

# Umwelt-Siegel

oinstitut vergibt eigenes Label

nen (kr). Auf den Produkten des täg  
ebens sind Label aller Art zu finden

# Keine „Turnschuh-Forscher

15 Jahre nach seiner Gründung ist das Freiburger Öko-Institut

Von unserem Mitarbeiter

ner Artikel in der...  
zeitung war sei-  
mittelbare Anlaß



# Made by Jochen Roose Öko-Institut

## Wissenschaft in einer bewegten Umwelt

### Eine Öko-Karriere

Früher schaffte das Öko-Institut Gegenöffentlichkeit,  
zum 25-jährigen Jubiläum ist es Partner der Wirtschaft

FREIBURG taz ■ Die Gegenöffent-  
lichkeit hat sich etabliert. Aus

Greenpeace International, kann  
daran nicht glauben. „Dann  
war die Welt nur transparent“

### Mit dem AKW Wyhl fing es an

### Speerspitze

Das Freiburger Öko-Institut ist 2

Gerard Watson



**Öko-Institut e.V.**  
Institut für angewandte Ökologie  
Institute for Applied Ecology

## Impressum

Konzeption und Redaktion:  
Uwe Ilgemann, Dr. Rainer Grießhammer, Gabrielle Lauermann

Lektorat:  
Anne Wilcken

Gestaltung und Satz:  
Hannes Osterrieder

Druck:  
Meisterdruck GmbH

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
© 2002 Öko-Institut e.V.  
Postfach 6226  
D-79038 Freiburg

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme  
Der Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 3-934490-17-4

# Made by Öko-Institut

Wissenschaft in einer bewegten Umwelt

von Jochen Roose

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	9
<b>Teil 1: Das Öko-Institut im Wandel der Zeit</b> .....	13
<b>Kapitel 1: Archäologie des Öko-Instituts</b> .....	15
Wyhl: von der Wald-Universität zum Öko-Institut .....	15
Wir können auch anders ... ..	18
Tschernobyl: das Denkbare wird Realität .....	19
„Hoechst“ umstrittene Projekte .....	21
„CASTORNix“ und das Öko-Institut – ein Störfall .....	23
Vermittler statt Partei – das Mediationsverfahren Frankfurter Flughafen ...	25
<b>Kapitel 2: Wie funktioniert das Öko-Institut?</b> .....	27
Vom Wert der flachen Hierarchien .....	27
Vom losen Netzwerk zu drei Standorten .....	28
Die Säulen des Instituts: die Bereiche .....	31
Wer die Arbeit macht – die Mitarbeiter am Öko-Institut .....	33
Der Vorstand: vom operativen Zentrum zur strategischen Führungsinstanz ..	37
Die Geschäftsführung: vom Service zur strategischen Entwicklung .....	39
Vom Koordinationsgremium zum Leitungsgremium .....	42
Mitarbeiterbesprechung und Betriebsrat: die Gremien der Basis .....	44
<b>Kapitel 3: Wie arbeitet das Öko-Institut?</b> .....	46
„Gemeinsam sind wir unausstehlich“ .....	46
Die Gegenstudie als Gegenentwurf .....	48
Zwischen Gen-Raps und Grünem Fernseher – die Themen des Öko-Instituts ..	51
Die immer währende Suche nach dem nächsten Projekt .....	54
Der Traum von der Grünen Liste .....	57
<b>Teil 2: Das Öko-Institut in einer bewegten Umwelt</b> .....	61
<b>Kapitel 4: Das Öko-Institut und die öffentliche Debatte um die Umwelt</b> .....	63
Die Probleme mit den Problemen der Umwelt .....	63
Die Entwicklung der Umweltbewegung .....	66
Das Öko-Institut: eine Organisation der neuen sozialen Bewegungen .....	68
Zwischen Nähe und Ferne – das Öko-Institut und die Umweltbewegung ...	69

<b>Kapitel 5: Politik von außen und von innen – das Öko-Institut und die Politik</b> . . .	73
Vom Ankläger zum Berater . . . . .	73
Gelegenheiten der politischen Arbeit . . . . .	75
Wie politisch ist das Öko-Institut? . . . . .	78
<b>Kapitel 6: Auf dem Weg zum Consulting-Unternehmen? Das Öko-Institut und die Wirtschaft</b> . . . . .	81
Vom Gegner zum Partner . . . . .	81
Nachhaltigkeit als Brücke . . . . .	83
<b>Kapitel 7: Welchen Wert hat wertfreie Wahrheit? Das Öko-Institut und die Wissenschaft</b> . . . . .	86
Gibt es parteiische Wissenschaft? . . . . .	86
Wissenschaft jenseits der Universität . . . . .	90
Über die Gräben hinweg – Interdisziplinarität am Öko-Institut . . . . .	92
Von der Gegenstudie zur transdisziplinären Forschung . . . . .	94
<b>Teil 3: Resümee und Ausblick</b> . . . . .	97
<b>Kapitel 8: 25 Jahre Öko-Institut – Resümee</b> . . . . .	99
Vom Anwalt der Umweltbewegung zum Anwalt der Umwelt . . . . .	99
Vom Vertreter zum Vermittler? . . . . .	100
Das Erbe einer „alternativen“ Organisation . . . . .	101
Vom Außenseiter zum Experten . . . . .	102
<b>Kapitel 9: 35 Jahre Öko-Institut – der Blick in die Glaskugel</b> . . . . .	104
Szenario 1: Die Reste des Öko-Instituts – ein Niedergangsszenario . . . . .	105
Szenario 2: Forschungs- und Beratungsinstitut OE.com – ein Normalisierungsszenario . . . . .	107
Szenario 3: Gegen den Strom – ein Radikalisierungsszenario . . . . .	108
Szenario 4: Das Öko-Institut mit fünf Standorten – ein Wachstumsszenario . . . . .	110
<b>Anhang</b>	
Liste der geführten Interviews . . . . .	113
Literatur . . . . .	115



