

Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“

Organised by the Institute for Ecological Economy Research (IOEW), Berlin, Friedrich–Ebert–Stiftung (FES), Berlin

30th September and 1st October, 2002 in Berlin

Governance und verbandsinterne Kommunikation.

Dr. Wolfgang Meyer, CEval – Center für Evaluation an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Einleitung

Die Diskussionen über das Leitbild der “nachhaltigen Entwicklungen” sind zu einem wesentlichen Teil geprägt durch die Forderung nach einer stärkeren Beteiligung der Zivilgesellschaft an politischen Entscheidungsprozessen. Der Verzicht auf staatliche Regulierungen zugunsten von Selbstverpflichtungen und Steuerungsvereinbarungen nicht-staatlicher Gruppierungen und Interessensorganisationen stellt vielfach den wichtigsten Anreiz zur Selbstverpflichtung auf dieses Leitbild dar. Insbesondere die Lokale Agenda 21 hat in den Städten und Gemeinden eine „Konjunktur der runden Tische“ ausgelöst und zur Entwicklung neuer Formen der Bürgerbeteiligung geführt.

Während über die Gestaltung dieser und ähnlicher „Governance“-Strukturen sowie die damit verbundenen Probleme nicht zuletzt auch auf dieser Tagung ein intensiver Austausch stattfindet, bleibt allerdings bisher die Frage offen, inwieweit die nicht-staatlichen Organisationen überhaupt in der Lage sind, die ihnen neu zugeordneten Steuerungsaufgaben zu übernehmen. Im Rahmen des vorliegenden Aufsatzes soll dabei vor allem auf die Implikationen für die organisationsinterne Kommunikation eingegangen werden.

Hierfür kann auf Erfahrungen und Einblicke in die (Umwelt-) Kommunikationsstrukturen innerhalb von knapp 40 bundesweit operierenden Verbänden und Interessensorganisationen zurückgegriffen werden, die im Rahmen von umfangreichen Evaluationsstudien gewonnen werden konnten. Die Ergebnisse dieser Studien wurden an anderer Stelle vorgestellt, wobei diese Publikationen auch ausführlichere Beschreibungen der

untersuchten Organisationen enthalten (vgl. Stockmann, Meyer u.a. 2001; Meyer & Jacoby 2001). In letzter Zeit sind außerdem bereits weiterführende Analysen zu den internen Kommunikationsprozessen vorgelegt worden (vgl. Meyer 2002a; Meyer, Jacoby & Stockmann 2003).

Dieses Material ist allerdings bisher noch nicht mit Blick auf die Anforderungen der entstehenden „Governance“-Strukturen ausgewertet worden. Der folgende Beitrag ist generell der erste Versuch, die theoretischen Ausführungen über neue Regulierungsformen mit der empirischen Umweltkommunikationsforschung zusammenzuführen.

Aus diesem Grund ist es zunächst notwendig, die wesentlichsten Befunde wissenschaftlicher Arbeiten zu politischen Steuerungskonzepten vorzustellen und hinsichtlich der Konsequenzen für die Kommunikationsprozesse innerhalb der kollektiven Akteure zu diskutieren (Kapitel 2). In einem nächsten Schritt ist dann zu untersuchen, welche Implikationen sich aus dem Leitbild der „nachhaltigen Entwicklung“ ergeben und inwieweit die gegebene, über Jahre gewachsene Verbandsstruktur diesen Anforderungen gerecht werden können (Kapitel 3). Abschließend sollen schließlich die Konsequenzen für den erfolgreichen Aufbau von „Governance“-Strukturen zur Steuerung nachhaltiger Entwicklung nochmals zusammengefasst und zur Diskussion gestellt werden (Kapitel 4).

1. Die Einbindung von Verbänden in Entscheidungsprozesse

Generell ist festzuhalten, dass die Zivilgesellschaft in politische Entscheidungsprozesse nur über Strukturen kollektiver Interessenvertretungen integriert werden kann. Die Bundesrepublik Deutschland gehört zu den Ländern, die über eine lange Tradition korporativer Beteiligungsformen und eine weit entwickeltes Verbandssystem verfügt. Das breite inhaltliche sowie organisatorische Spektrum dieses Systems und seine vielfältige

Einbindung in die Politik – die Gesamtzahl der Verbände wird auf mehr als 4.000 geschätzt, von denen bis 1994 allein über 1.000 als Wirtschaftsverbände im weiteren Sinne auf der Lobbyliste des Deutschen Bundestages registriert waren (vgl. Reutter 2001, 83) – wird deshalb bereits seit vielen Jahren unter demokratietheoretischen Gesichtspunkten in den Sozialwissenschaften kontrovers diskutiert (als Überblick vgl. Zimmer & Weßels 2001).

Auch in der Umweltpolitik konnten sich Interessenvertretungen etablieren, die z.T. bereits auf eine lange Tradition zurückblicken können, zum größeren Teil allerdings das Ergebnis eines Institutionalierungsprozesses des Umweltprotestes Anfang der 70er Jahre darstellen (vgl. z.B. Rucht & Roose 2001). Während noch die neunziger Jahre durch massive Konflikte mit etablierten Interessenvertretungen (insbesondere den Wirtschaftsverbänden) geprägt waren, so stehen gegenwärtig Kooperationen (etwa in Form von „green alliances“) und das Bemühen, über Verhandlungen zu für alle Beteiligten tragfähigen Problemlösungen zu kommen, im Vordergrund (vgl. Arts 2002, 26ff.). Hierzu haben sicherlich das Leitbild der „nachhaltigen Entwicklung“ und die Diskussionen über den Aufbau geeigneter „Governance“-Strukturen wesentliche Beiträge geleistet (vgl. z.B. Lange 2000).

Diese Diskussionen konzentrieren sich allerdings primär auf das Verhältnis zwischen den kollektiven Akteuren der Zivilgesellschaft einerseits und den etablierten demokratisch legitimierten staatlichen Entscheidungsinstanzen andererseits sowie auf die Frage, wie und in welchem Umfang der Staat an die Zivilgesellschaft Entscheidungsmacht durch die Etablierung geeigneter Strukturen zur Selbstregulierung abgeben kann. In diesem Zusammenhang wird z.B. von Wirtschaftsunternehmen die (freiwillige) Übernahme einer allgemeinen gesellschaftlichen Verantwortung („corporate social responsibility“, vgl. dazu z.B. OECD 2001) eingefordert, wobei sich bereits eine Reihe vorrangig international tätiger (Groß-)Unternehmen dieser neuen Herausforderung gestellt und entsprechende interne

Reformen eingeleitet hat.

Wenig beachtet wurden dagegen bisher die notwendigen *Voraussetzungen innerhalb kollektiver Interessenvertretungen* (also primär den Verbänden), die in einem demokratischen legitimierten politischen System zumindest ein Mindestmaß an Gleichheit der Mitbestimmungsmöglichkeiten zwischen ihren Mitglieder genauso wie eine Ausgewogenheit in der Berücksichtigung unterschiedlicher Interessenfraktionen bei den Verhandlungen mit anderen kollektiven Vertretungen gewährleisten müssen.

