihre Programme in entsprechender Entscheidungs- und Gestaltungsabsicht erstellen.

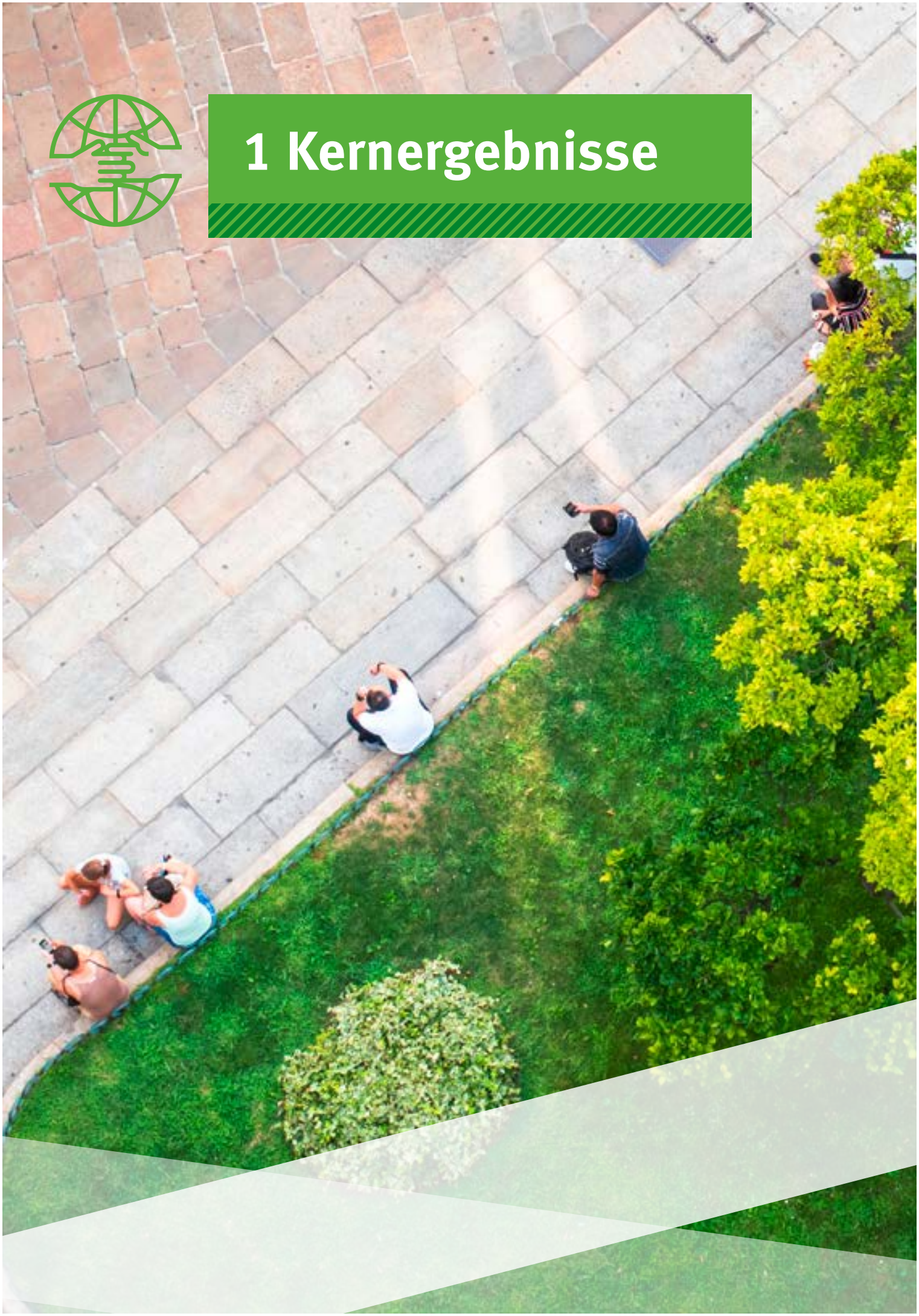
Dass es sich bei Aushandlung und Kooperation auch über Politikfelder hinweg für die zivilgesellschaftlichen Verbände um keinen grundsätzlich neuen Handlungsmodus handelt, hat sich über die letzten Jahrzehnte immer wieder teilweise periodisch, mindestens aber punktuell gezeigt. Von systematischen Austauschprozessen, wie sie zunehmend erforderlich werden, kann jedoch trotz zunehmender Aktivitäten in den letzten Jahren noch immer keine Rede sein. Die neuen Allianzen sind nach wie vor zarte Pflänzchen, deren (Weiter-)Entwicklung entscheidende Bedeutung für das Gelingen von Transformationen hat.

Das Projekt „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ untersucht Kooperationspotenziale sozial- und umweltpolitischer Akteure

Diese Broschüre legt dar, was über drei Jahre (2017–2020) durch umfangreiche Analysen auf Basis von Literatur, Dokumenten sowie 40 qualitativen Interviews zu Kooperationspotenzialen sozial- und umweltpolitischer Akteure gelernt werden konnte. Sie soll verdeutlichen, welche Potenziale zu heben und Hemmnisse zu überwinden sind sowie aufzeigen, welche langfristigen Orientierungen und konkreten Handlungsansätze sich nicht nur für die notwendigen gesellschaftlichen Transformationen, sondern auch für die Modernisierung und Zukunftsfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Verbände ergeben. Die hier dargestellten Erkenntnisse sind dabei keine abstrakte Interpretation empirischer Daten; sie sind vielmehr einerseits die Zusammenfassung dessen, was im Laufe des Projekts durch zahlreiche Diskussionen mit Vertreter*innen aus Wissenschaft, Umweltpolitik, Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Umwelt-, Verbraucher- und Entwicklungsorganisationen erarbeitet werden konnte. Andererseits handelt es sich um Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen, die das Projektteam auf dieser Grundlage entwickelt hat. Neben einem Fokus auf die Rolle der zivilgesellschaftlichen Verbände soll die Broschüre auch zur Debatte darüber beitragen, wie „Neue Allianzen“ durch die Entwicklung von Rahmenbedingungen befördert werden können und welche erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten sich auch für staatliche Politikakteure im Sinne sozial-ökologischer Transformationen als Gemeinschaftsaufgabe eröffnen. Wir hoffen, dass die Broschüre damit einen Diskussionsstand einfängt, aus dem Ideen und Impulse aus der Praxis für die Praxis entwickelt wurden, um eine gemeinsame Verständigung und weitere

Aktivitäten zwischen den zivilgesellschaftlichen Verbänden und mit staatlicher Politik zu unterstützen. Sie entwickelt dabei Handlungsorientierungen, die als Einladung zum Weiterdenken und -handeln zu verstehen sind.

1 Kernergebnisse



Perspektiven, Handlungslogiken und Zukunftsstrategien

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

1.1 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. Ganz 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.

„Die IG Metall bekennt sich uneingeschränkt zu den Zielen des Pariser Klimaabkommens.“

(IG Metall 2019, „Manifest. Die IG Metall in einer neuen Zeit“)

„AWO unterstützt Pariser Erklärung“

(Arbeiterwohlfahrt (AWO), Pressemitteilung vom 07.03.2019)

„Die Politik muss beim Klimaschutz aufs Tempo drücken“

(Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), 07.08.2019 zur Unterstützung des globalen Klimastreiks)

„Wir treten ein für eine gerechte Nutzung des globalen Umweltraumes auf der Basis ökologischer Erneuerung und sozialer Gerechtigkeit.“

(Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND), Leitbild zur Verbandsentwicklung – BUND 2022)

„Es gibt ein neues Interesse daran, eine konstruktive Position zu finden. Also man weiß, dass man sich da neu positionieren muss. Da fehlt aber manchmal ganz konkret das Wissen, wie es gehen könnte.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Das ist immer so ein bisschen die Frage, wo setzt man die Prioritäten, wie sehr lässt man sich auch von sehr hochgepuschten sozialpolitischen Debatten dann auch bremsen, wie sehr ist man aber an manchen Stellen total borniert und sagt ‚Ist ja nicht so wichtig‘, aber eigentlich ist es das dann doch. Wie geht man mit so was um, mit Verdrängungsprozessen, Preissteigerungen? Aber eigentlich ist es in jedem Bereich ein Thema und jeder sollte es auf dem Schirm haben.“

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

1.2 Spezifische Handlungslogiken und neue Herausforderungen: Die Notwendigkeit von Neuorientierung

Der Sammelbegriff „zivilgesellschaftliche Interessenverbände“ verkennt trotz vieler Gemeinsamkeiten, wie grundverschieden die Handlungskontexte der Verbände 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.

„Teilweise ist es ziemlich konfliktär. Die Gewerkschaften sehen sich als Vertreter der Arbeitnehmer, während die Umweltverbände eher breite Werte vertreten. Von daher hat die Gewerkschaft eine deutlichere Aufgabenbeschreibung von ihrer Mitgliedschaft.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Die Prozesse in unserer Organisation bei den Gewerkschaften sind traditionell langsamer. Wir haben ein massives Demokratie-Bedürfnis und eine entsprechende Struktur des Dialogs, den wir auch führen müssen. […] Da sind wir wesentlich demokratischer als die meisten Umweltverbände, mit denen wir zu tun haben. Das ist denen häufig gar nicht so klar.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

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.