# Vorwort

*Sieh deine Ansichten und sieh: sie sind alt.  
Erinnere dich, wie gut sie waren.  
Jetzt betrachte sie nicht mit deinem Herzen, sondern kalt  
und sage: sie sind alt.  
Komm mit mir nach Georgia. Dort, wirst du sehen, gibt es  
neue Ideen. Und wenn die Ideen wieder alt aussehen,  
dann bleiben wir nicht da.*

*Berthold Brecht*

**I**n die Geschichte einzutauchen, zumeist bei Jubiläen, bleibt in der Regel Rednern vorbehalten. Die je nach Gusto Bögen schlagen, Vergleiche ziehen und am Ende einer sentimental journey nicht versäumen, dem Geburtstagskind noch ein paar gute Wünsche mitzugeben: „Mach weiter so, wir brauchen dich – und wenn es brenzlig wird – pass auf dich auf, du darfst nicht überflüssig werden.“

Das hört man gern. Doch nach 25 Jahren aufregender Umweltforschung im Öko-Institut ist es Zeit, die Wurzeln etwas tiefer frei zu legen. Schon um herauszufinden, wo wir heute stehen und warum. Denn wer die eigene Geschichte begreift, kann auch die Zukunft besser mitgestalten.

Mit der Spurensuche haben wir aus gutem Grund einen Sozialwissenschaftler betraut: Jochen Roose vom Wissenschaftszentrum Berlin. Der tat das, was Soziologen meistens tun – er führte Interviews. Mit Fans und kritischen Beobachtern, mit Mitarbeitern und Ehemaligen, Freunden, Gründern, Auftraggebern, Konkurrenten. Dann begann er, Berge von Papier zu sichten: Institutsveröffentlichungen, alte Öko-Mitteilungen und Presseartikel. Herausgekommen ist nicht nur die spannende Analyse der Entwicklung des Öko-Instituts aus einer unabhängigen Perspektive, sondern auch ein Streifzug durch ein Vierteljahrhundert bewegter bundesdeutscher Umweltpolitik. Und zum Schluss der berühmte Blick in die Zukunft unseres Instituts – sehr gewagt, sicherlich umstritten, aber interessant zu lesen.

Wem ist dieses Buch gewidmet? In erster Linie den Mitarbeitern des Öko-Instituts. Denn es ist ihre Geschichte, die hier aufgeblättert wird. Mit

all ihren Triumphen, ihren Brüchen und Widersprüchlichkeiten. Und die Geschichte eines Instituts, das vor 25 Jahren gegen den Geist der Zeit antrat und die herrschende Meinung in Frage stellte. Erfolgreich, wie man sieht. Viele Positionen des Öko-Instituts sind heute Mainstream, zumindest in den Köpfen. Aus Gegnern wurden Auftraggeber, die Internationalisierung der Forschungsarbeiten schreitet fort. Und auch die eigenen Strukturen wandeln sich. Vielleicht ist der gemeinsame Blick zurück das beste Mittel, um zu entscheiden, was geändert werden muss und was es wert ist, zu erhalten. Stillstand gibt es nicht.

Wiesbaden, 19. Juli 2002

Hannegret Hönes  
Vorstandssprecherin



# Einleitung

25 Jahre lang hat das Öko-Institut anderen streng auf die Finger gesehen. Es hat Umweltprobleme analysiert, diese und die Verursacher öffentlich gemacht, hat Lösungswege entwickelt und aufgezeigt, hat Expertisen über die Umweltverträglichkeit und die Sicherheit von Anlagen und Produkten vorgestellt. 25 Jahre lang hat sich das Öko-Institut ungefragt eingemischt oder ist zur Beurteilung eingeladen worden. Nach einem Vierteljahrhundert wird der Spieß umgedreht. Anlässlich des Jubiläums wurde ich als Soziologe vom Öko-Institut beauftragt, eben dieses unter die Lupe zu nehmen – diesmal nicht unter dem Aspekt der Umweltverträglichkeit. Vielmehr soll im Rückblick aus einer unbeteiligten und unabhängigen Perspektive die Geschichte des Instituts betrachtet werden.

Woher kommt das Institut und wohin will es? Diese Fragen zu beantworten, reicht es nicht aus, die heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>1</sup> des Instituts zu befragen. Wer etwas Gewachsenes verstehen will, muss in der Zeit zurückgehen und auch die Anfänge und Entwicklungen betrachten.

Es begann eine Entdeckungsreise durch alte Öko-Mitteilungen, Veröffentlichungen, Presseartikel, vor allem eine Reise zu Mitarbeitern, Ehemaligen, Freunden, Gründern und Beobachtern des Instituts. Viele Weggefährten, die das Öko-Institut in den letzten 25 Jahren auf die eine oder andere Weise begleitet haben, erklärten sich zu einem Gespräch bereit, kramten alte Erinnerungen hervor oder berichteten ganz aktuell aus der täglichen Arbeit.

Doch die Frage, warum das Öko-Institut sich auf seine Weise entwickelt hat, ist tiefer gehend. Die Suche nach Erklärungen kann nicht allein am Institut selbst ansetzen und bei allen, die zu ihm gehören. Das Institut wird beeinflusst von dem, was um es herum geschieht. Was passierte mit der Umweltbewegung, aus der heraus es gegründet wurde? Wie reagierte die Politik auf das Institut? Welches Interesse hatten Wirtschaftsunternehmen an seinen Studien? Wie reagierten andere Wissenschaftler auf die neue Konkurrenz? Welche Rolle spielte die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung? Das Öko-Institut verstehen heißt, es in seiner bewegten Umwelt zu betrachten.

Damit ist eine komplexe Forschungsfrage skizziert. Alle relevanten und einflussreichen Akteure zu identifizieren und dann zu befragen, ist nicht zu leisten – zumal bei einem engen Zeit- und Kostenrahmen. Beschränkungen waren nötig. Dadurch wurden einige Aspekte stärker, andere vielleicht schwächer beleuchtet, als sie es verdient hätten. Insgesamt muss die Dar-

<sup>1</sup> Im Folgenden benutze ich jeweils nur die männliche Form, das weibliche Geschlecht ist mitgemeint.

stellung hier bei den größeren Linien bleiben und manche Feinheit außer Acht lassen.