Die für eine Selbstregulierung notwendige *Netzwerkstruktur kollektiver Akteure* wird durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet, die auch einige Implikationen für die interne Interessensrepräsentation und – was in diesem Beitrag im Vordergrund steht – die Kommunikationsstrukturen enthält. Obwohl die sozialwissenschaftliche Netzwerkforschung ein vergleichsweise junges und noch relativ wenig etabliertes Forschungsfeld darstellt (vgl. als Überblick Weyer 2000), liegen mittlerweile eine Reihe von Studien zur Koordinations- und Steuerungsproblematik in Netzwerken vor.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können folgende zentrale Elemente der Netzwerksteuerung festgehalten werden, die diese von den beiden klassischen gesellschaftlichen Steuerungselementen „Markt“ und „Staat“ unterscheiden (vgl. dazu Powell 1996) und spezifische Anforderungen an die beteiligten Akteure stellen:

(1) Während der Markt zum Ausgleich der unterschiedlichen Interessen auf der Angebots- und der Nachfrageseite zwingend die Unabhängigkeit der miteinander konkurrierenden Akteure voraussetzt, wird die staatliche (oder besser bürokratische) Ordnung zur Handlungskoordination durch hierarchische Abhängigkeiten der Akteure mit klar geregelten und arbeitsteilig organisierten Aufgabenzuweisungen gekennzeichnet. Netzwerke nehmen in dieser Hinsicht eine Mittelposition ein: ähnlich wie im Marktmodell ist die *formale Unabhängigkeit* der beteiligten Akteure eine wichtige Voraussetzung für den Interessensausgleich.

Auf der anderen Seite stellt aber auch die *freiwillige Kooperation* der Netzwerkteilnehmer eine notwendige Grundlage dar, die im Marktmodell im Sinne der Kartellbildung als Verletzung des Regulierungsprinzips zu werten ist. Gegenüber dem Staatsmodell grenzen die Selbständigkeit der Teilnehmer und die Freiwilligkeit der Teilnahme Netzwerke ab. Streeck & Schmitter (1996, 137f.) bezeichnen diese spezifische Form der Beziehungen in einer Netzwerk-Ordnung als *strategische Abhängigkeit der kollektiven Akteure*, die durch Interdependenz der (Kooperations-)Entscheidungen innerhalb der beteiligten Organisationen gekennzeichnet ist.

(2) Im Hinblick auf die Steuerung von Netzwerkbeziehungen zwischen formal selbständigen Organisationen hat sich *gegenseitiges Vertrauen* als zentraler Handlungskordinationsmechanismus erwiesen, der wesentlich die Qualität von Netzwerkstrukturen bestimmt. Ein gemeinsames Handeln in Netzwerken ist letztendlich unmöglich, wenn nicht ein Mindestmaß an Vertrauen in die Disziplin aller Beteiligten, sich an Kompromisse zu halten und auch unangenehme, den eigenen Interessen entgegenlaufende Teilentscheidungen mit zu tragen, gegeben ist. Auf der anderen Seite stellt die *individuelle Macht* der beteiligten Akteure ein ernstzunehmendes Bedrohungspotential für dieses Koordinationsprinzip dar, insbesondere wenn diese in gegenseitigen Verhandlungen zur Durchsetzung der eigenen Interessen gegenüber den Partnern eingesetzt werden kann. Notwendige Voraussetzung zur Kontrolle des Machtmissbrauchs ist die Etablierung *institutioneller Macht* mit geeigneten Sanktionsdrohungen, die wiederum zu *Systemvertrauen* bei den beteiligten kollektiven Akteuren führt (vgl. Bachmann 2000, 108ff.). Gerade die Geschichte der demokratischen Ordnung und das vielfältige Misstrauen welches einzelne Bürger und kollektive Organisationen diesem politischen Koordinationsprinzip entgegengebracht haben, belegt die Schwierigkeiten, Systemvertrauen durch die Entwicklung geeigneter Regulierungsinstitutionen als Basis gegenseitigen Vertrauens und Kontrolle individuellen Machtmissbrauchs zu etablieren.

(2) Für die Herstellung von Vertrauen innerhalb von Netzwerken sind zwei weitere Merkmale dieser Koordinationsform von besonderer Bedeutung. Die primäre

Interaktionslogik innerhalb von Netzwerken besteht in den *Verhandlungen, die auf ein kollektives Ergebnis zielen*. Dementsprechend finden die Interaktionen zwischen den Akteuren primär mit der Absicht statt, einen Kompromiß zu erreichen oder ein Kollektivgut zu erstellen (vgl. Knüll 2000, 119ff.). Ohne ein solches Verhandlungsergebnis, welches gegenüber der individuellen Nutzenmaximierung einen zusätzlichen Wert darstellt, gäbe es keine Anreize zur Teilnahme an dem Netzwerk. Im Unterschied zu einer *einmaligen Kooperation*, die keine regelmäßigen Interaktionen der Akteure erfordern (wie z.B. bei dem einmaligen Tausch am Markt), gehört die *Dauerhaftigkeit der Beziehungen* zu den spezifischen Eigenschaften in einem Netzwerk.

(3) Gerade diese Regelmäßigkeit stellt die Basis für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren dar, indem positive Erfahrungen durch die Erzielung gemeinsamer Ergebnisse in den Verhandlungen gewonnen werden können und gleichzeitig die zu erwartenden zukünftigen Verhandlungen das Verhalten der Akteure disziplinieren (vgl. Mayntz 1996, 482ff.).

(4) Die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure und die über die Zeit gewonnenen Erfahrungen über das Verhandlungsverhalten reichen allerdings zumeist nicht aus, ein Verhandlungssystem zu stabilisieren. Durch die Freiwilligkeit der Teilnahme an einem Netzwerk besteht stets die Gefahr, dass sich eine oder mehrere beteiligte Organisationen zurückziehen und nicht zu einer freiwilligen Beschränkung der eigenen Handlungsfreiheit bereit sind (das gegenwärtige Verhalten der USA im Rahmen der globalen Verhandlungen zur „nachhaltigen Entwicklung“ ist leider ein gutes Beispiel hierfür). Diese „Exit-Opinion“ (vgl. Hirschman 1974) stellt eine permanente Bedrohung für den Bestand jedes Netzwerk dar, die zudem zur Durchsetzung von Partikularinteressen eingesetzt werden kann. Insofern sind Netzwerke eine äußerst instabile gesellschaftliche Struktur, solange es nicht gelingt, entsprechende *institutionelle Rahmenbedingungen* mit geeigneten *Regeln zur Stabilisierung*