„Wir haben 28.000 Einrichtungen, ich kenne ein paar Hundert, das ist schon nicht wenig.“

(Vertreter*in eines Wohlfahrtsverbands)

„Unser Kerngeschäft ist eben Tarife. Die Leute haben genug zu kämpfen. Wir wissen alle, die Zahl der Mitglieder geht zurück.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Eine Gewerkschaft ist eine Verhandlungsorganisation, es ist eine Kampforganisation für die Mitglieder. Diese Logik aus der Sozialpartnerschaft trägt man oft auch in die Politik. Das macht natürlich auch Kompromisse schwieriger, weil aus der Sicht der Verhandlungslogik, da setzt man alles auf eine Position.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Was wir ganz stark gemerkt haben, ist, dass die Verbände doch ganz unterschiedlich Entscheidungen fällen, z. B. die Sozialverbände, die sehr viel stärker hierarchisch organisiert sind und sich da auch wieder unterscheiden. Die AWO ist z. B. ganz stark von unten organisiert. Die einzelnen AWO Landesverbände bringen es auf die Bundesebene und die Bundesebene kann gar nicht so selbstständig politische Entscheidungen treffen, was wir vielleicht versuchen. Das können die dann gar nicht unbedingt sofort umsetzen, weil sie eigentlich eine von unten getriebene Organisation sind.“

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

„Da ist es einfach immer noch Pflicht, nicht nur im Schützenverein, sondern auch beim örtlichen Sozialverband Mitglied zu sein, weil da doch alle sind. Die Lehrerin ist da, der Bürgermeister ist da und dann ist man da eben drin, das ist so.“

(Vertreter*in eines Sozialverbands)

„Ich würde schon sagen, dass es Themenbereiche gibt, in denen wir einfach immer mehr unter Druck gesetzt werden, uns damit zu beschäftigen und nicht so zu tun, als gäbe es das nicht. Zum Beispiel die ganze Kohledebatte, wo natürlich und z. T. auch sehr begründet eingefordert wird, dass man jetzt nicht einfach sagen kann, alles abschalten und alle verlieren ihre Jobs und so.“

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

„Wie stellt man sich auf in dieser neuen Zeit, wo alles grün und nachhaltig und digital und zukunftsorientiert und schnell und jung und weiblich sein sollte. Wie stellt man sich da neu auf? Wie kriegt man das richtig hin?“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Wir sind in einer Phase, wo wir entscheiden müssen, wo wir hinwollen. Wir haben rückläufige Mitgliederzahlen, was auch an der sehr hohen Altersstruktur bei uns liegt. Was das Durchschnittsalter angeht, sind wir ein sehr, sehr alter Verband.“

(Vertreter*in eines Wohlfahrtsverbands)

„Wenn wir irgendwann mal diese Pariser Klimaschutzziele erreichen wollen, dann stellt das zwangsläufig einen tiefen Einschnitt für die Gesellschaft dar, mit ganz großen Veränderungsprozessen. Und da müssen wir uns drauf einstellen und uns Fragen stellen. Was bedeutet das für unsere Betriebe? Was bedeutet das für unsere ganze Mitgliederstruktur? Und wie müssen wir uns da auch verändern?“

(Vertreter*in eines Wohlfahrtsverbands)

„Da braucht man gar nicht die Demografie bemühen. Wenn es so weitergeht, dann sind die Gewerkschaften irgendwann ein aussterbendes Reptil.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

1.3 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.

„Und das ist auch ein Grund, warum wir in so Bündnisse und in Partnerschaften einsteigen. Weil wir merken, wir alleine kriegen das nicht mehr geregelt, wir brauchen andere an unserer Seite.“

(Vertreter*in eines Sozialverbands)

„Ich glaube, ohne den einen oder den anderen geht es nicht. Die Umweltverbände haben nicht die politische Stärke ohne die Gewerkschaften und wahrscheinlich auch nicht die soziale Einsicht, welche Konflikte da tatsächlich entstehen und warum und wie tief die sind, und die Gewerkschaften haben wahrscheinlich nicht die ökologische Einsicht über den eigenen Horizont hinaus. Die sind häufig fokussiert auf das konkrete Geschehen im eigenen Betrieb. Man müsste voneinander lernen.“

(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Ich glaube der Wille oder das Wissen, dass das sein muss und dass es ohneeinander nicht wirklich geht, das ist einfach da und das ist klar.“

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

„Ich benutze immer gerne das Beispiel von dem schwerfälligen „Tanker Gewerkschaften“ und den flexiblen kleinen Einheiten von Umweltverbänden als die Schlauchboote. Das tut uns gut als Gewerkschaften, hin und wieder eine wohlwollende Begleitung zu kriegen, die uns wieder zwingt, uns mit Fragen auseinanderzusetzen, die bei uns nicht immer so Priorität A sind.“
(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

„Es ist ein Zusammenspiel von dem, was aktuell politisch passiert, auf das wir reagieren müssen und dem, was unsere eigenen Themen sind, die wir auf unseren Kongressen festgesetzt haben, die wir auch aktiv der Politik aufzwingen wollen. Und das gelingt natürlich, je mehr Kooperationspartner man hat, umso besser. Um das Ganze auch gesellschaftlich breiter zu verankern.“
(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

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.

- Juni 2012: Transformationskongress „Nachhaltig handeln, Wirtschaft neu gestalten, Demokratie stärken“ unter gemeinsamer Trägerschaft u. a. von dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), dem Deutschen Naturschutzring (DNR) und Brot für die Welt
- Juni 2019: **#Fairwandel-Kundgebung der IG Metall** unter Beteiligung von Sozial- und Umweltverbänden
- Juli 2019: Gemeinsame Initiative und Eckpunktepapier **„Die Klima- und Mobilitätswende gestalten“** vom Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) und der IG Metall
- Juli 2019: Gemeinsamer Debattenbeitrag und Pressekonferenz von BUND und DGB **„Beschäftigung und Umwelt gehen Hand in Hand. Gemeinsam für eine mutige statt marktgläubige Politik“**

- Juni 2020: **Brief des Paritätischen Gesamtverbands und des BUND an die Abgeordneten des Deutschen Bundestags** zu fachlichen Anforderungen an ein sozial-ökologisches Konjunkturpaket und gemeinsamer Entwurf eines konkreten Investitions- und Maßnahmenplans

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.

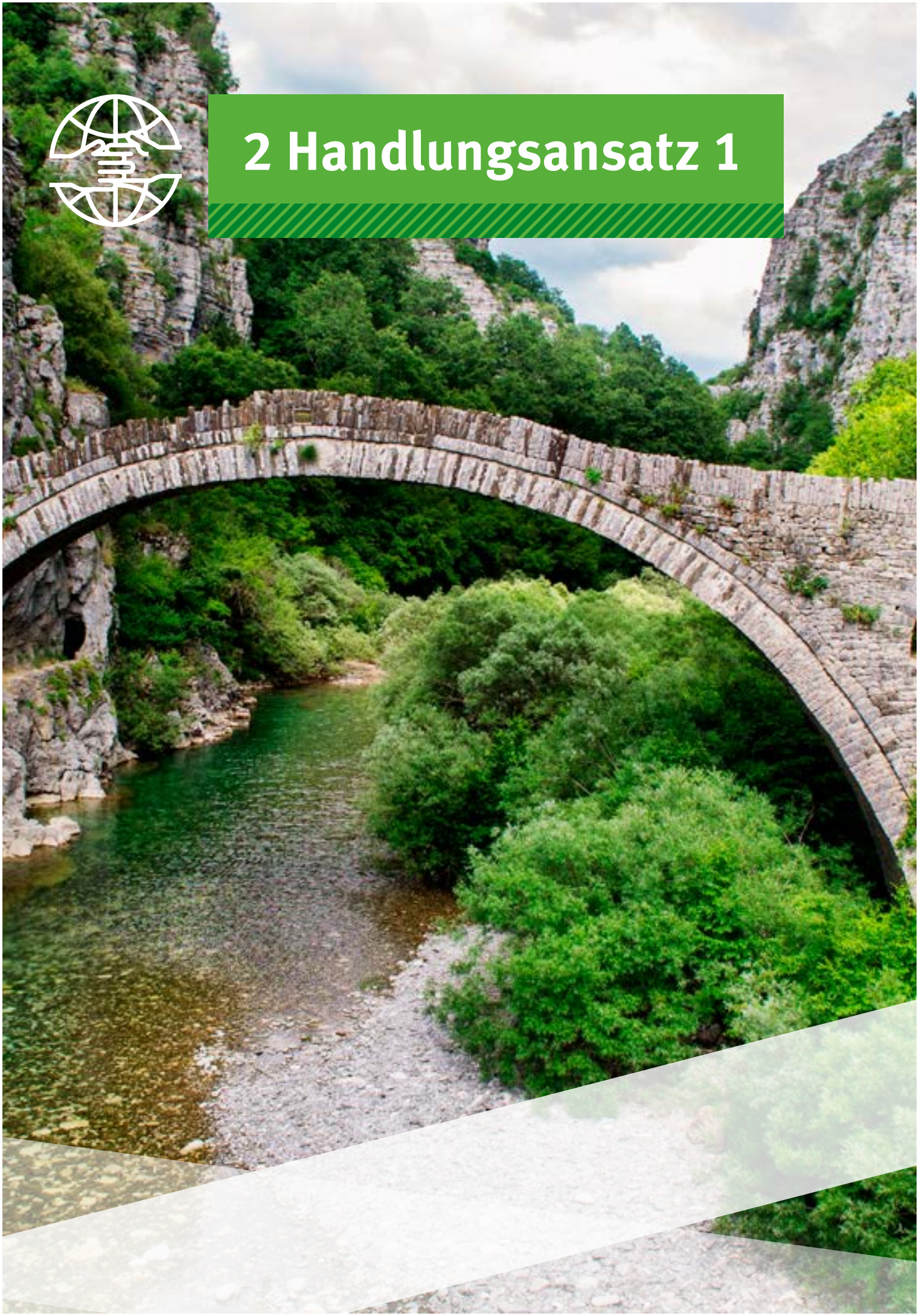
1.4 Auf dem Weg zu „Neuen Allianzen“: Handlungsansätze für die Verbände

Die genannten Aspekte zeichnen insgesamt ein hoffnungsvolles 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 haben wir im Projektteam und insbesondere in Diskussionen mit den Akteuren Handlungsansätze entwickelt, die mögliche Wege aufzeigen sollen. Wir verstehen diese Handlungsansätze als grundlegende Leitlinien, die von den Akteuren der Praxis (Verbände, Politik) aufgegriffen und handlungsorientiert konkretisiert werden müssen. Wir haben ganz bewusst darauf verzichtet, exakte Vorschläge für Strukturen oder Institutionalisierungen zu machen, da aus unserer Sicht solche Konkretisierungen nur im vertieften Austausch zwischen den Akteuren entwickelt werden können.

2 Handlungsansatz 1



Übergreifende Austauschprozesse stärken und institutionell verankern

Die zivilgesellschaftlichen Verbände sind bereits auf vielfältige Weise miteinander im Gespräch. Die Ergebnisse einer umfangreichen Analyse bestehender Kontaktstrukturen und Kooperationsprozesse zwischen Gewerkschaften, Sozial- und Wohlfahrtsverbänden einerseits und Umweltverbänden andererseits haben deutlich gemacht, dass übergreifender Austausch bisher vor allem punktuell erfolgt und Kooperationen überwiegend innerhalb einzelner Politikfelder stattfinden. Dabei zeigt sich auch, dass diese Prozesse in ihrer Entwicklung vielfach pfadabhängig sind und aufgrund der zunehmenden Spezialisierung und Professionalisierung häufig auch in Schließungsprozesse münden. Einmal etablierte Netzwerkverbindungen (z. B. im Rahmen gemeinsamer Plattformen) für neue Mitglieder und damit für neue Themen und Arbeitsweisen zu öffnen, scheint eine große Herausforderung zu sein. So konnten sich im Bereich der Umwelt- und Klimapolitik zwar längerfristige Kooperationsstrukturen zwischen umweltpolitischen Akteuren etablieren, aber die systematische Integration sozialpolitischer Verbände und ihrer Anliegen bleibt eine Herausforderung – trotz aller Bemühungen. Andersherum mangelt es auch an Beispielen dafür, dass umweltpolitische Akteure in bestehende Austauschstrukturen der klassischen Gewerkschafts-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände integriert werden konnten.