Zu den Beschränkungen gehört nicht nur die begrenzte Zahl der Gesprächspartner. Auch notgedrungen unterbliebene Recherchen in den Archiven des Öko-Instituts, in alten Protokollen und Zeitschriften oder in privaten Kellern mancher Mitglieder und Mitstreiter hätten die Studie gut ergänzen können. Eine andere Einschränkung ist grundsätzlicherer Art: Als Soziologe bin ich nicht in der Lage, die umweltwissenschaftliche Arbeit am Öko-Institut angemessen zu würdigen.

Erleichtert wurde meine Arbeit durch die große Bereitschaft der Gesprächspartner, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Auf meine Frage, warum sich wohl alle so willig zeigten, trotz enger Terminkalender über das Öko-Institut Auskunft zu geben, erklärte mir Peter Henricke, ehemaliger Mitarbeiter am Öko-Institut und nun Präsident des Wuppertal Instituts: „Wir alle wissen, dass wir dem Öko-Institut sehr viel zu verdanken haben. So können wir ein wenig davon zurückgeben.“

Mindestens so beeindruckend wie die Bereitschaft zur Auskunft war die Intensität der Gespräche selbst. Zahlreiche ehemalige Mitarbeiter fielen noch zehn Jahre nach der Beendigung ihrer Tätigkeit am Öko-Institut in das „Wir“ zurück. Und auch fast eine Dekade später konnte manch ein Streit von damals beim Erzählen noch die Zornesröte ins Gesicht treiben. Das Öko-Institut hat Spuren hinterlassen, nicht zuletzt in den Lebensläufen seiner Mitarbeiter.

Nach 36 Interviews hat sich das Bild eines aufregenden und bemerkenswerten Experiments ergeben: das Experiment, ein wissenschaftliches Institut jenseits der staatlich finanzierten Forschungslandschaft zu gründen, das mit Mitteln der Wissenschaft an Lösungen von Umweltproblemen arbeitet. Das Institut ist heute nicht mehr das, was sich die Gründer einst vorstellten; auch nicht das, was in der Zwischenzeit einigen vorschwebte; dafür hat es sich in einer bewegten Umwelt zu schnell gewandelt. Es ist heute kein Experiment mehr, sondern ein erfolgreiches Institut, das selbstbewusst in die nächsten 25 Jahre seiner Arbeit gehen kann.

Im Folgenden werde ich zunächst einige Meilensteine aus der Arbeit des Instituts darstellen. In kleinen Bruchstücken entstehen so erste Eindrücke aus seiner bewegten Geschichte (Kapitel 1). Danach geht es um das Institut selbst, seine Struktur (Kapitel 2) und seine Arbeitsformen (Kapitel 3).

Der zweite Teil dieses Buches widmet sich der Umwelt des Instituts, wohlgermerkt nicht der natürlichen Umwelt (mit deren Schutz das Institut

sich beschäftigt), sondern der gesellschaftlichen Umgebung. Die Entwicklung des Öko-Instituts soll verständlicher werden durch einen Blick auf Entwicklungen um das Institut herum. Von Bedeutung ist dabei zunächst die Diskussion über Umweltprobleme, die vor allem durch die Umweltbewegung getragen wurde (Kapitel 4). Ein Blick auf die etablierte Politik in Regierungen und Ämtern beleuchtet die Wirkungsrichtung des Instituts. Das Öko-Institut versteht sich als politisches Institut; von entsprechender Bedeutung sind Parlamente und Regierungen (Kapitel 5). Ein anderer Komplex, in dem das Institut Einfluss geltend machen will, ist die Wirtschaft (Kapitel 6). Für ein wissenschaftliches Institut schließlich sind das etablierte Wissenschaftssystem mit Universitäten und öffentlich finanzierten Forschungseinrichtungen sowie das Gesamtsystem der Forschungsförderung wichtige Felder (Kapitel 7). In diesen Betrachtungen geht es sowohl um den Einfluss von gesellschaftlichen Entwicklungen auf das Öko-Institut als auch um die vom Institut auf seine Umwelt ausgehenden Impulse.

Im dritten Teil werden die internen und externen Entwicklungen zusammengefasst und die zentrale Frage beantwortet, was im Laufe der vergangenen 25 Jahre aus dem Öko-Institut geworden ist (Kapitel 8). Doch der Blick geht über das Jubiläum hinaus. Nach dem Rückblick soll ein wenig Phantasie für den Ausblick gestattet sein. Alle Befragten waren aufgefordert, einen vorausschauenden Blick auf das Institut in zehn Jahren zu werfen und auch einige visionäre Ideen beizusteuern. Fast alle stöhnten bei dieser schwierigen Aufgabe, doch viel Interessantes ist zusammengekommen und am Schluss des Buches habe ich vier mögliche Zukunftsszenarien für das Öko-Institut zusammengestellt (Kapitel 9).

Sozialwissenschaftliche Studien entstehen nicht durch einen Autor allein. Von den Gesprächspartnern, die mir im Laufe meiner Forschung bereitwillig Rede und Antwort standen, war oben schon die Rede. Ihnen gilt mein erster Dank. Uwe Ilgmann, der Geschäftsführer des Öko-Instituts, hat diese Studie in die Wege geleitet und mich auf vielfältige Weise unterstützt. Dafür danke ich ihm. Betreut wurde die Studie darüber hinaus von einer ad hoc gebildeten Arbeitsgruppe, die meine Arbeit verfolgte und kommentierte. Solch eine Vorgehensweise war für mich zunächst überraschend; am Öko-Institut ist sie ganz normal – doch das würde vorausgreifen. Auch dieser Arbeitsgruppe gilt mein Dank.