der *Verhandlungssysteme* zu implementieren (vgl. Mayntz & Scharpf 1995, 19ff.). Wichtigste Aufgabe dieser institutionellen Regelungen ist die Verpflichtung der Netzwerkteilnehmer auf eine Beteiligung und die Umsetzung von Verhandlungsergebnisse, die eventuell nicht den Eigeninteressen entsprechen. Zur Übernahme solcher Selbstverpflichtungen werden allerdings die Teilnehmer nur dann bereit sein, wenn sie von dem langfristigen Nutzen einer Netzwerkbeteiligung überzeugt sind. Da diese Frage bei der Neubildung eines Netzwerkes in der Regel nicht eindeutig beantwortet werden kann, sind solche Vereinbarungen bei der Gründung eines Netzwerkes eher selten. Die Geschichte eines Netzwerkes stellt sich deshalb häufig als *stetig voranschreitender Institutionalisierungsprozess* dar, bei dem neue Regeln zur Inklusion und Exklusion von Gruppen, zur Sanktionierung abweichenden Verhaltens und zur Regelung der Außenbeziehungen entwickelt werden. Dem Staat kommt dabei die wichtige Aufgabe zu, die Unzulänglichkeiten gesellschaftlicher Selbstorganisation durch gezieltes Eingreifen (z.B. durch Herstellung eines Machtgleichgewichts) zu kompensieren und Fehlfunktionen zu vermeiden (vgl. Lütz 1995, 189ff.).

(5) Die Aufstellung von Regeln zur Verhandlungskoordination zwischen Verbänden – zumal wenn sie durch Dritte wie z.B. dem Staat erfolgt – kann allerdings auf der anderen Seite zu *internen Akzeptanzproblemen* bei den Mitgliedern bezüglich dieser Regeln, den damit verbundenen Verpflichtungen oder den auf diesem Weg zu erreichenden Lösungen führen. Bei „intermediären Organisationen“, die sich dadurch auszeichnen, dass sie „sowohl Mitglieder haben als auch Mitglieder sind“, ist schon seit vielen Jahren eine „*nachlassende Bindungsfähigkeit gegenüber ihrer sozialen Basis*“ festzustellen (vgl. hierzu Streeck 1987, 471 ff.).

Dementsprechend kann die Unzufriedenheit der Mitglieder über die erzielten Kompromisslösungen in Außenverhandlungen zu einer ernstzunehmenden Bedrohung für den Bestand des kollektiven Akteurs werden, wenn die Mitgliedschaft im Verband freiwillig und somit ein Ausscheiden problemlos möglich ist. Auf der anderen Seite können allerdings

auch Kooperationen mit anderen Verbänden die Durchsetzungschancen von Verbandszielen erhöhen und somit die Attraktivität einer Mitgliedschaft steigern (vgl. Streeck 1987, 480ff.). Die Mitgliedschaft in Netzwerke stellt damit für Interessenvertretungen ebenfalls eine Ressource zur *internen Akzeptanzsteigerung* dar.

Die hier vorgestellten Merkmale der Netzwerksteuerung von Verbänden implizieren eine Reihe von internen Voraussetzungen für die Verbände, die ihre Bereitschaft zur Teilnahme an Netzwerken und die erfolgreiche Durchsetzung von Eigeninteressen bei Verhandlungen beeinflussen. Dies betrifft – um mit dem letzten Aspekt anzufangen – natürlich die interne Akzeptanz und damit die *Homogenität der Interessen* innerhalb der Verbandsstruktur: Je größer die Fraktionierung innerhalb eines Verbandes, desto geringer sind die Durchsetzungschancen in Verhandlungen mit Netzwerkpartnern und umso geringer ist auch die Bereitschaft, sich überhaupt an Netzwerken zu beteiligen. Mit steigender interner Heterogenität wird dadurch die *Transparenz des Erfolgs* einer Netzwerkbeteiligung gegenüber den Mitgliedern zunehmend wichtiger. Dabei genügt es den Mitgliedern in den seltensten Fällen, wenn die Verhandlungsergebnisse „schön“ geredet werden (siehe hierzu die zunehmenden Akzeptanzprobleme bei beiden Tarifpartnern, vgl. z.B. Reutter 2001, 85f.).

Bezogen auf den Institutionalisierungsprozess von Netzwerken ist festzuhalten, dass zur Vermeidung von Akzeptanzproblemen die Interessen der Verbandsmitglieder bei der Gestaltung der Regeln des Verhandlungssystems zu berücksichtigen sind. Ein Verband dem es gelingt, seine *Mitglieder aktiv an der Entwicklung von Netzwerkregeln zu beteiligen*, wird eher die Zustimmung und Unterstützung seiner Mitglieder zur Einhaltung dieser Regeln erlangen oder frühzeitiger erkennen, dass bestimmte Vereinbarungen intern nicht mitgetragen werden und damit einen „Knackpunkt“ für die weitere Mitgliedschaft in dem Netzwerk darstellen. Je schneller interne Abstimmungen über die kollektive Vorgehensweise erzielt werden können, desto präziser sind die Vorstellungen der Verhandlungsführer über den ihnen zur Verfügung stehenden Verhandlungsspielraum. Generell werden hier kleine Verbände mit intensiv genutzten *persönlichen Kommunikationskanälen* Vorteile gegenüber größeren Organisationen haben, die erst einen komplizierten Meinungsbildungsprozess in

Gang setzen müssen. Dieser Nachteil kann zumindest teilweise durch ein *professionelles internes Kommunikationsmanagement* ausgeglichen werden.

Die Dauerhaftigkeit der Beziehungen innerhalb eines Netzwerks setzt voraus, dass die Verhandlungsergebnisse sowohl bezüglich der inhaltlichen Zielsetzungen des kollektiven Handelns als auch bezüglich der aufgestellten Kooperationsregeln regelmäßig den Mitgliedern vermittelt und umgekehrt die Veränderungen im Stimmungsbild der Mitgliedschaft von der Verbandsführung beobachtet werden. Mit der Ausnahme kleiner Gruppen, die aufgrund des intensiven persönlichen Kontaktes in der Lage sind, solche Fragen schnell und relativ problemlos zu kommunizieren, bedarf es in Großorganisationen eines *kontinuierlichen Monitoringsystems* zur Erfassung des verbandsinternen Stimmungsbildes. Daneben sollte dieses Monitoringsystem auch Auskunft darüber geben, ob die Informationen über die Verhandlungsergebnisse im Netzwerk auch tatsächlich erfolgreich an die Mitglieder über die bestehenden Kommunikationskanäle weitervermittelt werden konnten oder nicht. Je genauer die Informationen der Verbandsführung über die Stimmungslage innerhalb der Mitgliedschaft ist und je zeitnäher an den Netzwerkverhandlungen diese bereitgestellt werden können, um so präziser und glaubwürdiger werden die Verhandlungsführer die Verbandsinteressen vertreten und gegenüber den Partnern durchsetzen können.