„Also zwischen Umweltverbänden ist es ja erstmal in der Regel relativ einfach, weil da ein Grundkonsens da ist. Das Aufwändigste ist da ja, wenn man eine gemeinsame Position entwickeln will, da geht es ja oft um inhaltliche Abweichungen, Varianten von einer Forderung, meinetwegen bis wann, zu welchem Jahr, muss man denn die Kohlekraftwerke abschalten. Da hat so jeder seine Positionierung, aber das ist nicht so grundlegend, dass man sagt, deswegen könnte man sich nicht gemeinsam positionieren. Und das ist ja mit anderen Akteuren viel schwieriger."
(Vertreter*in eines Umweltverbands)

Die weitreichenden gesellschaftlichen Transformationsaufgaben werden sich jedoch nicht bewältigen lassen, ohne dass ein anspruchsvolleres Verständnis von Kooperation entwickelt wird. **Es kommt darauf an, den Austausch der Verbände über die Grenzen von Politikfeldern, Branchen und Interessengruppen hinweg aufzubauen und ihm Strukturen zu geben.**

Es braucht eine neue institutionelle Architektur, die die Kommunikation zwischen ökologisch und sozial engagierten Verbänden fördert, schon bestehende Kooperationsstrukturen und -prozesse stärkt und dazu einlädt, neue Diskussions-, Verhandlungs- und Aktionsansätze zu entwickeln.

Eine solche institutionelle Architektur sollte demnach zwei Brücken bauen (vgl. Abbildung 1 auf Seite 25). Sie sollte

1. Austauschstrukturen für Selbstverständigungs- und Lernprozesse zwischen den sozial- und umweltpolitischen Verbänden und

2. Austauschstrukturen für die konkrete politische Entscheidungsvorbereitung und -begleitung schaffen, im Sinne einer Ko-Kreation transformativer Politikansätze zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Beide Brücken können sich dabei gegenseitig stabilisieren und ihr „Verkehrsaufkommen" wechselseitig erhöhen. Mehr Beteiligung an und Einfluss auf staatliche/n Entscheidungsprozesse/n macht Verständigung und Strategieplanung zwischen den zivilgesellschaftlichen Organisationen dringender – und umgekehrt.

Wichtig ist es dabei, dass es sich bei diesen neu zu schaffenden Strukturen um mehr als zusätzliche Austauschprozesse im Sinne reiner Diskussionsplattformen handelt. Aber auch allein mehr Entscheidungsnähe für einzelne Verbände im politisch-parlamentarischen Geschehen ist für sich genommen wenig zielführend. Vielmehr braucht es eine eigenständige und begleitende Ebene der

zivilgesellschaftlichen Verständigung, um neue Lösungspfade und Möglichkeitsräume auszuloten, um anknüpfend an diese vorgelagerten Verständigungs- und Lernprozesse auch in stärker formalisierten Prozessen und Strukturen von Aushandlung und Beteiligung neue, gemeinsame Pfade zu finden.

> „Wir bekommen ja immer ganz viele Angebote zu irgendwelchen Round Tables und sonst was, wo ja aber oft eher Akzeptanzstrategien dahinter stecken nach dem Motto ‚Jetzt müssen wir mit den Umweltverbänden mal so lange reden, bis sie nicht mehr können, und dann haben wir irgendwie ein Papier'. Und da sind wir auch vorsichtig, uns auf solche Prozesse einzulassen. Weil das funktioniert ja so nicht. Es muss sozusagen auch ein offenes Ergebnis da sein, das muss man jetzt beachten."
> (Vertreter*in eines Umweltverbands)

Während im Rahmen der Kommission „Wachstum, Beschäftigung und Strukturwandel" zum Ausstieg aus der Braunkohleverstromung, quasi im Schatten der (staatlichen) Hierarchie, zwar ein Kompromiss verhandelt werden konnte, scheint dies vor dem Hintergrund weit komplexerer Problemkontexte in anderen Handlungsfeldern (z. B. im Zusammenhang mit einer Mobilitätswende) zunehmend schwieriger. Was es gleichwohl braucht ist eine klare Perspektive mit Blick auf politische Entscheidungsstrukturen, um die Handlungsrelevanz und die Option auf positive Gestaltungsmacht für die zivilgesellschaftlichen Akteure herauszustellen. Je deutlicher ist, mit welcher Absicht welche Problemlagen über welche Prozesse von staatlicher Seite politisch adressiert werden, desto mehr Relevanz erhalten vorgelagerte Verständigungs- und Aushandlungsprozesse für die Verbände, weil die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten deutlich werden.

2.1 Selbstverständigungsprozesse der Zivilgesellschaft

Auf Ebene der zivilgesellschaftlichen Verständigung braucht es Strukturen, um einen systematischen und kontinuierlichen Austausch organisieren zu können. Punktuelle Gesprächsrunden, gemeinsame Aktionstage oder Pressestatements sind zwar wichtige Instrumente der Zusammenarbeit. Die Herausforderungen sozial-ökologischer Transformationen erfordern aber eine deutlich neue Qualität der Verständigung. Ein Beispiel für eigeninitiierte übergreifende Verständigungsstrukturen lässt sich auf regionaler Ebene etwa mit dem **KlimaDiskurs.NRW** finden, welcher sich aus einem Netzwerk u. a. gewerkschaftlicher, umweltverbandlicher und kirchlicher Akteure als Plattform zur zivilgesellschaftlichen Begleitung der Umsetzung des Klimaschutzplan NRW gegründet hat. In unterschiedlichen Formaten – von öffentlich bis vertraulich – werden dort sowohl gemeinsame Themen vorangetrieben und übergreifende Lernprozesse organisiert als auch konkrete Konflikte verhandelt.

Zur Institutionalisierung übergreifender Austauschprozesse sind folgende Leitideen wichtig:

- Sozial- und umweltorientierte Akteure sollten von Beginn an gleichermaßen und gleichberechtigter Teil dieser Architektur sein.
- Übergeordnete Themen und Problemstellungen wie gesamtgesellschaftliche Leitbilder oder Gerechtigkeitskonzepte sollten in dieser Architektur ebenso bearbeitbar werden wie auch deren Konkretisierung für unterschiedliche Handlungsfelder.
- Eine Rückbindung über alle Ebenen, also der Bundesebene an regionale und lokale Kontexte genauso wie andersherum, sollte gezielt in den Blick genommen werden.
- Die Architektur sollte Räume zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation für notwendige Aushandlungs- und Lernprozesse eröffnen.
- Der Anschluss an konkrete politische Prozesse und Strukturen auf der staatlichen Ebene sollte gegeben sein.

Neue Verständigungsstrukturen werden zukünftig auf allen Ebenen nötig und sollten insbesondere auf folgende Aspekte fokussieren:

- **Übergreifende Perspektiven zu Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit skizzieren:** Was bedeuten „gerechte“ Transformationen im Kontext der Pariser Klimaziele? Welche Synergien und Konflikte sind zu erwarten, wenn weitergehende Maßnahmen zur Einhaltung der Ziele ergriffen werden? Wie lassen sich konfrontative Konflikte vermeiden und aus widerstreitenden Positionen neue Ideen gewinnen?
- **Verbandsspezifische und gemeinsame Zukunftsbilder diskutieren:** Welche Ansatzpunkte gemeinsamer inhaltlicher Leitbilder und einer handlungsfeldübergreifenden Programmatik gibt es? Wie knüpfen die spezifischen Zukunftsbilder der unterschiedlichen Verbände daran an?
- **Vertiefungsfelder ausloten:** Wie lassen sich Leitbilder und visionäre Programme auf handlungsfeldspezifische Strategien herunterbrechen? Welche Rahmenbedingungen müssen etwa für neue Formen der Mobilität, des Wohnens oder der Verkürzung von Arbeitszeiten geschaffen wer-

„Die Grundsatzdebatten müssen geführt werden. Ich würde sagen, das wäre die Voraussetzung. Und dann natürlich im nächsten Schritt wiederum Räume, wo die jeweiligen Akteure zusammenkommen können und diskutieren können und sich die Zeit nehmen können, auch mal innezuhalten in diesem permanenten Trubel von ‚Wir müssen morgen das Positionspapier raushauen und jetzt zack zack und uns dazu äußern und das und das noch fertig machen‘. Man braucht einfach die Räume des Innehaltens, um mal zu versuchen, über das Aktuelle hinaus zu denken. Das findet einfach zu selten statt, glaube ich. Sich auch selber kritisch zu hinterfragen, seine Arbeit. Auch eine gewisse Fehlerfreundlichkeit an den Tag zu legen und zu sagen: ‚Das und das war zwar gut und wichtig und wir haben da tolle Kämpfe gefochten, aber irgendwie müssen wir noch mal neu gucken oder anders gucken oder darüber hinaus gucken‘. Und ich glaube, dafür haben wir viel zu wenig Zeit, zu wenig Geld, weiß ich auch nicht. Fehlt uns auch teilweise der Mut.“

(Vertreter*in eines Umweltverbandes)

den, damit gerechte Transformationen möglich sind und die Verteilungseffekte bzw. -konflikte nicht nur transparent werden, sondern im Sinne von Gerechtigkeitszielen einer Lösung zugeführt werden?

- **Brückenkonzepte entwickeln:** Welche konzeptionellen Zugänge können als Brücken zwischen der sozialen und der ökologischen Dimension fungieren und die Zusammenarbeit erleichtern? Inwiefern bieten in diesem Zusammenhang existierende Prozesse und Agenden wie die UN-Nachhaltigkeitsagenda, die Sustainable Development Goals oder die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie Anknüpfungsmöglichkeiten oder braucht es andere Zugänge?

2.2 Integrierte Politikentwicklung

Unabhängig davon, welche Formen die Strukturen zivilgesellschaftlicher Verständigung letztlich annehmen, braucht es auch neue institutionelle Strukturen und Prozesse, um transformative Politikansätze zwischen Verbänden und staatlichen Ebenen besser vorzubereiten und konsequenter zu entwickeln. Kommissionen können in richtiger Besetzung und unter geeignetem und transparentem Mandat durchaus einen passenden Rahmen bieten. Auch hier bräuchte es Strukturen, in denen sowohl Querschnittsthemen und übergreifende Fragen eines sozial- und umweltgerechten Wandels bearbeitet werden können als auch handlungs- bzw. themenfeldspezifische Formate.