Professor Dieter Rucht hat die Studie mit ins Leben gerufen und engagiert begleitet. Wie es seine Art ist, hat er nicht nur freundlich nickend daneben gestanden, sondern sich eingemischt, diskutiert und den Text intensiv redigiert. Für seine Mühe, Unterstützung und die angenehme Zusammenarbeit ebenfalls mein herzlicher Dank. Schließlich hat mich Christoph Hanne mit praktischen Hilfen und wichtigen Anmerkungen

unterstützt. Auch ihm danke ich. Doch die vielen Dankadressen sollen nicht überspielen, dass am Ende allein ich als Autor für die Ergebnisse und Deutungen dieser Studie die Verantwortung übernehme.

„Na, ein Krimi wird das aber nicht!“, meinte Christiane Friedrich, ehemalige Geschäftsführerin des Öko-Instituts, als ich ihr Thema und Fragestellung erläutert hatte. Nun, ein Krimi ist es nicht geworden – aber, wie ich hoffe, ein spannendes und interessantes Buch über ein Institut, das auszog, um mit den Mitteln einer kritischen Wissenschaft die Umwelt vor drohenden Zerstörungen zu bewahren – und damit bis heute nicht fertig geworden ist.

**Teil 1**

# **Das Öko-Institut im Wandel der Zeit**



# Archäologie des Öko-Instituts

Archäologen schließen von kleinen Scherben, Schriftfetzen und anderen rudimentären Hinweisen auf vergangene Zeiten. Die Untersuchung des Öko-Instituts erscheint im Vergleich dazu einfach. Die Akteure, die das Institut geprägt haben, können selbst Auskunft geben und es existiert reichlich schriftliches Material. Im Vergleich zu versunkenen Weltreichen ist das Öko-Institut klein und jung. Daraus zu folgern, es sei in seiner Entwicklung leicht überschaubar, ist ein Irrtum. Das Gedächtnis der Akteure ist zwangsläufig lückenhaft – die Materialien hingegen sind fast zu umfangreich. Nicht zuletzt gibt es oft mehrere, zum Teil widersprüchliche Versionen von Episoden und Geschichten, die sich nicht immer zu einem eindeutigen Bild ergänzen. Nachfolgend werden einige der aufgefundenen Bruchstücke vorgestellt, um sie dann zu einem (hoffentlich) verständlichen Gesamtbild zusammenzufügen.

## Wyhl: von der Wald-Universität zum Öko-Institut

Als Anfang der 1970er Jahre in Wyhl, im südwestlichen Zipfel der alten Bundesrepublik, ein Atomkraftwerk geplant wird, ist die Welt der Atomindustrie noch in Ordnung. „Too cheap to meter“ – zu billig, um ihren Verbrauch überhaupt zu messen, soll die neue Energiequelle sein. Und sie verspricht, die großen Probleme der Zeit zu lösen: Die Atomenergie soll nicht nur billig sein, sie soll auch die Abhängigkeit von den Ölstaaten des Nahen Ostens beenden, die Luftverschmutzung vermeiden, die bei der Verbrennung von Kohle entsteht, und zu unbegrenztem Wohlstand führen. Die ungelösten Probleme der Wiederaufarbeitung und Endlagerung des Atom Mülls, so die damals gängige Vorstellung, würden im weiteren technischen und wissenschaftlichen Fortschritt quasi im Vorbeigehen gelöst. Bei solch einer Sicht der Dinge muss Kritik an Atomkraftwerken wie die Sprüche von Ewiggestrigen klingen, die sich aus Naivität und Unwissenheit dem wahren Fortschritt entgegenstellen.

Diese fundamentale Fehleinschätzung der Situation dürfte entscheidend dafür gewesen sein, dass in Wyhl heute kein Atomkraftwerk steht.<sup>2</sup> Dabei sind Planer und Befürworter eines solchen Atomkraftwerks nicht allein an technischen Schwierigkeiten gescheitert, die an zahlreichen anderen Standorten kein Hinderungsgrund waren. Vielmehr wurde die Bereitschaft zum Widerstand in der Region – und später auch in der ganzen Bundesrepublik – weit unterschätzt.

Nicht nur die Atomindustrie und die Regierungen waren unerfahren im Umgang mit besorgten und kritischen Bürgern, auch diese selbst waren

<sup>2</sup> Speziell mit dem Konflikt um Wyhl hat sich Dieter Rucht befasst (1980; 1988b). Vgl. auch Joppke (1993).

## Erklärung zur Gründung des Instituts

I. Noch vor wenigen Jahren wurden Umweltschützer von vielen Bürgern, Wissenschaftlern und Politikern als weltfremd belächelt. Heute kann niemand die ökologische Krise leugnen: Wir vernichten unsere Erde, die Landschaft und die Städte, vergiften die Flüsse, das Meer und die Luft. Wir rotten Tiere und Pflanzen aus und verbrauchen die Rohstoffe dieser Erde. Um unseren Lebensstandard für wenige Jahre halten zu können, schließen wir die meisten Völker dieser Erde von einem menschenwürdigen Leben aus und überlassen sie der Armut und dem Hungertod. Unseren Nachkommen hinterlassen wir eine ausgeplünderte und vergiftete Welt. Wir Menschen in den industrialisierten Ländern sind im Begriff, die Lebensgrundlagen der gesamten Gattung zu zerstören.

Wir verkennen nicht, daß die Industrialisierung vielen erst die Bedingung eines menschlichen Lebens gebracht hat. Wir verstehen deshalb die Sorge vieler Arbeitnehmer, ihren sozialen und ökonomischen Status zu verlieren. Unsere Gesellschaft wird aber zunehmend nicht mehr in der Lage sein, soziale Sicherheit und gerechte Lebenschancen für alle zu gewährleisten. Trotz des Raubbaus an der Natur ist die ökonomische Krise bereits sichtbar. Diese Krise ist nicht nur vorübergehend, sondern in der Struktur unserer Gesellschaft begründet. Die gesellschaftlichen Krisenphänomene machen eine Krise staatlicher Legitimität deutlich, die nicht mit Appellen und der Demonstration staatlicher Autorität zu beheben ist. Ihr zugrunde liegt eine tiefe Krise unserer Weltordnung. Der Rückgriff auf traditionelle Ordnungsbegriffe in der aktuellen politischen Diskussion darf uns nicht darüber täuschen, daß wir im Begriff sind, wesentliche Werte der christlich-abendländischen Tradition, insbesondere die Idee einer humanen, solidarischen und gerechten Welt aufzugeben.