Insbesondere in großen, hochgradig fragmentierten Verbänden stellt sich die Frage, ob nicht bereits innerhalb der Interessenorganisationen Subgruppen ihre Macht nutzen, um andere Mitglieder von den Einflusskanälen auf das kollektive Verhalten abzuschneiden. Dies kann z.B. schon durch die Unterbindung von Kommunikationsprozessen oder die Selektion der Kommunikationspartner geschehen. Auch innerhalb von Verbänden muss durch geeignete Regeln gesichert werden, dass alle Mitglieder gleiche Beteiligungschancen zur Durchsetzung

ihrer Interessen bei gemeinsamen Entscheidungen besitzen und dadurch der Verband auch tatsächlich die Interessen derjenigen vertritt, die er nach außen vorgibt. Wenn z.B. innerhalb eines Wirtschaftsverbandes alle Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern von der Abstimmung über die Verhandlungsergebnisse ausgeschlossen würden, so könnte dieser Verband nicht vorgeben, die Interessen aller Unternehmen in diesem Bereich angemessen zu repräsentieren.

Ähnliches gilt selbstverständlich auch nach außen: wenn die formale Unabhängigkeit der Netzwerkteilnehmer nicht gewährleistet ist oder einzelne Netzwerkpartner Einfluss auf die Entscheidungen zur Kooperation innerhalb anderer Netzwerkpartner gewinnen, sind wichtige Grundsätze einer demokratischen Beteiligung verletzt. Allein der Verdacht solcher Manipulationsversuche erzeugt Misstrauen und gefährdet damit die Grundlage einer Netzwerksteuerung. Dementsprechend müssen alle an einer „Governance“-Struktur beteiligten kollektiven Interessenvertretungen interne Regeln besitzen, die einen solchen Zugang unterbinden (ähnlich einer „Firewall“ im Internet). Dem Ideal der demokratischen Ordnung entspricht allerdings eher das andere Extrem: die gegenseitige Kontrolle der Unabhängigkeit kann auch durch die Einrichtung von Kontrollinstanzen, an denen Vertreter aller Partnerorganisationen beteiligt sind, geschehen.

Dies hat dann eine *Transparenz der Entscheidungsprozesse nach außen* zur Folge und erhöht dadurch das Systemvertrauen innerhalb eines Netzwerks. Es wird damit Verbänden, die bereit sind sich einer öffentlichen Kontrolle ihrer Entscheidungsprozesse zu stellen, eher gelingen, das Vertrauen der Partnerorganisationen zu gewinnen und damit ihre Verhandlungsposition innerhalb eines Netzwerks stärken.

2. Anforderungen nachhaltiger Entwicklung an verbandsinterne Kommunikation

Werden die vorangegangenen Ausführungen zur Steuerungsproblematik von Netzwerkbeziehungen kollektiver Akteure und damit der Grundvoraussetzung für

„Governance“-Strukturen, die eine Einbindung der Zivilgesellschaft in politische Entscheidungsprozesse ermöglichen, zusammengefasst, so lassen sich daraus für die verbandsinterne Organisation der Kommunikation folgende allgemeinen Anforderungen ableiten. Durch Kommunikation müssen

- a) die notwendigen Informationen über die Interessenlage und gegenwärtige Meinungsbildung der Mitgliederschaft möglichst schnell an die Verhandlungsführer übermittelt,
- b) die eigenen Mitglieder über Verhandlungsergebnisse informiert sowie die Entscheidungen der Verhandlungsführer begründet und gerechtfertigt,
- c) die aktive Beteiligung der Mitglieder an der Entwicklung von Netzwerkregeln sichergestellt,
- d) und sowohl nach innen als auch nach außen eine Überwachung des korrekten Ablaufs von Entscheidungsprozessen ermöglicht werden.

Bedingt durch die historische Entwicklung der Verbände sind die unterschiedlichsten Organisationsformen verbandsinterner Kommunikation entstanden, die mehr oder weniger gut zur Erfüllung dieser Aufgaben geeignet sind. Darüber hinaus ist eine Differenzierung hinsichtlich der Politikfelder, in denen die Verbände aktiv sind, festzustellen. Auch hier haben die Besonderheiten der Interessenkonfrontation nicht nur direkte Auswirkungen auf die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Verbänden, sondern auch auf die Organisation der unterschiedlichen Interessen und deren Formierung in Verbandsstrukturen mit indirekten Folgen für die Entwicklung der verbandsinternen Kommunikation gehabt (vgl. Reutter 2001, 80ff.).

Die Umweltpolitik unterscheidet sich von anderen Politikbereichen besonders durch ihre schnelle und sehr heftige „Karriere“, die innerhalb von weniger als zwanzig Jahren weltweit zu einer Etablierung eigener Ministerien, nachgeordneten Behörden und umfangreichen Regelungswerken innerhalb der unterschiedlichsten politischen Systeme führte (vgl. Kern, Jörgens & Jänicke 1999). Dies wäre sicher nicht ohne den „Druck von der Strasse“ möglich

gewesen, d.h. die massiven Protestbewegungen gegen den Ausbau der Atomenergiewirtschaft, die gesundheitsgefährdende Belastung des Ökosystems sowie den verschwenderischen Umgang mit natürlichen Ressourcen vor allem in den siebziger Jahren, und die zunehmende Etablierung von Organisationen, die diese Interessen kompetent in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik vertreten konnten (zur Geschichte der Umweltverbände in Deutschland vgl. ausführlich Leonhard 1986; zur empirischen Analyse des Institutionalisierungsprozesses siehe Rucht & Roose 2001). In Deutschland wurde das Umweltthema zu einem Katalysator für die allgemeinen Forderungen nach gesellschaftlichen Reformen, führte dazu eine Vielzahl Gruppierungen mit sehr unterschiedlichen Interessen zusammen und verhalf durch diese breitere Basis mit hohem Mobilisierungspotential dem Thema früher als in den meisten Nachbarländern zum politischen Durchbruch (ähnliche Entwicklungen gab es aber in vielen Ländern, vgl. z.B. für die USA: Foreman 2001).

Obwohl diese hochgradige politische Polarisierung beim Thema Umweltschutz zunehmend abgebaut wurde und die Umweltpolitik nicht nur in Deutschland sondern auch in anderen Staaten zu einem „valence issue“ aller Parteien wurde (vgl. z.B. Hofrichter & Reif 1990, 120f.), prägt bis zum heutigen Tag ein *tiefes Misstrauen* sowohl gegenüber dem Staat als auch gegenüber der Wirtschaft hinsichtlich der ernsthaften Beschäftigung mit Umweltthemen die Stimmung der Umweltaktivisten. Umgekehrt ist trotz der zunehmenden Zusammenarbeit und der dadurch gewonnenen Expertise der Umweltverbände das Image der „Ökospinner“, die wenig kompetent hauptsächlich an politischem Protest und nicht an Sachfragen interessiert sind, unter den Opponenten weiterhin noch verbreitet. Auch wenn diese negative Grundstimmung für Verhandlungen insbesondere bei den Interessensverbänden deutlich abgebaut wurde, kann sie trotzdem in manchen Situationen weiterhin die Kooperationsbereitschaft und den Verhandlungsstil negativ beeinflussen.