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. Sie scheinen einen Idealzustand darzustellen, verweisen aber auf eine Leerstelle der Ausgestaltung von weitreichenden und integrativ angelegten sozial-ökologischen Transformationsprozessen, 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 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 und

Vorschlag 1: Ein Forum Umwelt & Soziales

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen schlagen wir die Etablierung eines „Forum Umwelt & Soziales“ vor, welches auf höchster Ebene der Verbände angedockt sein und zugleich Arbeitsstrukturen für die Umsetzung und Konkretisierung von sozial-ökologischen Transformationen bereitstellen könnte. Folgende Struktur wäre denkbar:

Ein Lenkungskreis, zusammengesetzt aus den Verbandsspitzen, adressiert die übergeordneten konzeptionellen Fragen und damit auch die inhaltlichen und strategischen Leitplanken. Zusätzlich bilden sich themenspezifische Arbeitsgruppen, die die Übersetzung für konkrete Handlungsfelder im Blick haben. Eine gemeinsame Geschäftsstelle koordiniert und unterstützt den Lenkungskreis und die Arbeitsgruppen in ihrer Arbeit. Die Bundesverbände fungieren als gemeinsame verantwortliche Träger des Forums. Für die Finanzierung (u. a. der Geschäftsstelle) sind unterschiedliche Modelle – von Mitgliedsbeiträgen der Verbände über institutionelle Förderungen bis hin zu unterschiedlichen Abstufungen einer Co-Finanzierung – denkbar.

Neben den Fragen zur grundsätzlichen Struktur und Finanzierung stellen sich eine Reihe weiterer Fragen, etwa: Wie können andere zivilgesellschaftliche Akteure – Bewegungen, NGOs ohne Verbandsstruktur, kleine Initiativen – in die Arbeit eines solchen Forums eingebunden werden? Aber auch: Was könnte die Rolle der Wissenschaft im Kontext zivilgesellschaftlicher Selbstverständigung sein?

Vorschlag 2: Transformationskommissionen

Kommission für übergreifende Fragen von Transformationen: Zusammensetzen kann sich eine solche Kommission etwa aus der Leitungsebene der zivilgesellschaftlichen Verständigungsstrukturen (hier z. B. aus dem Lenkungskreis und der Geschäftsführung des Forum Umwelt & Soziales) sowie von staatlicher Seite aus den Mitgliedern des sogenannten Klimakabinetts (sowie der dort bislang noch nicht vertretenen, eher sozialpolitisch ausgerichteten Ministerien) und den Vertreter*innen des Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung.

Themenspezifische Kommissionen: Der Entwicklung integrierter Politikansätze in spezifischen Themen- bzw. Handlungsfeldern können themenspezifische Kommissionen dienen. Die Ergebnisse der zivilgesellschaftlichen Verständigungsprozesse (z. B. der thematischen Arbeitsgruppen des weiter oben besprochenen Forums) könnten hier durch eine entsprechende Vertretung einfließen. Ähnlich wie die Modelle der Kohle- oder auch Verkehrskommission sollten die jeweils relevanten Politikressorts vertreten sein. Inwiefern weitere Akteure wie Wirtschaftsverbände oder Unternehmen einbezogen werden, sollte je nach Handlungsfeld zwischen Verbänden und staatlichen Akteuren ausgehandelt werden.

partizipationsorientierte 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

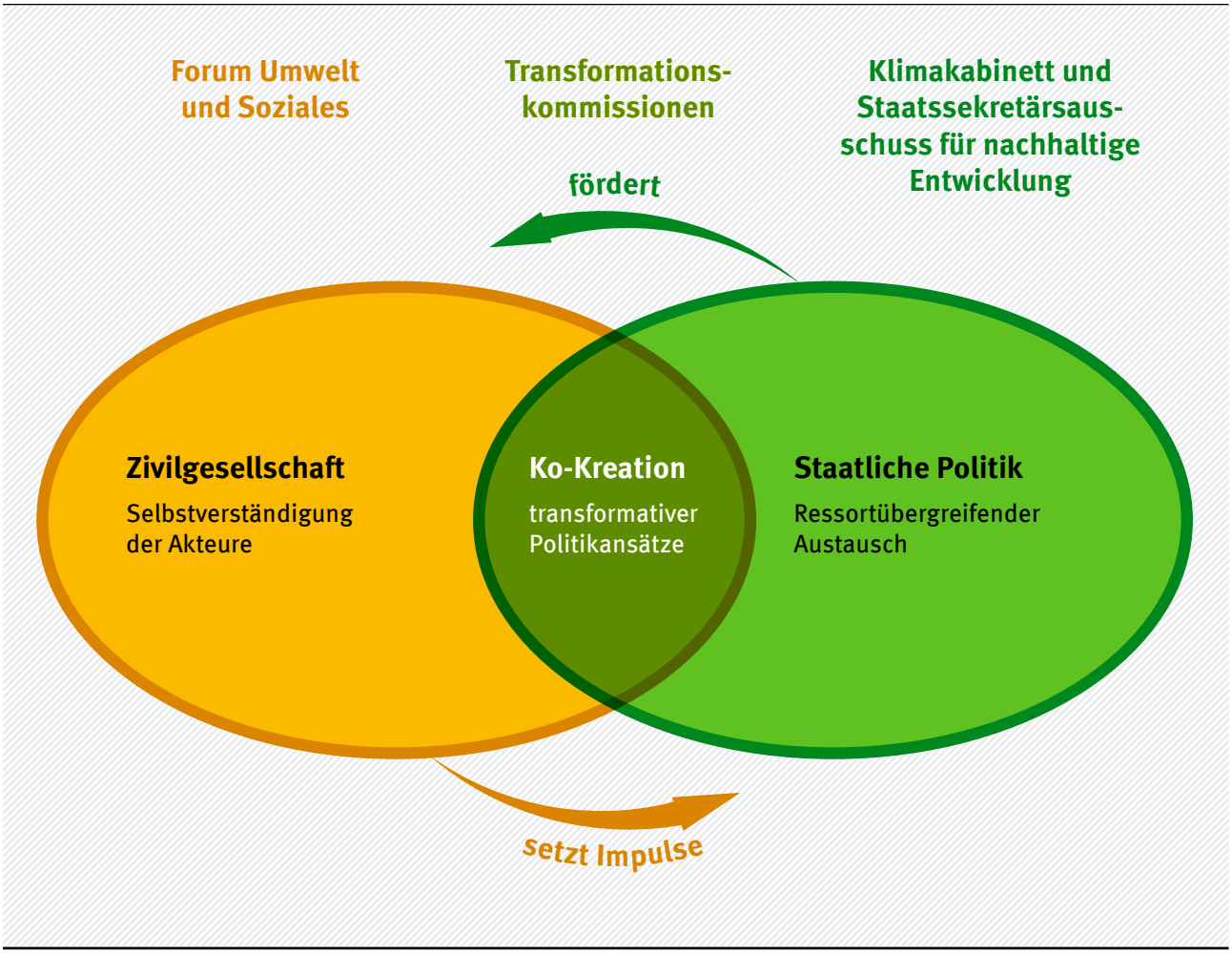
Zweifelsohne wird es im Kontext der sozial-ökologischen Transformationen darüber hinaus erforderlich sein, auch neue Prozesse und Strukturen im Austausch mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu entwickeln und zu etablieren. Dies kann im Sinne der hier vorgeschlagenen Architektur z. B. auf übergreifende 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.

Abbildung 1

Institutionalisierungen für sozial-ökologische Transformationen: Zivilgesellschaftliche Verbände und Staatlicher Politik



Zusammenfassend wird hier dargestellt, wie eine institutionelle Architektur zusammengesetzt sein könnte: Ein „Forum Umwelt & Soziales“ als Austauschplattform für die Verbände, Transformationskommissionen zur Ko-kreation transformativer Politikansätze zwischen staatlicher Politik und zivilgesellschaftlichen Verbänden, sowie Formate eines ressortübergreifenden Austauschs auf Seiten staatlicher Politik.

Quelle: eigene Darstellung

3 Handlungsansatz 2

Potenziale regionaler und lokaler Kooperation heben und entwickeln

Ob ökologische Verantwortung, soziale Gerechtigkeit und demokratische Beteiligung gelebt werden, ist vor Ort, im Regionalen und Lokalen, unmittelbar zu ermessen und zu greifen. In den Städten, Gemeinden und Landkreisen entscheidet sich, was an Veränderungsimpulsen für ökologische und soziale Lebensqualität auf den Weg gebracht wird. Das gilt für die Verbände selbst, trifft aber auch auf die Gesellschaft insgesamt zu. Welche neuen Ideen werden erprobt und welche davon fallen auf fruchtbaren Boden? Welche Wege können auf lokaler Ebene gefunden werden, um Beschlüsse nationaler Regierungen und internationaler Institutionen umzusetzen? Welche Proteste artikulieren sich? „Die Wahrheit ist auf dem Platz“, sagt man im Sport.

> „Da sind natürlich einerseits wir als nationale Verbände, aber da geht es dann auch immer vor Ort darum, wo haben wir denn lokale Initiativen, die das dann auch begleiten. Bei vielen Themen macht das keinen Sinn, das nur top down zu machen. Da braucht man lokale Vernetzungsstrukturen.“
>
> (Vertreter*in eines Umweltverbands)

Gemeinsam mit weiteren Akteuren der lokalen Ebene, etwa Kommunen oder lokalen Initiativen, eröffnet sich den Verbänden ein breites Aktionsspektrum: Hier können sie Gelegenheiten ergreifen, Zeichen setzen und Gesicht zeigen. Zumal sich vor dem gemeinsamen lokalen Hintergrund mit seinen konkreten Bezügen zu alltäglichen Lebenssituationen verschiedene soziale Milieus auch bei unterschiedlichen Wertvorstellungen oft leichter für gemeinsame Ziele gewinnen lassen.

Auf der lokalen und regionalen Ebene zeigt sich allerdings auch immer wieder, wie unterschiedlich zivilgesellschaftliche Organisationen aufgestellt sind und wie sehr ihre Arbeitsstrukturen mitunter voneinander abweichen. Bei aller Verschiedenheit: Ein gemeinsames Merkmal sind die engen Kapazitätsgrenzen. Um Austauschprozesse und Kooperationen zu fördern, braucht es finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Kooperationsvorhaben, also Aktivitäten jenseits des „Kerngeschäfts“, erfordern einen zusätzlichen Aufwand, sowohl für die Hauptamtlichen als auch dann, wenn sie überwiegend von ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Mitarbeiter*innen getragen werden.