II. Einzelne Bürger und Wissenschaftler haben auf diese Krisen seit vielen Jahren hingewiesen. Staat, Verwaltungen, Industrie, Parteien und Verbände haben sie nicht gehört. Erst als die Bürger gemeinsam ihre Forderungen erhoben und ihren Willen demonstrierten, für die Erhaltung ihres Lebens selbst einzutreten, fanden sie Gehör.

Mit Sorge betrachten wir jedoch die Pläne in Regierungen und Parteien, diesen Protest der Bürger administrativ zu unterdrücken oder als kommunistische Umstürzlermanöver zu diffamieren. Die Bürgerbewegung wird sich in ihrer demokratischen Zielsetzung weder durch solche Propaganda noch durch studentische Zirkel, die sich der ökologischen Bewegung anhängen, beirren lassen.

Hilfe fanden Bürger nur bei einer staatlichen Institution, den Gerichten. Diese haben in vielen Fällen Schlimmeres verhütet. Mit Sorge betrachten wir deshalb die Pläne in Regierungen und Parteien, den Rechtsschutz des Bürgers zu verkürzen, indem die gerichtliche Kontrolle staatlichen Handelns eingeschränkt wird. Die Urteile zu Wuhl, Brockdorf und Kalkar sollten den Politikern Anlaß geben, darüber nachzudenken, daß sie ihrem Auftrag, Gesundheit und Leben der Bürger zu schützen, nicht gerecht wurden.

Wir alle tragen Mitverantwortung, ob und wie die Krisen unserer Welt bewältigt werden. Der Einzelne weicht nur zu gerne dieser Verantwortung aus mit dem Argument, er könne als Einzelner nichts ändern.

Wir haben erfahren: Weder Staat noch Verbände werden eine Wende bringen.

Wir können nur hoffen, wenn wir selbst handeln.

Aufgerufen ist jeder Einzelne, gemeinsam mitzuwirken an einer menschwürdigeren Zukunft.



III. In Gerichtsverfahren und Anhörungen trifft der kritische Bürger auf eine Phalanx der Experten, die Verwaltung und Industrie beraten. Immer mehr Bürger erkennen, daß die Wissenschaft nicht frei von Interessen ist. Nur wenige Wissenschaftler sind bislang bereit, Bürger zu unterstützen. Langfristig wird es Bürgerinitiativen aber nur gelingen, ihre Forderungen in Planungen und vor Gerichten durchzusetzen, wenn sie selbst die nötige wissenschaftliche Begründung liefern.

Mit dem Institut wollen wir Bürgern helfen, wissenschaftliche Unterstützung für ihre Verfahren zu gewinnen, indem wir Gutachten liefern und Sachverständige vermitteln. Der Kampf für eine menschenwürdige Zukunft erfordert jedoch mehr als nur die Abwehr drohender Schäden. Er verlangt von uns eine positive Antwort auf die Frage, wie wir leben wollen.

Wir wissen: Die Forschung von heute entscheidet mit über die künftigen Lebensbedingungen. Wir dürfen diese Forschung nicht länger nur Staat und Industrie überlassen. Wir wollen deshalb selbst Alternativen für die Zukunft erforschen. Diese Forschung muß die Fachgrenzen traditioneller Wissenschaft überschreiten und stets den technischen und sozialen Entwurf als Einheit sehen.

Angesichts der Krisen ist die Gründung des Instituts nur ein bescheidener Beitrag. Wir meinen jedoch, daß diese Arbeit dringend begonnen werden muß. Da wir dieses Institut nur mit den Spenden Einzelner finanzieren wollen, um unabhängig zu sein, wird die Möglichkeit der Arbeit vom Willen der Bürger abhängen. Wir fordern alle Bürger auf, die Arbeit des Instituts zu unterstützen.

Wiedenfelsen, den 5.11.1977

unerfahren im Widerstand gegen Industrie und Staat. Zu den ersten und wichtigen Erfahrungen dieses Widerstandes gehörte die Erkenntnis, dass Expertenwissen in der Auseinandersetzung unentbehrlich ist.

Genehmigungsverfahren und Gerichtsprozesse boten die Foren, in denen Bürger sich folgenreich gegen die geplanten Anlagen (und andere Großvorhaben) zur Wehr setzen konnten. Auch das Bauvorhaben in Wyhl wurde durch gerichtliche Auflagen so lange verzögert, bis die Betreiber schließlich von ihrem Plan abließen. In diesen Verfahren zählte vor allem juristisches und technisches Wissen. Also machten sich die Bürgerinitiativen auf die Suche nach Gegenexperten und zum Teil erwarben sie auch selbst das Wissen um die technischen Grundlagen der bekämpften Anlagen. Eine sichtbare Folge dieser Bemühungen war die Volkshochschule Wyhler Wald, die auf dem besetzten Bauplatz in Wyhl entstand – und eine weitere die Gründung des Öko-Instituts.

Das Öko-Institut sollte den Bürgerinitiativen wissenschaftliche Beratung und den kritischen Wissenschaftlern Unterstützung bieten. Nicht nur das Private ist politisch, so die Einsicht, sondern auch das Wissenschaftliche ist

politisch in der Auswahl der zu behandelnden Fragen und in der Bewertung der vorgelegten Ergebnisse. In der Wahrnehmung der damaligen Anti-Atomkraft-Bewegung war die universitäre Wissenschaft klar auf Seiten der Industrie und von dieser weitgehend abhängig. Die Gründungserklärung macht diese Ansicht deutlich. Dem sollte eine kritische Wissenschaft entgegen gestellt werden. Zu diesem Zweck wurde im November 1977 in Freiburg, in der Nähe von Wyhl, ein gemeinnütziger Verein gegründet. Durch eine große Zahl von fördernden Mitgliedern sollte freie, von Regierung und Wirtschaft unabhängige Wissenschaft finanziert werden. Das Öko-Institut e.V. war geboren.