Eine weitere spezifische Schwierigkeit des Umweltthemas betrifft die Bereitstellung entsprechender Fachkompetenz innerhalb von Verbänden, die sich nicht originär mit Umweltthemen beschäftigen. Hier haben staatliche Fördermaßnahmen in den neunziger Jahren strukturbildend gewirkt und das Umweltthema in eine Vielzahl von Organisationen

hineingetragen (vgl. hierzu Meyer & Jacoby 2001). Auf der anderen Seite konnte diese Unterstützung speziell kleineren Umweltverbänden die Existenz sichern, indem Möglichkeiten, grundlegende Materialien zu erarbeiten oder Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, geschaffen wurden. Generell stellte sich im Umweltbereich die Verhandlungssituation häufig ähnlich wie der Kampf zwischen „David und Goliath“ dar: auf der einen Seite standen professionelle (Wirtschaft-) Verbände mit ausreichenden Ressourcen und Erfahrungen in der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit, auf der anderen finanzschwache Umweltorganisationen, die vor allem von dem hohen Engagement ihrer Mitglieder und ihrem *Mobilisierungspotential* lebten.

Dank des Sympathiebonus des Schwächeren und der „guten Sache“, für die sie sich im Bild der öffentlichen Meinung einsetzten, konnten die Umweltverbände trotzdem viele Erfolge erzielen.

Diese Konstellation in der Kommunikation nach außen hatte auch Auswirkungen auf die Herausbildung interner Kommunikationsstrukturen. Bedingt durch die hohe Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder und die (zumindest bei Bürgerinitiativen und kleineren Organisationen) überschaubare Zahl der Mitglieder konnten die Umweltvertreter wichtige Fragen häufig vergleichsweise schnell intern klären und flexibel auf die sich ändernden Anforderungen in der Konfrontation mit Großverbänden, Parteien oder Behörden reagieren. Diese zu Beginn des Umweltkonflikts signifikanten Unterschiede haben sich aber sowohl durch das Wachstum und die zunehmende Professionalisierung der Umweltverbände als auch die wachsende Anerkennung der Bedeutung des Umweltthemas bei den Opponenten deutlich verringert.

Bezogen auf die oben genannten und steuerungstheoretisch hergeleiteten Anforderungen an die verbandsinterne Kommunikation können mit Rückgriff auf das uns vorliegende Material folgenden Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Information der Verbandsspitze über die Interessenlage der Mitglieder

Generell sind fast alle der von uns untersuchten Verbände sehr stark „basisdemokratisch“

organisiert, d.h. in den meisten Fällen handelt es sich bei den Bundesverbänden nur um kleine Organisationseinheiten, die im wesentlichen den Kontakt zur Bundespolitik herstellen und Lobby-Arbeit leisten sollen. Die in der Regel mit deutlich mehr Ressourcen ausgestatteten regionalen Teilverbände achten darauf, dass die Bundesvertretungen innerhalb der eigenen Organisation nicht eine zu starke Machtposition erhalten und die eigenen Interessen innerhalb des Verbands möglichst großes Gehör finden. Dies führt u.a. dazu, dass *die nationalen Leitungsgremien nur über geringe, unmittelbare Kontakte zu den Mitgliedern verfügen und Bestrebungen zur Verbesserung der direkten Kommunikation häufig von der mittleren Organisationsebene abgeblockt werden*. Die Information über die Entwicklungen auf Mitgliederebene erfolgt über spezielle Vertretungsorgane, interne Arbeitskreise und andere Formen von Netzwerken, d.h. in dem *Mehrebenensystem* der meisten Verbände dominiert das *Delegationsprinzip* und sichert somit den mächtigeren Teilorganisationen größeres Gehör. Insbesondere bei intern umstrittenen Themen kann es deshalb passieren, dass die Stimmungslage in der Mitgliederschaft vom Diskussionsstand in den verbandsinternen Gremien abweicht. Durch das weitgehende Fehlen einheitlicher, möglichst objektiver Instrumente zur Erfassung des Meinungsbildes, ist der Informationsstand über die Vorstellungen der Mitglieder (insbesondere der „schweigenden Mehrheit“) vielfach sehr gering.

- Information der Mitglieder über die Aktionen der Verbandsspitze

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Mitgliederversammlungen zur Entlastung des Vorstands verfügen alle Verbände über eine Reihe von *Kommunikationsmedien, in denen regelmäßig über die Aktivitäten innerhalb des Verbandes unterrichtet wird*. Sollte eine schnelle Rückmeldung an die Mitglieder aus Sicht der Verbandsmitarbeiter notwendig sein, so stehen hierfür ebenfalls Möglichkeiten zur Verfügung, die in der Regel flexibel genutzt werden. Der Aufwand für *„internes Marketing“* hat sich in den meisten Verbänden bereits seit

längerer Zeit stetig und wahrnehmbar erhöht (vgl. z.B. Streeck 1987, 477f.). Was allerdings fast ausnahmslos fehlt ist ein *professionelles Rückmeldesystem zur Bewertung der Effektivität und Effizienz der eingesetzten Informationsmedien*, weshalb zumindest der Verbandsspitze nicht bekannt ist, ob die verbreiteten Informationen auch von den Mitgliedern aufgenommen wurden und die Meinungsäußerungen zu diesen Informationen tatsächlich auch repräsentativ sind.

- Beteiligung der Mitglieder an der Entwicklung von Netzwerkregeln

Zu diesem Aspekt lassen sich auf der Basis des vorhandenen Materials nur wenige Aussagen machen, da lediglich eine kleine Zahl der untersuchten Verbände (und hier handelt es sich in der Regel um Umweltorganisationen) in kontinuierliche Netzwerkbeziehungen mit anderen Verbänden zum Thema Umwelt eingebunden sind (vgl. zur Vernetzung und den entsprechenden Aktivitäten der Umweltverbände Rucht & Roose 2001, 274ff.). Allerdings ist hier über die Zeit (die Erhebungen berücksichtigen den gesamten Zeitraum der neunziger Jahre) eine leichte Erhöhung festzuhalten. Was die *Beteiligung der Mitglieder an der Netzwerkentwicklung* betrifft, so scheint diese in der Regel eher „im Verborgenen“ zu erfolgen, da insbesondere Umweltverbände schnell einen internen Rechtfertigungsdruck spüren, wenn sie mit „Gegnern“ zu stark kooperieren. Soweit die Verbände auf Spendengelder und ehrenamtliche Tätigkeiten angewiesen sind, kann sich dieser Druck schnell auch zu einer Krise ausweiten. Die *verbandsinterne Transparenz von Kooperationsverhandlungen* stellt dementsprechend häufig eher ein Risiko als eine Chance dar.