Für Gewerkschaften, Sozial-, Wohlfahrts- und Umweltverbände vor Ort bieten sich für gemeinsame lokale bzw. regionale Aktivitäten vor allem drei Ansatzpunkte:

1. Lokale und regionale Kooperationsinitiativen unterstützen und neu gründen
2. Die Verbandsarbeit vor Ort stärken
3. Lokale und regionale Austauschplattformen bilden, um Transformationsprozesse zu befördern

In der Folge werden die drei typisierten Ansatzpunkte für die Initiierung bzw. Weiterentwicklung von sozial-ökologisch motivierten Kooperationen kurz skizziert.

3.1 Sozial-ökologische Kooperationsinitiativen als zentrale Lern- und Experimentierräume für Transformationen voranbringen

Städte und Gemeinden sind Arenen für die konkrete Aushandlung und Ausgestaltung von Transformationsprozessen. Hier 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 stehen, auch vielfältige Anknüpfungspunkte für nachhaltigkeitsorientierte Akteure. Umgekehrt eröffnen örtliche Initiativen von Umweltverbänden konkrete Anschlussstellen für Kooperationen mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, zumal oft deren (Kern-)Klientel und die Anliegen der Mitglieder damit direkt angesprochen werden.

Auch die Betriebe sind zentrale Einheiten der lokalen und regionalen Ebene, in denen die Gewerkschaften engagiert sind. Vielfach existieren mittlerweile umweltorientierte Arbeitskreise in den Betrieben, die auch Anknüpfungspunkte für Kooperationen mit Umweltverbänden bieten. Und auch über die Ebene der Betriebe hinaus ergeben sich Anknüpfungspunkte für Gewerkschaften auf lokaler und regionaler Ebene, etwa im Zusammenhang mit neuen Beschäftigungsperspektiven durch Stadtumbauprozesse oder der Entwicklung des ÖPNV.

Insgesamt gibt es auf lokaler und regionaler Ebene eine Vielzahl sozial-ökologischer Ansatzpunkte, die von den Akteuren in gemeinsamer Initiative vorangebracht werden können. Die folgenden Beispiele zeigen, in welchen lokal- bzw. regionalpolitischen Handlungsfeldern diese Ansatzpunkte liegen.

Energiewende:
Gewerkschaften und Umweltverbände sind bereits im Rahmen bi- und teilweise multilateraler Kooperationen auf regionaler Ebene zusammen energiepolitisch aktiv. Diese Kooperationen als dauerhaft angelegte Netzwerke zu verstetigen und zudem auch für weitere Akteure wie die Sozial- und Wohlfahrtsverbände zu öffnen, kann eine sozial gerechte Energiewende voranbringen. Exemplarisch dafür steht etwa das auf der Bundesebene initiierte Projekt „**Stromspar-Check**“ des Deutschen Caritas-Verbandes e. V. und des Bundesverbands der Energie- und Klimaschutzagenturen, in welchem einkommensschwache Haushalte Beratung zum Energiesparen erhalten. Es zeigt auf, was auch für die lokale Ebene höchst relevant ist: nämlich wie ökologische und soziale Anliegen in konkreten Beratungsangeboten der Verbände integriert angegangen werden können.

Wohnungspolitik:
Mit der Forderung nach bezahlbarem Wohnraum treten Gewerkschaften und Wohlfahrtsverbände in einem zentralen Politikfeld der kommunalen Ebene gemeinsam auf. Obwohl die Sozialverträglichkeit der energetischen Gebäudesanierung von den Umweltverbänden zunehmend wichtig genommen wird, werden wohnungspolitische Forderungen der Umwelt-, Gewerkschafts-, Sozial- und Wohlfahrtsverbände bisher weitgehend getrennt vorgetragen. Im Sinne einer gemeinsamen politischen Lobbyarbeit könnten hier Kräfte der (genannten) Akteure gebündelt werden. Zudem könnten in enger Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft Nachhaltigkeitskonzepte für Wohnprojekte, etwa Mehrgenerationenhäuser oder betreutes Wohnen, in größerem Umfang realisiert werden.

Naturerfahrungsräume und Naturerlebnisse:
Als Teil der Freizeit- und Bildungsangebote der Wohlfahrtsverbände spielen Erfahrungen mit und Erlebnisse in der Natur eine große Rolle. Die

Zusammenarbeit mit Umwelt- und Naturschutzverbänden liegt hier auf der Hand, sie wird auch gesucht und praktiziert. Interesse und Freude an der Natur lassen sich mit ökologischem Lernen und mit Naturschutz gut verbinden. Urban Gardening, die Pflege von Grünflächen und Brachen, die Renaturierung vernachlässigter Zonen, die Förderung der Artenvielfalt sind praktische Beispiele. Dass Sozialverbände als Multiplikatoren die Unterschriftensammlung für das Bürgerbegehren „Rettet die Bienen“ in Bayern mittrugen, ist keine Eintagsfliege. Auf internationaler und nationaler Ebene werden im Kontext der UN-Dekade für die biologische Vielfalt diese und die soziale Dimension zunehmend miteinander verbunden. Daran anknüpfend gilt es, den strategischen Austausch über Anforderungen einer regionalen Naturschutz- und Biodiversitätspolitik lokal und regional weiter zu entwickeln – und auch als vorbeugende Sozialpolitik zu begreifen. Erste Ansätze lassen sich finden, etwa mit dem Kompetenzteam „**Soziale Natur – Natur für alle**“ der UN-Dekade Biologische Vielfalt in Deutschland, dessen Mitgliedsorganisationen, bestehend u. a. aus einer Reihe von Umwelt-, Naturschutz-, aber auch Wohlfahrtsverbänden, den Zugang zur Natur für alle innerhalb ihrer unmittelbaren Wohnumgebung als neuen Standard in Politik und Gesellschaft fordern.

Mobilität:
Viele Sozial-, Wohlfahrts-, Verbraucher-, Umwelt- und Gewerkschaftsverbände haben großes Interesse an einer sozialen und ökologischen Verkehrswende. Neue Verkehrskonzepte, die soziale und ökologische Belange miteinander verbinden, spielen regional und lokal eine wichtige Rolle. Das im Forschungsprojekt initiierte Beispiel der Kooperationsplattform für eine Nachhaltige Mobilität in der Uckermark unterstreicht das Potenzial.

Nachhaltige Produktionsprozesse:
Gewerkschaften zeigen sich – mehr im konkreten Fall örtlicher Betriebe als in generellen Flächentarifverträgen – zunehmend offen für eine intensivere Zusammenarbeit mit Umweltverbänden, um ökologisch-technische Innovationen, nachhaltige Produkte und umweltsensible Geschäftsmodelle zu fördern. „Der menschengemachte Klimawandel ist eine existentielle Gefahr für uns und folgende Generationen. Allein deshalb ist klar: Die Industrie von morgen muss ökologisch nachhaltig sein. Das verändert schon heute, was wir produzieren und wie wir es produzieren“, formuliert die Grundsatzabteilung der IG Metall. Unternehmen und Betriebe sind primäre Orte möglicher Einflussnahme. Das betrifft auch die Gestaltung der Arbeitszeit, ein gewerkschaftliches Kernanliegen, welches über Postwachstumsdebatten zunehmend auch in den Fokus der Umweltverbände gerät. Wie sich unterschiedliche Modelle einer Verkürzung von Arbeitszeit auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit auswirken, interessiert alle zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Kooperation von Arbeiterwohlfahrt und NaturFreunden zum Handlungsfeld Naturschutz

In einem **vom Umweltbundesamt (UBA) geförderten Projekt** untersuchten die Arbeiterwohlfahrt (AWO) und die NaturFreunde Deutschlands, wie Menschen aus sozial benachteiligten Milieus am nachhaltigen Konsum teilhaben können. Beide Organisationen ermittelten Hemmnisse und entwickelten zielgruppenspezifische Lösungsansätze für neue soziale und kulturelle Praktiken mit einem dialogischen Ansatz. Im Rahmen von drei regionalen „Leuchttürmen“ wurden neue Praktiken des nachhaltigen Konsums erprobt: Es wurden Klimafrühstücke veranstaltet, Hochbeete im städtischen Raum gebaut und Naturerlebnisse auf den „Natura Trails“ der NaturFreunde organisiert. Über den Bundesverband konnten die damit gewonnenen Erfahrungen mit den AWO-Gliederungen geteilt werden.

Kooperationsplattform Nachhaltige Mobilität in der Uckermark

Angestoßen vom Projekt „Neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik“ initiierten der Wohlfahrtsverband Volkssolidarität und der Tourismusverband Uckermark 2019 einen Mobilitäts-Workshop als Reallabor. Beteiligt haben sich die Landrätin sowie Vertreter*innen der Kommunalpolitik und -verwaltung, der Verkehrsbetriebe, von Wohlfahrts- und Sozialverbänden, der Nationalparkverwaltung und 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 gesammelt, um Mobilität in der Region sozialer und umweltgerechter zu gestalten. Die große Bedeutung der nachhaltigen Gestaltung von Mobilität stand für alle Teilnehmenden außer Frage. Gelegenheiten, die gemeinsamen Ideen und Aktivitäten zu konkretisieren und weiterzuführen, haben sich zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht ergeben – auch weil es an finanziellen und personellen Kapazitäten mangelt.

3.2 Die Verbandsarbeit vor Ort stärken: den Markt der Möglichkeiten eröffnen

Um ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit mit integrierten Konzepten und vereinten Kräften höhere Priorität zu verschaffen, ist die regionale und lokale Ebene besonders geeignet.

Die Bedingungen vor Ort sind für die Verbände dabei jedoch teilweise sehr unterschiedlich: Während bei den Umweltverbänden in den Verbandsstrukturen oft ein finanzielles und personelles Kapazitätsgefälle zwischen Zentrale und Peripherie herrscht (die lokalen Zweige werden hauptsächlich über das Ehrenamt getragen), ist es bei den Sozial- und Wohlfahrtsverbänden häufig genau andersherum. Zwar sind die Ressourcen und Personen hier insbesondere auf der lokalen Ebene breit gefächert, doch es fehlt an koordinierenden Kapazitäten in den Gliederungen des Bundesverbandes um sicherzustellen, dass „best practices“ der lokalen Ebene im Gesamtverband auch wahrgenommen und geteilt werden. Um die sozial-ökologische Verbandsarbeit vor Ort zu stärken, bieten sich daher drei Wege an:

1) nationale und internationale Förderprogramme auch für den Aufbau von Kapazitäten zu nutzen,

2) „Begegnungs-Orte“ zu etablieren, die vertrauensvolle Kontakte zwischen den Verbänden und das Bemühen um mögliche Kooperationsansätze erleichtern und

3) vielversprechende lokale Initiativen und Kooperationen über die Bundesverbände bekannt zu machen und zur Nachahmung beziehungsweise Fortsetzung zu empfehlen.