## Wir können auch anders ...

Die inhaltliche Arbeit des Öko-Instituts entspringt einer kritischen Haltung gegenüber der herrschenden Lehrmeinung. Als wissenschaftliche Wahrheit vertretene Ergebnisse und Einschätzungen werden hinterfragt und neu beurteilt. „Das Öko-Institut hat den Mythos der wertfreien Wissenschaft nicht mehr hingenommen“, beschreibt Karl-Otto Henseling, Mitarbeiter am Umweltbundesamt, als langjähriger Beobachter diese Einstellung.<sup>3</sup>

Der Prototyp dieser Art von organisierter Skepsis ist die Gegenstudie. Das Öko-Institut konfrontiert die Expertise von etablierten, häufig der Industrie nahe stehenden Wissenschaftlern mit anderen Befunden und neuen Bewertungen, weist auf Probleme und Schwachstellen hin. In Genehmigungsverfahren von nuklearen und anderen großtechnischen Anlagen haben diese Gegenstudien manches Unternehmen zu erheblichen Zugeständnissen gezwungen. In der Anfangszeit arbeitete das Institut vor allem als Berater der Bürgerinitiativen bei solchen Verfahren, blieb jedoch nicht allein auf die Widerlegung der von industrieller Seite präsentierten Ergebnisse beschränkt. Zwei selbst initiierte Studien aus den Anfangsjahren sind dafür gute Beispiele: die Muttermilch-Studie und die Energiewende-Studie.

Erstere war für das Öko-Institut ein großer publizistischer Erfolg. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Muttermilch durch Schadstoffe erheblich verunreinigt ist. Die Studie offenbarte, wie bereits Babys vom ersten Lebenstag an mit Umweltgiften konfrontiert werden. Eindringlicher hätte kaum gezeigt werden können, wie allgegenwärtig Schadstoffe sind. Die Umweltbelastung war bei den Menschen angekommen, schon bei den Babys.

Die Energiewende-Studie wurde bereits in den ersten Wochen des Instituts geplant. Vielleicht noch bedeutsamer für die Geschichte des Öko-Instituts als die Muttermilch-Studie, wurde hier ein Szenario für den Aus-

stieg aus der Atomenergie entwickelt. Damit war das prominenteste Thema der Umweltbewegung, die Kritik an der Atomenergie, aufgenommen worden. Die Studie verwies auf einen effizienteren Umgang mit der Ressource Energie als mögliche Alternative zum Atomstrom. Während die Energiekonzerne weiter von einem stark anwachsenden Energiebedarf ausgingen, nahm das Öko-Institut einen etwa gleich bleibenden Energiebedarf an.

Die Annahmen zur Energiegewinnung galten damals als gewagt, zumindest bei den der Atomindustrie nahe stehenden Wissenschaftlern. Durch die Berufung des Vorstandssprechers des Öko-Instituts, Günter Altner, in die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur „Zukünftigen Kernenergiepolitik“ wurde der Energiewende-Studie jedoch eine seltene Ehre und öffentliche Anerkennung zuteil. Im Abschlussbericht der Enquete-Kommission von 1983 wurden Szenarien zur zukünftigen Entwicklung von Energieversorgung und -verbrauch entwickelt. Als „Szenario 4“ ging die Energiewende-Studie des Öko-Instituts in diesen Bericht ein. Doch eine generelle Akzeptanz der Arbeit des Öko-Instituts lässt sich daraus für die frühen 1980er Jahre noch nicht ableiten.

Exemplarisch war diese frühe Studie für das Interesse des Instituts an der praktischen Umsetzung von Einsichten. Die Kritik an der etablierten Meinung war nur ein Element der Arbeit; damals wie heute kommt die Untersuchung der Frage hinzu, wie es anders werden kann. Das Programm des Instituts heißt: *Wir können auch anders.*

## **Tschernobyl: das Denkbare wird Realität**

Am 26. April 1986 wird mit einem Mal die Realität, worüber 15 Jahre diskutiert und gestritten worden war: ein verheerender Unfall in einem Atomkraftwerk. Block 4 des Atomkraftwerks in Tschernobyl war außer Kontrolle geraten und nach mehreren Explosionen vollkommen zerstört worden. Radioaktive Strahlung erreichte nach einigen Tagen auch Deutschland.

Der Unfall von Tschernobyl traf die Regierungen und Verwaltungen unvorbereitet. Beispiele für Falschinformationen, die bewusst oder unbewusst von offiziellen Stellen verbreitet wurden, können in der Jubiläumsausgabe der Öko-Mitteilungen zum 20-jährigen Bestehen des Instituts nachgelesen werden: Absinkende Strahlenwerte wurden als genereller Trend vermeldet und der prompt folgende Wiederanstieg verschwiegen. Grenzwerte wurden festgelegt und nach kurzer Zeit höher angesetzt oder ganz widerrufen.<sup>4</sup> Binnen weniger Tage hatten die Regierungen und Behörden alle Glaubwürdigkeit verspielt. „Die Ministerien sind damals weitgehend ausgefallen. In diesem Zusammenhang gab es einfach noch keine Erfahrung und kein Ver-

4 Vgl. den Artikel von Bettina Brohmann in der Sonderausgabe der Öko-Mitteilungen (1997).

mögen, auf einen solchen Unfall zu reagieren“, erzählt Bettina Brohmann vom Öko-Institut. Das Resultat war verbreitete Unsicherheit unter der Bevölkerung.