- Kontrolle von Entscheidungsprozessen

Verbände sind sicherlich keine „Geheimgesellschaften“, die sich einer öffentlichen Kontrolle vollständig verweigern. Insbesondere Verbände, die von Spendengeldern abhängig sind, haben ein weitergehendes *Interesse an vertrauensbildenden Maßnahmen gegenüber der Öffentlichkeit* und sind dementsprechend bereit, über das gesetzlich vorgeschriebene Maß Einblick in interne Abläufe zu zulassen. Insofern ist zumindest für einen Teil der Verbände

Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“

eine *gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber institutionalisierten Kontrollen durch Dritte* festzuhalten, wenn diese zur Herstellung von Systemvertrauen beitragen können. Auf der anderen Seite allerdings stellt die öffentliche Kontrolle von Verhandlungen durchaus auch eine Gefahr da, weil durch die frühzeitige Herstellung von Öffentlichkeit Kompromisslösungen gefährdet werden können (vgl. z.B. Reutter 2001, 93f.).

Insofern *gehören informelle, nicht-öffentliche und nicht-institutionell geregelte Austauschprozesse zum politischen Alltag* (vgl. z.B. zu den informellen Abstimmungen zwischen Parlament und Regierung Schwarzmeier 2001) und sind nicht ausschließlich negativ zu werten. Die Lobby-Arbeit „im Verborgenen“ ist seit Jahren eines der zentralen Mittel, die eigenen Interessen innerhalb des politischen Systems zu platzieren. Diese Durchsetzungschancen würden durch eine frühzeitige Offenlegung interner Dispute verringert werden, weshalb den Kontrollansprüchen der Öffentlichkeit (und erst recht von Verhandlungspartnern) enge Grenzen gesetzt sind. Der positive Einfluss von Informationsasymmetrien zwischen Organisationen im Wettbewerb als Motivation zur Leistungssteigerung innerhalb von „Governance“-Strukturen lässt sich von der Unternehmens- problemlos auf die Verbandsebene übertragen (vgl. hierzu Nippa 2002, 33f.). Von den untersuchten Verbänden zeichnet sich vermutlich deshalb keiner durch eine besondere Transparenz interner Entscheidungsprozesse oder ein hohes Maß an Kontrolle durch Dritte aus.

Aus diesen wenigen Anmerkungen zur aktuellen Lage der verbandsinternen Kommunikation wird bereits deutlich, dass die notwendigen Grundvoraussetzungen für eine Selbststeuerung des Umweltsektors in dieser Hinsicht gegenwärtig nicht oder nur teilweise gegeben sind. Durch das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung werden nun weitere, z.T. sehr anspruchsvolle Anforderungen an die verbandsinterne Kommunikation und ihre Funktion bezüglich der Vermittlung von Steuerungsentscheidungen sowie der Sozialintegration spezifischer Mitgliederinteressen gestellt. Das erste Problem besteht bereits in dem Begriff „nachhaltiger Entwicklung“, der von verschiedenen Gruppen unterschiedlich interpretiert und in seinen Teilaspekten abweichend gewichtet wird. Im Vergleich zu der hohen Popularität,

die das Thema Umweltschutz in den siebziger und achtziger Jahren erreichen konnte, bleibt diese Debatte allerdings auf dem Niveau eines „Expertendiskurses“, der zudem weit weniger leidenschaftlich geführt wurde und dementsprechend bisher auch kaum polarisiert hat (vgl. Brand 2000, 46ff.).

Auf einer sehr allgemeinen Ebene lässt sich „nachhaltige Entwicklung“ als angestrebter Integrationsprozess auf drei verschiedenen Dimensionen – Raum, Zeit und Ziele – darstellen (vgl. auch Meyer 2002b). Demnach soll durch „nachhaltige Entwicklung“ die Integration

- a) zwischen den *Bedürfnissen der gegenwärtigen und der zukünftigen Generationen über unbestimmt lange Zeiträume* hinweg gewährleistet (so der Anspruch der viel zitierten Definition der „Brundtland-Kommission“, vgl. Hauff 1987, 9f.),
- b) zwischen *lokalen, regionalen, nationalen und globalen Handlungsebenen durch Verknüpfung von Maßnahmenwirkungen* hergestellt (dieser Anspruch wurde insbesondere durch den Spruch „global denken – lokal handeln“ der Weltkonferenz in Rio de Janeiro vor zehn Jahren bekannt, ist aber ebenfalls bereits in dem Brundtland-Bericht zu finden, vgl. z.B. Hauff 1987, 6),
- c) und zwischen *ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen durch die gleichgewichtige Berücksichtigung bei allen Entscheidungen* erreicht werden (dieser Aspekt wird in der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskussion besonders hervorgehoben, findet sich allerdings nur indirekt in den Ausführungen des Brundtland-Berichts, bei dem vor allem soziale Zielsetzungen der Entwicklungspolitik im Zentrum stehen und die Berücksichtigung ökologischer sowie ökonomischer Ziele als Notwendigkeit zu deren Verwirklichung angesehen werden; vgl. Hauff 1987, 10ff.).

Für die verbandsinterne Kommunikation ergibt sich hieraus eine Reihe von Konsequenzen. So müssen nicht nur Abstimmungsprozesse über die Interessenlagen der heutigen Mitglieder organisiert, sondern auch Prognosen über die Entwicklung dieser Interessen in einer unbestimmten Zukunft erstellt werden. Gleichzeitig bedeutet dies auch, dass *die Mitglieder*

Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“

eventuell zu Abstrichen bei der Verwirklichung ihrer eigenen Bedürfnisse zugunsten der Verwirklichung von Interessen zukünftiger Mitglieder bereit sein müssen. Abgesehen von der Komplexität solcher Abschätzungen und den Schwierigkeiten, diese abstrakten Zusammenhänge zu vermitteln, sind hier Durchsetzungsprobleme innerhalb der meisten Verbände mehr als wahrscheinlich.

Dagegen erscheint der Anspruch einer Einbindung der bestehenden Verbandsstruktur in globale (oder zumindest transnationale) Organisationsformen vergleichsweise leicht zu realisieren. Eine ganze Reihe deutscher Verbänden ist in internationale Netzwerke eingebunden oder versteht sich sogar als nationale Einheit einer globalen Organisation. Allerdings sind diese Einbindung häufig sehr schwach ausgeprägt: da die meisten Verbände insbesondere auf der lokalen oder regionalen Ebene sehr stark ausgebaut sind und bereits die Vermittlung an die nationale Ebene nicht unproblematisch ist (siehe oben), stellt die Einbindung in transnationale Netzwerke zumeist ein noch größeres Problem dar. Obwohl Kommunikationsstrukturen vorhanden sind, *kann von einer systematischen Handlungskoordination selbst auf europäischer Ebene kaum gesprochen werden*. Die Interessenvermittlung erfolgt hier noch stärker als im nationalen Kontext unter Wahrung der Autonomie und mit einer sehr engen Ausrichtung auf die politischen Entscheidungsgremien der EU. Über den europäischen Kontext hinausgehende Kommunikationsprozesse innerhalb eines Verbandssystems stellen sich zumeist lediglich als Informationsaustausch und nicht als enge Kooperation oder Abstimmung von Handlungen dar.