Zu 1) Förderinstrumente für Nachhaltigkeitsinitiativen sind bereits vielfach vorhanden, zum Beispiel als „Reallaborforschung“ in der Förderlinie „Sozial-ökologische Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) über die „Nationale Klimaschutzinitiative“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), das Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), im Rahmen des „Nationalen Programms für nachhaltigen Konsum“ oder über die Verbändeförderung des Umweltbundesamtes. Viele der Instrumente könnten jedoch noch stärker so ausgelegt werden, dass Kooperationen von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sowie Gewerkschaften mit Umweltverbänden ausdrücklich zum Ziel gemacht werden. In jedem Fall sollten bei der Ausgestaltung von regionalen Förderprogrammen im Rahmen von Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung (beispielsweise „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ und „Europäischer Fonds für regionale Entwicklung“) jeweils auch Förderlinien mitgedacht und realisiert werden, die Kapazitäten für Kooperationen auf zivilgesellschaftlicher Ebene schaffen und es zivilgesellschaftlichen Akteuren erleichtern, sich einzubringen.

Auch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, landeseigene Stiftungen sowie Hochschulen haben in

der Vergangenheit kooperativ angelegte sozial-ökologische Projekte zwischen den unterschiedlichen Verbänden gefördert und könnten diesen Strang ausbauen. Zudem streben die seit 2016 vom Bund geförderten „**Regionalen Netzstellen für Nachhaltigkeitsstrategien (RENN)**“ eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und anderen Verbänden an, allerdings ohne bisher entscheidend vorangekommen zu sein.

Zu 2) Sowohl in der Forschungs- als auch in der Innovationsförderung werden zunehmend Praxisakteure aus Kommunen, Unternehmen und der Zivilgesellschaft mit Forschungs- und Entwicklungsakteuren zusammengebracht, um gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln und sie exemplarisch unter realen Bedingungen zu erproben. Dieser Förderansatz kann als Ausgangspunkt genutzt werden, um Kapazitäten für eine projektbasierte Zusammenarbeit

Quartier Zukunft – Labor Stadt

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „**Quartier Zukunft – Labor Stadt**“ wurde 2011 vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) initiiert. Es beschreibt sich selbst als „Plattform, Werkstatt, Lautsprecher und Bühne: Hier können sich verschiedene, nachhaltigkeitsbewegte Akteur*innen aus dem Stadtraum kennenlernen, vernetzen, austauschen und ausprobieren. Ziel ist es, gemeinsam mit Bürger*innen, Unternehmen, Vereinen und anderen Mitmacher*innen vor Ort den Wandel anzustoßen und zusammenzudenken und eine lebendige Kultur der Nachhaltigkeit einzuüben“. Zu den Zielen gehört, ein Konzept nachhaltiger Stadtentwicklung für den – als übertragbares Vorbild geltenden – Stadtteil Oststadt in Karlsruhe zu entwickeln. Eingerichtet wurde dafür ein lokaler Zukunftsraum, der inzwischen zur stadtbekannten Adresse wurde: „Der Zukunftsraum für Nachhaltigkeit und Wissenschaft ist Treffpunkt und Werkstatt für alle Mitmacher*innen aus Wissenschaft und Praxis, Forschungsbüro des Quartier-Zukunft-Teams, Ermunterungs- und Ermutigungsort für alle Zukunftsspezialist*innen. Hier finden Seminare, Workshops, Vorträge und Ausstellungen statt.“

zivilgesellschaftlicher Akteure auf der lokalen und regionalen Ebene bereitzustellen. Kooperationen zwischen Sozial- und Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften, Kommunen und Umweltverbänden könnten dabei systematisch gefördert werden. Das Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur in Baden-Württemberg stellt ein solches Beispiel dar, für ein anderes Reallabor ist die Stadt Karlsruhe bekannt.

Zu 3) Ein zentrales Ergebnis der Analysen in unserem Projekt war es, dass abrufbares Wissen um die vielfältigen regionalen und lokalen Aktivitäten auf der Bundesebene der Verbände sehr begrenzt ist. Damit die Zentralen eine Distributions- und Diffusionsfunktion übernehmen können, muss deshalb zunächst die innerverbandliche Kommunikation gestärkt werden. Um innovative Ansätze in die Breite zu tragen, Nachahmung anzuregen und organisationales Lernen zu fördern, sollten Bundesverbände „Marktplätze“ mit offenen Zugängen schaffen. Sie können beispielsweise über digitale Plattformen oder regions- und

Ansätze und Herausforderungen zur Umsetzung des Kohlekompromisses in der Lausitz

Der Kohlekompromiss als Ergebnis der „Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ steht beispielhaft für einen Prozess, in dem auf Bundesebene verhandelte Eckpunkte für den Ausstieg aus der Kohleenergie in konkrete regionale Arbeits- und Lebensbedingungen übersetzt werden. 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 von der Kommission erarbeitete Vorschlag scheint aber aktuell (noch) nicht in die politische Praxis umgesetzt zu werden. In der Lausitz ist damit bisher die **Wirtschaftsregion Lausitz** GmbH als zentrale Regionalpartnerin für die strategische Koordinierung des Strukturwandels verantwortlich.

Die Einbindung der Zivilgesellschaft erfolgt derzeit vor allem 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 Fördermitteln für herkömmliche Verbände sowie neue Zusammenschlüsse engagierter Bürger*innen sicherstellen soll.

verbandsübergreifende Veranstaltungen gute Beispiele von Allianzen für Nachhaltigkeit im Sinne von „best practices“ verbreiten.

3.3 Lokale und regionale Plattformen für systematischen Austausch zur Gestaltung von Strukturwandelprozessen etablieren

In besonders von Transformations- bzw. Strukturwandelprozessen betroffenen Regionen kann es sinnvoll sein, regionale Austauschplattformen zu bilden. Dies wären Foren, in denen Kapazitäten entwickelt, Themenfelder und gemeinsame Ziele erschlossen 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 betreffenden Regionen sein, die bisher allerdings so noch keine konkrete Umsetzung gefunden haben.

Aber auch eigeninitiierte Plattformen können wichtige Gestaltungsräume auf der regionalen Ebene

darstellen, wie das Beispiel des Leuchtturmprojekts „Besser. Anders: Zukunft“ in Schweinfurt verdeutlicht.

Ansätze und Herausforderungen im Projekt „Besser. Anders: Zukunft in Schweinfurt“

Das 2014 von der IG Metall Schweinfurt und vom Bund für Umwelt und Naturschutz Bayern initiierte Leuchtturmprojekt **„Besser. Anders: Zukunft in Schweinfurt“** entwickelte sich schnell zu einem breiten Bündnis aus Unternehmen, Gewerkschaften, Behörden und Umweltschützer*innen. Sein Ziel: Eine gemeinsame Vision für die sozial-ökologische Gestaltung der Industriepolitik in der Region Schweinfurt zu erarbeiten und auf den Weg zu bringen. So sollte eine Plattform für Diskussionen auf Augenhöhe geschaffen werden. Angestrebt wurden gemeinsame Lösungsansätze zu Themen wie Mitarbeiter*innen-Mobilität, Energieeffizienz in Produktionsprozessen, Lebensqualität und Attraktivität der Region.

Was in der Aufbruchsdynamik von allen Beteiligten als großer Erfolg betrachtet wurde, scheiterte im weiteren Verlauf u. a. an den unterschiedlichen Voraussetzungen der Hauptakteure. Während es sich bei den beteiligten Gewerkschafter*innen zumeist um hauptamtliche Betriebsrät*innen handelte, wurde das Projekt seitens des BUND Schweinfurt vor allem von ehrenamtlichen Mitwirkenden getragen. Das Beispiel verweist auf die dringende Notwendigkeit, bei den Verbänden (personelle) Kapazitäten auf- und auszubauen, um neue Allianzen für Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

4 Handlungsansatz 3

Strategisch orientieren, neu positionieren – Zukunftsfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Verbände sichern

Jede zivilgesellschaftliche Organisation ist einzigartig und eigenständig, jede stellt sich sowohl auf die besonderen Herausforderungen ihres Aufgabenfeldes als auch auf die allgemeinen Krisenlagen unterschiedlich ein. Aber alle teilen das Risiko, Anschlussfähigkeit und Anziehungskraft einzubüßen. Auch Verbände, die im weitesten Sinn aus der Arbeiterbewegung kommen und eine lange, erfolgreiche Geschichte hinter sich haben, müssen die Erfahrung machen: Ihre Mitgliederzahl ist rückläufig und ihre Stimme verliert im öffentlichen Meinungsbildungsprozess an Gewicht.

„Wir haben ein Defizit bei den jungen Leuten: Wenn wir bei denen als steinzeitliche Kohle-Lobby dastehen, dann haben wir die verloren."
(Vertreter*in einer Gewerkschaft)

Auch in der Vergangenheit mussten sich Verbände immer wieder neu orientieren. Das ist nicht allen gelungen, aber es gibt auch Beispiele für geglückte Reformprozesse: So hat sich zum Beispiel der Sozialverband VdK Deutschland (VdK) erfolgreich neu aufgestellt; auch die Volkssolidarität, die als eine der wenigen ostdeutschen Organisationen ihren Fortbestand nach der Wiedervereinigung sichern konnte, ist ein Beispiel für die umfassende Neuorientierung eines Verbandes.

4.1 Die Dynamik gesellschaftlicher Veränderungsprozesse in der Organisationsentwicklung berücksichtigen

Die Dynamik gesellschaftlicher Veränderungsprozesse trifft alle. Nicht nur die sozialpolitischen Akteure, auch die großen Umweltverbände sehen sich der Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen ausgesetzt. Auch bei ihnen steigt das Durchschnittsalter der ehrenamtlich Aktiven, auch sie tun sich schwer damit,

Die Erfahrungen des VdK: Neuausrichtung als Zukunftsstrategie

Der VdK ist 1950 als „Verband der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner Deutschlands" gegründet worden. Sein intensiver Einsatz zur Bewältigung der Kriegsfolgen sicherte ihm beachtliche Mitgliederzahlen. Ab den 1960er-Jahren geriet der Verband aber zunehmend unter Druck: Die Auflösung soziodemografischer Milieus, pluralisierte und individualisierte Lebensverhältnisse und eine hohe Altersstruktur der Mitglieder machten es erforderlich, über neue Wege nachzudenken. Einer Öffnung des Verbandes standen insbesondere die eigenen Mitglieder skeptisch gegenüber, die sich als enge Schicksalsgemeinschaft verstanden.