In dieser Situation wurde das Öko-Institut zum gefragten Experten. Bekannt als langjähriger Kritiker der Atomkraft, erschien es vielen als die einzige glaubwürdige Quelle. „Da ist sehr viel beim Öko-Institut gelandet, von der Beratung in den Krisenstäben bis hin zu Privatpersonen, die wissen wollten, welche Milch man noch trinken kann“ (Bettina Brohmann).

Im Institut, vor allem im Büro in Darmstadt, wo der Bereich Reaktorsicherheit angesiedelt ist, liefen die Telefondrähte heiß. Zeitungen, Radio und Fernsehsender wollten sich informieren. Mitglieder, Privatpersonen und Bürgerinitiativen überhäufte das Institut mit Fragen. Das damals mit einem einzigen Telefon ausgestattete Büro richtete eine Beratung ein. Fast rund um die Uhr beantworteten die Mitarbeiter des Instituts, selbst angewiesen auf unvollständige und teilweise widersprüchliche Informationen, die eingehenden Fragen.

Der Unfall von Tschernobyl bedeutete in mehrfacher Hinsicht eine Wende. Der Protest gegen die zivile Nutzung der Atomenergie nahm in Deutschland sprunghaft zu. Die Ablehnung der Atomkraft entwickelte sich von einer verbreiteten Minderheitsmeinung zur Mehrheitsmeinung. Die wichtigste Wende für das Öko-Institut brachte aber der massive Vertrauensverlust, den die Betreiber von Atomkraftwerken und die Regierung in Bezug auf Fragen der Atomenergie erlitten. Die Einrichtung eines Ministeriums für Umwelt und Reaktorsicherheit auf Bundesebene konnte da nicht mehr sein als eine Geste. Die Atomindustrie hatte sich mit einer Verharmlosungsstrategie um Schadensbegrenzung bemüht, damit aber ihren eigenen Schaden vergrößert, weil sie an Glaubwürdigkeit einbüßte. Das Öko-Institut konnte im Gegenzug seine Glaubwürdigkeit entscheidend ausbauen. Die Kritik an der Atomenergie hatte ihren Präzedenzfall, der aufzeigte, dass die statistisch als unwahrscheinlich bezeichneten Gefahren real werden können. Die Verleumdung des Öko-Instituts als eine Einrichtung technikfeindlicher Ewiggestriger verlor an Plausibilität. Mit einem Mal waren dieselben Leute zu Experten für eine kritische Beurteilung der Atomenergie und deren Risiken geworden. Sie sind es bis heute geblieben.

Die Reaktion des Öko-Instituts auf den Unfall von Tschernobyl beschränkte sich nicht auf Stellungnahmen. Das Institut reagierte auch als politischer Akteur: „Bei jedem alarmierenden Strahlenwert, bei jeder Empfehlung, keine Frischmilch zu trinken, kein Frischobst oder Frischgemüse zu essen, sollte man sich unauslöschlich einprägen, dass man langfristig nicht aus dem Leben aussteigen kann, sondern nur aus der Atomenergie“,

schrrieb der damalige Geschäftsführer Rainer Griefßhammer in der Mitgliederzeitschrift (Griefßhammer 1986: 4). Das Institut initiierte eine Unterschriftensammlung unter dem Motto „Energiewende statt Strahlung ohne Ende“ und rief zur Gründung von Energiewendekomitees auf mit der Zielvorgabe, den Ausstieg aus der Atomenergie und den Einstieg in stärker regionalisierte Energiekreisläufe voranzutreiben. Die Koordination dieser autonomen Energiewendekomitees wurde vom Öko-Institut geleistet. Aus Anlass des Unfalls in Tschernobyl wurde das Öko-Institut aktiv, nicht nur als glaubwürdiger Experte, sondern auch als politischer Akteur im Widerstand gegen die Atomenergie.

## „Hoechst“ umstrittene Projekte

1995 stellte der Spiegel den neuen Vorstandsvorsitzenden der Hoechst AG vor. Jürgen Dormann wollte Hoechst mit dem Motto „Entrosten und entfrosten“ von Grund auf verändern. Dabei bezog sich das „Entfrosten“ auf den Umgang mit der Umweltbewegung.

Die Streitbare Auseinandersetzung mit der Hoechst AG hatte eine lange Tradition, nicht nur im nahe gelegenen Darmstädter Büro des Öko-Instituts. „Die Stimmung zwischen der Chemie generell und der Öffentlichkeit war in dieser Zeit sehr gespannt. (...) Die Mitglieder des Öko-Instituts traten dabei mit besonders starker Kritik auf“, erinnert sich Wolfgang Brühl, damals Mitarbeiter bei Hoechst. Umso überraschender war die Bereitschaft des neuen Vorstandsvorsitzenden, sich auf einen Dialog mit einem der schärfsten Kritiker einzulassen. Dormann opferte sein Wochenende, um, begleitet von seinen Leibwächtern, der Einladung des Öko-Instituts in ein Tagungshotel, ein Schloss am Neckar, zu folgen. In der Diskussion über Nachhaltigkeitskonzepte entwickelte sich erstes Vertrauen, das die Basis eines großen Projekts bildete.

Die Hoechst AG beauftragte das Öko-Institut mit der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzepts. Beim Konzept einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung fühlte sich die Hoechst AG vor allem kompetent für die wirtschaftliche Seite. Für die beiden anderen Aspekte wurde das Öko-Institut mit einer Konzeptentwicklung betraut. Die ökologische und soziale Komponente sollte auf eine konkrete Ebene, „für ein Unternehmen handhabbar“ (Wolfgang Brühl, ehemals Hoechst AG) heruntergebrochen werden. Das entwickelte Instrumentarium sollte dann auf zwei Produkte angewendet werden. Angesichts der schwierigen Partnerschaft wurden keine brisanten Produkte ausgewählt, wie etwa die Herstellung von PVC, sondern ein Mittel zur Konservierung von Lebensmitteln und eine Chemiefarbe.