Die größte Aufmerksamkeit innerhalb des „Expertendiskurses“ zum Thema Nachhaltigkeit, insbesondere der Fördermittelgeber, richtet sich auf die Integration von ökologischen und ökonomischen, in jüngster Zeit auch zunehmend sozialer Zielsetzungen. Für die Interessensverbände bedeutet dies, dass neue Zielsetzungen in das bestehende und zumeist über Satzungen festgeschriebene Zielsystem aufgenommen werden müssen.

Trotz dieser Schwierigkeiten ist festzuhalten, dass zunehmend mehr nicht-ökologische

Verbände im zurückliegenden Jahrzehnt bereit waren, Umweltthemen zu bearbeiten und entsprechende Zielsetzungen zumindest in Ansätzen auch in ihrer Verbandspolitik zu berücksichtigen. Nicht zuletzt die Bemühungen verschiedener Fördermittelgeber, *Umweltkommunikationsprozesse innerhalb einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Organisationen* zu fördern, waren letztlich in der überwiegenden Zahl der Fälle erfolgreich. Bezogen auf die Nachhaltigkeitsdiskussion ist sogar eine noch größere Aufgeschlossenheit festzustellen. Insbesondere in den letzten Jahren ist ein starker Anstieg entsprechender Aktivitäten in den verschiedensten Verbänden festzustellen (vgl. hierzu z.B. IÖW & IMUG 2002, 18ff.). Zu einer *Integration ökologischer, ökonomischer und sozialer Zielsetzungen innerhalb des Verbandssystems* ist es allerdings nur sehr selten (und hier wiederum am ehesten bei den Umweltverbänden) gekommen. Einer *Institutionalisierung von Nachhaltigkeit* im Zielsystem des Verbandes stehen die meisten Organisationen gegenwärtig eher ablehnend gegenüber.

Als Fazit ist festzuhalten, dass der Paradigmawechsel von der Umwelt- zur Nachhaltigkeitsdiskussion zwar den Auseinandersetzungen zwischen Interessensorganisationen vielfach die Spitze genommen, nicht jedoch zu einer Professionalisierung der internen Kommunikationsstrukturen geführt hat. Obwohl die Vermittlungsaufgabe durch die Erweiterung des Themenspektrums komplexer wurde, haben die Verbände bisher intern lediglich durch die Aufnahme der öffentlichen Diskussion (weniger durch ihre selbständige Platzierung) und nicht durch die Schaffung neuer Kommunikationsstrukturen reagiert. Mehr denn je fehlen den korporativen nicht-staatlichen Akteuren für eine wirkungsvolle Selbststeuerung die notwendigen internen Voraussetzungen zur Interessen- und Ergebnisvermittlung sowie zur Partizipation an und Kontrolle von Entscheidungsprozessen.

3. Schlussfolgerungen

„Governance“-Strukturen, die zur Unterstützung „nachhaltiger Entwicklung“ unabdingbar

notwendig sind, benötigen dringend die Einbindung einer großen Vielfalt von Interessen vermittelt über kollektive Vertretungsorgane. Die Bundesrepublik Deutschland kann dabei zur Erfüllung dieser Anforderung auf ein historisch gewachsenes und rechtlich in die politischen Entscheidungsprozesse integriertes breites Spektrum an Verbänden zurückgreifen. Damit die Verbände allerdings dem Anspruch einer gerechten und effektiven Interessenvermittlung zur Umsetzung von „nachhaltiger Entwicklung“ in den unterschiedlichen Bereichen unserer Gesellschaft beitragen können, müssen sie Reformen ihrer internen Kommunikationsstrukturen einleiten. Netzwerksteuerung als zentrales Element von „Governance“ basiert auf gegenseitigem Vertrauen der an einem Verhandlungssystem beteiligten kollektiven Akteure.

Zur Herstellung dieses Vertrauens müssen Regeln zur Verhinderung des Machtmissbrauchs institutionalisiert und ein hohes Maß an Transparenz sowohl hinsichtlich der internen Meinungsbildung als auch hinsichtlich der Einhaltung von Verhandlungsregeln hergestellt werden. Dementsprechend kommt Kommunikationsmaßnahmen nicht nur in den Außenbeziehungen sondern auch im Verhältnis zwischen Verbandsspitze und Mitgliedern innerhalb eines Verbandes eine große Bedeutung zu. Es ist zu erwarten, dass nicht alle Interessenorganisationen diese Aufgaben im selben Maße meistern können und der Staat durch gezielte Interventionen eine Machtbalance im Hinblick auf die Umsetzung „nachhaltiger Entwicklung“ gewährleisten muss.

Hinsichtlich der vier hier in das Zentrum der Betrachtung gestellten Aufgaben interner Kommunikation ist festzuhalten, dass den Interessenverbänden in der Bundesrepublik einige notwendige Voraussetzungen zur Umsetzung einer erfolgreichen Selbststeuerung fehlen. Aufgrund des föderalen Prinzips, welches auch die Verbände prägt, sind die Mitarbeiter bei den Bundesorganisationen der Verbände zumeist nur indirekt über die Interessenlage der Mitglieder informiert. Gegen die Einführung professionellerer Kommunikationsstrukturen zum Abbau dieses Defizits setzen sich häufig die wesentlich mächtigeren lokalen oder

regionalen Teilverbände durch. Dies beeinträchtigt auch den Vermittlungsprozess von Verhandlungsergebnissen (die zumeist auf Bundesebene erzielt werden müssen) an die Mitgliedschaft, da valide Daten über die Erfolge und Probleme internen Marketings nur in wenigen Ausnahmen vorliegen. Die Partizipation der Mitglieder am Aufbau von Netzwerkbeziehungen und insbesondere an der Ausarbeitung von Netzwerkregeln ist dementsprechend gering. Die über ein Mehrebenensystem erfolgende Interessenvermittlung bewirkt auch bei der Kontrolle interner Entscheidungsprozesse bereits eine gewisse Abschottung gegen über dem Informationsbedürfnis der Mitglieder. Einer institutionalisierten Kontrolle durch Verhandlungspartner oder durch die Öffentlichkeit verschließen sich die meisten Organisationen auch deshalb, weil sie dadurch eine Schwächung ihrer Verhandlungsposition erwarten. Die Festlegung solcher Verhandlungsregeln durch den Staat kann auf der anderen Seite wiederum zu internen Akzeptanzproblemen und zu Mitgliederschwund bei den beteiligten kollektiven Akteuren führen.