Für den Verband wurde daraus eine „Schicksalsfrage": Auflösung oder Neuausrichtung? In einem Transformationsprozess, der die alten Probleme nicht ignorierte, sich aber für neue Aufgabenstellungen öffnete, wurden Schritt für Schritt potenzielle neue Mitglieder angesprochen. Der Verband entwickelte sich hin zu einer breiten Interessenvertretung für sozial Benachteiligte und wurde mit Mitgliederzuwachs belohnt. Mitglieder aus der neuen Klientel übernahmen verantwortungsvolle Aufgaben, Dienstleistungsstrukturen für Sozialrechtsberatung und -vertretung (bis heute Haupteintrittsgrund unter den Mitgliedern) wurden gestärkt. 2002 folgte die Umbenennung in Sozialverband VdK Deutschland e. V. mit einem nun umfassenden Vertretungsanspruch.

die jüngeren Generationen für das Engagement in ihren Verbandsstrukturen zu gewinnen. So scheint es bisher nicht zu gelingen, die neu entstandene Ökologiebewegung unter den Schüler*innen und Studierenden (u. a. im Kontext von Fridays for Future) in die eigenen politischen Arbeitszusammenhänge zu integrieren. Dabei handelt es sich wohl um mehr als kommunikative oder organisatorische Probleme, die etwa mit einer stärkeren Nutzung sozialer Medien oder mit gezielten Einladungen zu projektbezogener Mitarbeit zu beheben wären. Die Umweltverbände werden nicht daran vorbeikommen, zunächst genauer hinzuschauen und hinzuhören, um anschließend ihre programmatischen Leitideen und ihre politische Praxis daraufhin zu überprüfen, wie weit sie (v. a. für potenzielle neue und junge Mitglieder) tragen.

Mit einem dreifachen Blick (siehe Infobox) können sich die Verbände öffnen für neue Themen, Handlungsfelder, Zukunftsstrategien und zu wichtigen Mitverantwortlichen werden für das Erreichen von Klima- und Gerechtigkeitszielen.

Entscheidend wird es sein, wie die Verbände die eigenen Kernthemen mit den Herausforderungen der notwendigen sozial-ökologischen Transformationen zusammenbringen und daraus Zukunftsstrategien ableiten. Formate wie der „Zukunftsdialog“ des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), der „Transformationsprozess“ der IG Metall, aber auch

Vor diesen klassischen Aufgaben der Organisationsentwicklung stehen die Gewerkschaften, Sozial-, Wohlfahrts- und Umweltverbände heute gleichermaßen:

- Inside in: Der selbstkritische Blick nach innen auf die eigenen Themen, Strategien und Handlungsroutinen;
- Inside out: Der suchende Blick nach außen, der nach Anschluss- und Kooperationsfähigkeit mit anderen Akteuren fragt;
- Outside in: Der Perspektivwechsel, der die Blicke von außen auf die eigene Organisation zu verstehen versucht und nach Anpassungs- und Erneuerungsnotwendigkeiten fragt.

„Zukunftsdialog“ des DGB

Seinen „**Zukunftsdialog**“ hat der Deutsche Gewerkschaftsbund 2018 begonnen, um gemeinsam mit allen Interessierten Lösungen für eine solidarische und nachhaltige Gesellschaft zu diskutieren und zu entwickeln. Die Projekte, Erkenntnisse und Beiträge für die Gestaltung einer gerechten Lebens- und Arbeitswelt, die dabei entstehen, sollen zusammengeführt und veröffentlicht werden.

Der breit angelegte Beteiligungsprozess ist sowohl nach innen, in die Gewerkschaften hinein gerichtet, als auch nach außen, in die allgemeine Öffentlichkeit. 14 Themenfelder dienen als Ausgangspunkte, 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 organisiert, die auch der Bildung breiterer Akteursbündnisse dienen sollen.

der Prozess „**Perspektiven 2030+**“ der IG Bergbau, Chemie, Energie, der „Zukunftsdialog 2020“ der Caritas oder aber die „**Schreibwerkstatt für eine zukunftsfähige Wirtschaft und ein gutes Leben für alle**“ des BUND sind aussichtsreiche Ansätze, die Problembewusstsein und Strategiefähigkeit zeigen. Diese Prozesse bieten bereits jetzt vielfältige Anknüpfungspunkte und können und sollten von den Verbänden auch für den übergreifenden gesellschaftlichen Austausch fruchtbar gemacht werden.

4.2 Das Umdenken in konkrete Verbandspolitik übersetzen

Letztlich sind die zuvor vorgeschlagenen Ansätze zur Stärkung von Dialogangeboten und Strategieprozessen nur erfolgreich, wenn sie auch zu praktischen Konsequenzen in der konkreten Verbandsarbeit führen.

Mit Aussicht auf Verbindlichkeit können Neuerungen nur greifen, wenn sie auf den Vorstandsebenen mitgetragen werden. Denkbar ist beispielsweise, dass sich Verbandsvorstände in einem ersten Schritt zur Be- bzw. Erarbeitung bestimmter Themen „verpflichten“ und eine entsprechende Agenda auch in die unterschiedlichen Gliederungen und Gremien des Verbands kommunizieren.

Als ein Beispiel kann hier der im November 2019 neu gewählte Vorstand des BUND dienen, der bald nach seiner Wahl im Rahmen einer Bundespressekonferenz, aber auch über das verbandseigene Magazin mitteilte, der BUND wolle bei der Gestaltung von sozial-ökologischen Transformationen eine zentrale Rolle einnehmen und dazu beitragen, einer Aufspaltung sozialer und ökologischer Ziele mit guter Netzwerkarbeit entgegenzuwirken.

„Wir setzen ja nicht einfach so ein Thema und sagen ‚Jetzt tun wir mal!‘, weil dafür sind dann doch unsere hauptamtlichen Kapazitäten einfach immer noch zu begrenzt, sondern wir gucken dann, wo gibt es im Verband Menschen, die da mitmachen.“

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

„Transformationsprozess“ der IG Metall

Der „Transformationsprozess“ der IG Metall startete im Sommer 2018 mit einem Zukunftsforum, auf dem mit externen Anstößen das Thema „Solidarität als Voraussetzung für die Gestaltung der Transformation“ diskutiert wurde. In dem folgenden Szenarienprozess „Arbeit in der Industrie 2030“ wurde nach den möglichen Entwicklungen und Auswirkungen von Transformationen gefragt. Die Chancen, Risiken, Handlungs- und Gestaltungsfelder der Transformationen hatte der anschließende Transformationskongress zum Thema. Im Frühjahr 2019 legte die Gewerkschaft einen Transformationsatlas auf, der eine systematische Bestandsaufnahme der betrieblichen „Transformationsrealitäten“ bot. Ein klares Signal an Politik und Arbeitgeber unter Beteiligung von Umwelt- und Sozialverbänden setzte eine Großkundgebung im Sommer 2019. [1]

1 Meinhardt, U. & Würdinger, T.: Sozial-ökologisch-demokratisch: Das Primat des Politischen. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen. Klima und Zivilgesellschaft. Heft 1, April 2020, S. 257f.

„Also es gibt in dem Sinne nicht wirklich Räume, an denen das diskutiert werden kann, und wenn Leute das machen, ist das in der Regel on top auf ihre eigentliche Arbeit, und ich meine jetzt z. B. der DGB würde sogar für die Arbeitszeitverkürzung eh diskutieren, aber in den Umweltverbänden z. B. muss man auch erstmal jemanden finden, der dann Zeit hätte. Und der auch verständlich macht, wieso sollen wir im Umweltverband über Arbeitszeitverkürzung reden. Da braucht es einfach Räume und Kapazitäten, dass Leute dazu überhaupt arbeiten können."

(Vertreter*in eines Umweltverbands)

So gelingt die Übersetzung neuer Strategien in die konkrete Verbandspolitik:

Capacity Building: In den Verbänden müssen personelle und fachliche Kapazitäten aufgebaut werden, um übergreifende Fragestellungen zu erschließen und die Kooperationsfähigkeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu verbessern. Hier kann eine aktive Personalpolitik ansetzen, wie etwa das Beispiel der IG Metall zeigt: Auf die neuen Herausforderungen der Digitalisierung und des Klimawandels reagierte die Gewerkschaft u. a. mit der aktiven Anwerbung von Kompetenzträger*innen in diesen Bereichen.

Neue Mitglieder mobilisieren: Um die gesellschaftliche Relevanz und Schlagkraft zu stärken, andererseits aber auch die eigene Zukunftsfähigkeit durch Nachwuchs in den eigenen Strukturen zu sichern, ist es für alle Verbände zentral, neue Mitglieder zu gewinnen. Hier können z. B. Ansätze des „community organizing" als neue Mobilisierungsstrategien für alle Verbände wichtige Ansatzpunkte bieten.

Bestehendes Engagement stärken: Zentral wird es neben der Mitgliederwerbung auch sein, die ehrenamtlichen Tätigkeitsfelder für Projekte sozial-ökologischer Transformationen zu öffnen. Dafür werden neue Formen der Freiwilligenarbeit zu erproben sein, die auch mit einem neuen Verständnis der Rolle und der Gestaltungsmöglichkeiten der Engagierten einhergehen.

Kooperationspotenziale mit anderen Verbänden sowie sozialen Bewegungen stärker nutzen: Kooperationen zu suchen und einzugehen schafft Verständnis dafür, dass auf diese Weise nicht nur die Lösung gesellschaftlicher Probleme, sondern auch die eigene Organisationsentwicklung befördert wird.

5 Zivilgesellschaftliche Allianzen und staatliche Politik

Gemeinsam auf dem Weg zu sozial-ökologischen Transformationen

Verbände als gesellschaftliche Interessenakteure spielen traditionell für Politik und Politikformulierung eine wichtige Rolle. Es ist daher nicht verwunderlich, dass staatliche Politikakteure auch im Kontext von Nachhaltigkeitserfordernissen und den notwendigen sozial-ökologischen Transformationen mit ihnen im Gespräch sind, wobei dieser Austausch zunehmend über traditionelle Grenzen hinaus geht: Staatliche Umweltpolitik spricht nicht mehr nur mit Umweltverbänden, sondern auch mit Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sowie Gewerkschaften; zunehmend werden in diesem Sinne auch integrierte, ressortübergreifende Politikansätze entwickelt.

Die Ausweitung der „vertikalen" Kommunikation – also zwischen staatlichen Politikakteuren und zivilgesellschaftlichen Interessenakteuren – ist ein wichtiger Baustein für die Entwicklung integrierter Politikansätze für sozial-ökologische Transformationen. Im Sinne der notwendigen gesamtgesellschaftlichen Verständigung – so die grundlegende Prämisse dieser Broschüre – kommt es aber ebenso auf die Ausweitung des „horizontalen" Austauschs – also zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Zivilgesellschaft – an. Erst im Zusammenspiel beider Dimensionen kann ko-kreative Politikgestaltung für sozial-ökologische Transformationen gelingen. Staatliche Politikakteure können und sollten in ihrer Rolle als Rahmengeber, Förderer oder auch Initiatoren auf unterschiedliche Weise dazu beitragen, auch diese Prozesse des Austauschs und der Kooperation voranzubringen. Hierbei bieten sich insbesondere folgende Ansatzpunkte:

Erstens können politische Prozesse so gestaltet werden, dass ein kooperativer Austausch gefördert wird. Dazu gehört eine entsprechende Rahmung der Themen, um Anschlussfähigkeit zu sichern. Für Wohnraum, Verkehr, Ernährung u. a. können nicht nur entweder Umwelt- oder soziale Fragen, sondern beide jeweils zusammen in ihrem Wechselspiel thematisiert werden. Staatliche Akteure können hierbei initiieren, moderieren und zivilgesellschaftliche Akteure ermutigen, gemeinsam(e) Problemsichten, Zielbilder und Strategien zu entwickeln.

> „Ich finde, gerade ein Ministerium hat die Möglichkeit, weil wenn ein Ministerium einlädt, kommen in der Regel alle. Und darin liegt natürlich eine Chance, auch selber Prozesse anzustoßen, in denen Leute sich kennenlernen, Schnittmengen entdecken und daraus auch Projekte zusammen zu entwickeln."
>
> (Vertreter*in staatlicher Umweltpolitik)

Zweitens können staatliche Akteure Netzwerke entwickeln, etwa durch regelmäßigen Informationsaustausch, Veranstaltungen, formelle Mitgliedschaften und die Einsetzung von Netzwerkmanager*innen.

Bestehende Netzwerke, z. B. solche, die im Rahmen der Strategien zu Nachhaltigem Konsum, zum Schutz von Biodiversität oder zu Ressourceneffizienz entwickelt wurden, könnten um Akteure und Themen aus der Sozialpolitik erweitert werden.

Drittens können konkrete Anreize für Austausch und Kooperation zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren dadurch gesetzt werden, dass staatliche Akteure umwelt- und sozialpolitische Programme und Strategien nicht alleine, sondern gemeinsam mit den Sozial-, Wohlfahrts- und Umweltverbänden sowie Gewerkschaften entwickeln und gestalten. Staatliche Politik kann zivilgesellschaftliche Akteure in eine Ko-Kreation transformativer Politikansätze einbinden und durch neue Prozesse und Strukturen auch neue Räume eröffnen, die von den Akteuren gemeinsam adressiert werden können. Dies erfordert ein kritisches Hinterfragen der eigenen Rolle – staatliche Akteure sind durch allgemeine Wahlen in besonderer Weise legitimiert und verantwortlich. Die Problemsichten sind durch andere Erwägungen als die der zivilgesellschaftlichen Verbände geprägt. Während Verbände vor allem ihre Mitgliederinteressen und spezifischen Anliegen vertreten, müssen staatliche Akteure zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und deren Anliegen abwägen. Wenn politische Verantwortung im Sinne der ko-kreativen Politikgestaltung geteilt wird, muss sichergestellt

werden, dass dies nicht zu Lasten von solchen Gruppen und Anliegen geht, die nicht an den Prozessen teilhaben (können).

Viertens können Kooperationen durch finanzielle Förderung unterstützt werden. Mit dem Instrument der Verbändeförderung hat die Umweltpolitik bereits (vereinzelt) Projekte angestoßen, die Austausch und Kooperationen der Verbände fördern. Darüber hinaus könnten Förderprogramme aufgelegt werden, um die notwendigen Ressourcen für eine adäquate Begleitung und Umsetzung von kooperativen Politikentwicklungsprozessen mit Sozial-, Wohlfahrts- und Umweltverbänden sowie Gewerkschaften bereitzustellen. Dies kann durch Programme im Bereich transdisziplinärer Forschung, Stadt- und Regionalförderung, Förderung von Demokratie und Beteiligung usw. ergänzt werden.

Trotz allem Bemühen um Verständigung und Kooperation: Sozial-ökologische Transformationen gehen mit Konflikten einher und entsprechend robust müssen die Institutionen gestaltet werden, in denen sowohl Kooperation als auch Konflikt verhandelt werden. Der Staat hat eine Schlüsselrolle: Wenn glaubhaft gemacht wird, dass eine transformative und integrierte Politik verfolgt wird, gehen davon Impulse für die Zivilgesellschaft aus. Umgekehrt eröffnen zivilgesellschaftliche Kooperationen auch neue Handlungsspielräume für anspruchsvolle politische Strategien.

6 Zeitenwende

Eine Einladung zum Weiterdenken und -handeln

Die Herausforderungen der Klima- und Biodiversitätskrisen erfordern weitreichende sozial-ökologische Transformationen. Dies stellt teils umfassende Herausforderungen an die zivilgesellschaftlichen Verbände, aber auch an staatliche Politik. Die sozial-ökologischen Transformationen sind letztlich nur als Gemeinschaftsaufgabe und kollektiver Auftrag auf den Weg zu bekommen. Sie erfordern eine neue Ausbalancierung des institutionellen gesellschaftlichen Gefüges. Auf Seiten staatlicher Politik wird deutlich, dass die Relevanz integrierter Politikansätze bereits zunimmt und immer mehr Partizipationsprozesse angestoßen werden – durchaus auch mit den hier im Fokus stehenden Verbänden. Diese Prozesse können und sollten reflektiert und weiterentwickelt werden.

Die hier entwickelten Handlungsansätze für neue Allianzen für Nachhaltigkeitspolitik greifen darüber hinaus zentrale Diskussionen auf, die in und zwischen den betrachteten zivilgesellschaftlichen Verbänden derzeit stattfinden. Die Verbände stehen, jeder auf seine Weise, selbst vor elementaren Herausforderungen, die sich aufgrund von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen stellen. Zugleich ist bei den von uns analysierten Verbänden hervorzuheben, dass sie zum Teil hochgradig heterogene Interessen „unter einen Hut“ bringen müssen und dabei eben auch gesellschaftliche Verständigungsprozesse anstoßen und voranbringen. Diese Funktion ist für den Zusammenhalt der Gesellschaft insgesamt elementar.

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 – ein 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 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. Die notwendigen sozial-ökologischen Transformationen sind, wie bereits die Energiewende zeigt, ganz elementar eine Gemeinschaftsaufgabe, die von der Gesellschaft insgesamt bewältigt werden muss, da sie sonst zum Scheitern verurteilt ist. Die hier adressierten Verbände stehen prototypisch für die soziale und ökologische Dimension von Transformationsprozessen. Ihr Verständigungsprozess und ihr Zusammenwirken wird mit darüber entscheiden, inwieweit sozial-ökologische Transformationen gelingen.

Die Verbände sind sich ihrer Verantwortung bewusst. In den unterschiedlichen Zukunftskonzepten, die sie entwickelt haben oder entwickeln, zeigt sich, dass sie sich mit den essenziellen Zukunftsfragen intensiv befassen und Formen und Verfahren suchen, wie sie dabei aktiv werden können.

Die Kooperationen zwischen den Verbänden haben in jüngerer Zeit an Dynamik gewonnen, es existiert allerdings noch „Luft nach oben“. Es kommt darauf an, diese Kooperationen in neue Allianzen zu überführen, die – bei allem Respekt vor den unterschiedlichen Interessen – Vertrauen aufbauen und gemeinsam Pfade für sozial-ökologische Transformationen finden. In der Vergangenheit war festzustellen, dass Kooperationen bzw. Kooperationsversuche periodisch aufkamen, aber letztlich nicht dauerhaft etabliert werden konnten. Wir stehen heute allerdings vor einer Zeitenwende, in der Allianzen der Verbände essenziell sind, damit die notwendigen Transformationsprozesse gelingen. Um es mit den Worten eines Gewerkschafters zu sagen: „There are no jobs on a dead planet“.

Vor diesem Hintergrund sollen die dargestellten Handlungsansätze Impulse und Anstöße liefern zur Verstetigung und Weiterentwicklung von zivilgesellschaftlichen Kooperationen zwischen umwelt- und sozialpolitischen Akteuren und auch ihre politische

Relevanz, Anschlussfähigkeit und Einflussnahme stärken. Die Handlungsansätze sollen als Einladung begriffen werden, sie in die unterschiedlichen Kontexte und Ebenen der betreffenden Verbandsstrukturen und in relevante politische Prozesse zu tragen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln, um zivilgesellschaftliche Akteure und Kooperationen bei der Gestaltung sozial-ökologischer Transformationsprozesse zu stärken und zu unterstützen. Die in der Broschüre an vielen Stellen aufgezeigten konkreten Beispiele sollen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die Vielfalt der diesbezüglich bereits bestehenden Initiativen aufzeigen und Neugier und Motivation für weitere Aktivitäten in diese Richtung wecken.

Weitere Publikationen des Projekts

Petschow, Ulrich; Riousset, Pauline; Sharp, Helen; Jacob, Klaus; Guske, Anna-Lena; Schipperges, Michael; Arlt, Hans-Jürgen (2019). **Identifizierung neuer gesellschaftspolitischer Bündnispartner und Kooperationsstrategien für Umweltpolitik. Hypothesen zum Verhältnis von Umwelt- und Sozialpolitik – eine erste Bestandsaufnahme.** UBA-Schriftenreihe. Dessau: Umweltbundesamt.

Petschow, Ulrich; Sharp, Helen; Riousset, Pauline,; Jacob, Klaus; Guske, Anna-Lena; Kalt, Giulia; Schipperges, Michael; Arlt, Hans-Jürgen (im Erscheinen). **Kontexte, Logiken, Zukünfte: Kooperationsperspektiven zwischen umwelt-, gewerkschafts- und sozialpolitischen Akteuren. Abschlussbericht.** UBA-Schriftenreihe. Dessau: Umweltbundesamt.

Danksagung

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 der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, der Technischen Universität Berlin (TU Berlin), der Universität Wien und der 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 Landrätin des Landkreises Uckermark. Wir bedanken uns außerdem für die 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.

▸ **Unsere Broschüren als Download**
Kurzlink: bit.ly/2dowYYI

www.facebook.com/umweltbundesamt.de
www.twitter.com/umweltbundesamt
www.youtube.com/user/umweltbundesamt
www.instagram.com/umweltbundesamt/