Beim Aufbau von „Governance“-Strukturen wird deshalb nicht nur der Institutionalisierung von Verhandlungsregeln und dem Aufbau geeigneter Kommunikationsstrukturen *zwischen den beteiligten Großorganisationen* Aufmerksamkeit zu widmen sein, sondern auch der *Ausgestaltung verbandsinterner Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und -prozesse*. Dieser Frage ist allerdings sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft bisher viel zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden.

Literatur

Arts, B. (2002), ‘Green Alliances’ of Business and NGO’s. New Styles of Self-Regulation or ‘Dead-End Roads’? In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 9, H. 1, pp. 26-36.

Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“

- Bachmann, R. (2000), Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht, in: Sydow, J. & Windeler, A. (Hg.), Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen/Wiesbaden: WdV, S. 107–125.
- Brand, K.W. (2000), Kommunikation über Nachhaltigkeit. Eine resonanztheoretische Perspektive, in: Lass, W. & Reusswig, F. (Hg.), Strategien der Popularisierung des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Tagungsdokumentation 5. UBA–Fachgespräch zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung vom 18.–20.3.1999. Band II: Tagungsbeiträge, Berlin: UBA (Forschungsbericht 298 132), S. 46–59.
- Foreman, C.H. (2001), The Civic Sustainability of Reform, in: Kettl, D. F. (ed.), Environmental Governance. A Report on The Next Generation of Environmental Policy, Washington D.C.: Brookings Institution Press, pp. 146–176.
- Hauff, V. (Hg., 1987), Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland–Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven: Eggkamp Verlag.
- Hirschman, A. O. (1974), Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen: Mohr.
- Hofrichter, J. & Reif, K. (1990), Evolution of Environmental Attitudes in the European Community, in: Scandinavian Political Studies, Vol. 13, No. 2, pp. 119–146.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) & Institut für Markt–Umwelt–Gesellschaft (IMUG) (Hg., 2002), Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin: ESV (Initiativen zum Umweltschutz Bd. 39).
- Kern, K., H. Jörgens & M. Jänicke (1999), Die Diffusion umweltpolitischer Innovationen. Ein Beitrag zu Globalisierung von Umweltpolitik, Berlin: FU (FFU–Report 99–11).

- Knüll, C. (2000), Policy-Netzwerke. Analytisches Konzept und Erscheinungsform moderner Politiksteuerung, in: Weyer, J. (Hg.), Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München/Wien: Oldenbourg Verlag, S. 111–133.
- Lange, H. (2000), Das Leitbild der Nachhaltigkeit als Schlüssel zum Umwelthandeln? In: Heid, H., E.H. Hoff & K. Rodax (Hg.), Ökologische Kompetenz. Jahrbuch Bildung und Arbeit 1998, Opladen: Leske+Budrich, S. 51–66.
- Leonhard, M. (1986), Umweltverbände. Zur Organisation von Umweltschutzinteressen in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen: WdV.
- Lütz, S. (1995), Politische Steuerung und die Selbstregelung korporativer Akteure, in: Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (Hg.), Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt/New York: Campus, S. 169–196.
- Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (1995a), Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren, in: Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (Hg.), Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt/New York: Campus, S. 9–38.
- Mayntz, R. (1996), Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Kenis, P. & Schneider, V. (Hg.), Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/New York: Campus, S. 471–496.
- Meyer, W. & Jacoby, K.P. (2001), Nachhaltigkeit der Umweltberatung in Verbänden. Vorläufige Ergebnisse einer Evaluationsstudie im Auftrag des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes, in: Stockmann, R. & Urbahn, J. (Hg.), Umweltberatung und Nachhaltigkeit. Dokumentation einer Tagung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück, 28./29. Mai. 2000, Berlin: ESV, S. 148–174.

- Meyer, W. (2002a), Regulating Environmental Action of Non-Governmental Actors. The impact of communication support programs in Germany. In: Biermann, F., Brohm, R. & Dingwerth, K. (eds.), Global Environmental Change and the Nation State: Proceedings of the 2001 Berlin Conference of the Human Dimensions of Global Environmental Change, Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research (forthcoming).
- Meyer, W. (2002b), Sociological Theory and Evaluation Research. An Application and its Usability for Evaluating Sustainable Development. Paper presented on EASY-Eco-Conference, Vienna 23–25.05.02 (als download unter der Internetadresse: “<http://www.ceval.de>” zu finden).
- Meyer, W., K.P. Jacoby & R. Stockmann (2003), Umweltkommunikation in Verbänden. In: Linne, G. & Schwarz, M. (Hg.), Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Ein Handbuch für nachhaltige Entwicklung, Opladen: Leske+Budrich (in Vorbereitung).
- Nippa, M. (2002), Alternative Konzepte für eine effiziente Corporate Governance – Von Trugbildern, Machtansprüchen und vernachlässigten Ideen, in: Nippa, M., K. Petzold & W. Kürsten (Hg.), Corporate Governance. Herausforderungen und Lösungsansätze, Heidelberg: Physica, S. 3–40.
- OECD (Hg., 2001), Corporate Social Responsibility. Partners for Progress, OECD: Paris.
- Powell, W. W. (1996), Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen, in: Kenis, P. & Schneider, V. (Hg.), Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/New York: Campus, S. 213–272.
- Reutter, W. (2001), Deutschland. Verbände zwischen Pluralismus, Korporatismus und Lobbyismus, in: Reutter, W. & Rütters, P. (Hg.), Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa, Opladen: Leske+Budrich, S. 75–102.
- Rucht, D. & Roose, J. (2001), Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik, in: Zimmer, A. & Weßels, B. (Hg.), Verbände und Demokratie in Deutschland, Opladen: Leske+Budrich, S. 261–292.

Contribution to the international conference „Governance and Sustainability – New challenges for the state, business and civil society“

- Schwarzmeier, M. (2001), *Parlamentarische Mitsteuerung. Strukturen und Prozesse informalen Einflusses im Deutschen Bundestag*, Wiesbaden: WdV.
- Stockmann, R., W. Meyer, H. Gaus, U. Kohlmann & J. Urbahn (2001), *Nachhaltige Umweltberatung. Evaluation eines Förderprogramms der Deutschen Bundesstiftung Umwelt*, Opladen: Leske+Budrich.
- Streeck, W. (1987), *Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 39/ H. 3, S. 471–495.
- Streeck, W. & Schmitter, Ph. C. (1996), *Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände?* In: Kenis, P. & Schneider, V. (Hg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt/New York: Campus, S. 123–164.
- Weyer, J. (Hg., 2000), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Zimmer, A. & Weßels, B. (2001), *Interessenvermittlung und Demokratie: Eine zentrale Agenda!*, in: Zimmer, A. & Weßels, B. (Hg.), *Verbände und Demokratie in Deutschland*, Opladen: Leske+Budrich, S. 9–28.

Kontakt:

Dr. Wolfgang Meyer

Center für Evaluation (CEval)

Universität des Saarlandes – FR 5.2

Postfach 151 150

D-66041 Saarbrücken

w.meyer@mx.uni-saarland.de