Die Auftraggeber legten Wert auf die Feststellung, dass es um eine Umstrukturierung der Produktion gehe und nicht um eine Werbekampagne mit dem Siegel Öko-Institut. Ein solcher Verdacht lag nahe und wurde auch so geäußert, sowohl bei der Konkurrenz von Hoechst als auch im Umfeld des Öko-Instituts. Ein Versuch, solchen Vorwürfen zu begegnen, war die Vereinbarung, dass Hoechst auf Werbeaktivitäten mit dem Projekt verzichten müsse.

Die Kooperation von Öko-Institut und Hoechst war auf beiden Seiten nicht unumstritten. Das Institut stand unter genauer Beobachtung seiner Mitglieder und der umweltpolitisch interessierten Öffentlichkeit. „Das Projekt, das in dieser Zeit intern und extern am meisten wahrgenommen wurde, war ganz sicherlich das Projekt mit Hoechst“ (Rainer Griefshammer). Vor allem der Vorstand machte sich Sorgen um die Unabhängigkeit des Instituts. So wurde vereinbart, den Geschäftszweig Gentechnik beim Hoechst-Projekt auszuklammern, da in diesem Bereich keine Kompromisse denkbar schienen. Das Öko-Institut ließ sich vertraglich zusichern, den Hoechst-Konzern auch weiterhin öffentlich kritisieren zu dürfen. Um den Sorgen der Mitglieder und einer kritischen Öffentlichkeit Rechnung zu tragen, wurde ein Vorstandsmitglied des Öko-Instituts bestimmt, das den Projektverlauf begleitete.

Auf der anderen Seite war das Projekt nicht minder umstritten. Der Konflikt mit dem Öko-Institut war den Mitarbeitern bei Hoechst noch sehr präsent. „Die hatten die Frontstellung zwischen Öko-Institut und Hoechst am eigenen Leib erlebt“, erzählt Wolfgang Brühl von den heißen Diskussionen. Diese Kritiker des Konzerns nun auf das Werksgelände einzuladen und in enger Zusammenarbeit die Produktion ökologischer zu gestalten, erschien nicht gerade attraktiv. Der Betriebsrat konnte nur schwer überzeugt werden, drohte das Projekt doch geradewegs zu noch größeren Problemen zu führen, die in der Folge Arbeitsplätze kosten könnten. Zwar war das Hoechst-Projekt nicht die erste Kooperation zwischen Öko-Institut und einem Wirtschaftsunternehmen. So hatte das Institut beispielsweise zuvor den „Grünen Fernseher“ in einer Kooperation mit den Firmen Grundig, Loewe, Thomson und Philips entworfen. Doch für die Mitarbeiter von Hoechst zählte das wenig. „Mit Öko-Klitschen haben die etwas zusammen gemacht, aber nicht mit richtigen Unternehmen“, berichtet Wolfgang Brühl von der damaligen Haltung bei Hoechst und ergänzt: „Daran kann man sehen, wie arrogant wir damals waren.“

Die Feuerprobe der neuen Zusammenarbeit kam schneller, als den Projektpartnern lieb sein konnte. Es ereignete sich ein weiterer Störfall auf dem Frankfurter Werksgelände von Hoechst. Das Öko-Institut reagierte mit harscher Kritik. „Eher noch kritischer als sonst“, schätzt Geschäftsführer

Uwe Ilgemann die Reaktion des Instituts ein. Bei der Hoechst AG riefen diese Angriffe des Partners erneut die Gegner des Projekts auf den Plan, die von der öffentlichen Kritik schockiert waren. Der Abbruch der Zusammenarbeit wurde gefordert. Doch die Projektbefürworter behielten die Oberhand. „Es bedurfte einiger Überzeugungsarbeit, (...) dass die Glaubwürdigkeit des Öko-Instituts genau wie unsere eigene in Bezug auf das Projekt natürlich in den Binsen gewesen wäre, wenn wir das Projekt gestoppt hätten“, erzählt Wolfgang Brühl von der Auseinandersetzung bei Hoechst.

Im Rückblick sehen die Beteiligten auf beiden Seiten das Projekt als einen Erfolg an, auch wenn das vorgeschlagene Konzept nie umgesetzt wurde. Die Hoechst AG ging in Aventis auf und das Konzept war überholt, kaum dass es fertig gestellt wurde. Gelingen war aber die Kooperation zwischen den vormaligen Widersachern. „Ich habe in meinem Berufsleben viele Projekte geführt – auch nicht ganz leichte –, aber ein so kompliziertes wohl nie sonst“, erinnert sich Wolfgang Brühl, „weil die Ausgangsvoraussetzungen für einen Erfolg doch relativ schlecht waren, angesichts der traditionellen Feindschaft. (...) Wenn nicht ein Vertrauensverhältnis gewachsen wäre zwischen den Partnern, hätte es nicht gelingen können.“ Allein die Durchführung des Projekts war für die Hoechst AG ein Teilerfolg, war sie doch auf ihrem Weg des Entrostens und Entfrostens einen Schritt weiter gekommen. Das Öko-Institut hatte ein prestigeträchtiges Projekt mit großem Auftragsvolumen durchgeführt und sich damit auch für andere Unternehmen attraktiver gemacht. Dabei hatte es sein Gesicht nicht verloren und Bedenken konnten weitgehend zerstreut werden. Gleichzeitig war die Konfrontation ein weiteres Stück abgebaut worden. Christoph Ewen, der auf Seiten des Öko-Instituts das Projekt wesentlich mitorganisiert hat, hält gerade diese damals erfolgte Mentalitätsveränderung für einen entscheidenden Erfolg: „Es hat Bewegung in die Szene gebracht. (...) Ich glaube, der Erfolg ist, dass man geschafft hat zu sagen: ‚Es gibt nicht die böse Wirtschaft, es gibt auch nicht den bösen Hoechst-Konzern, sondern man muss unterscheiden.‘ (...) Wenn man da etwas bewegen will, muss man einzelne Elemente herausbewegen.“ Das Hoechst-Projekt war nicht der erste Fall, in dem mit ehemaligen Gegnern in der Auseinandersetzung um Umweltprobleme kooperiert wurde, es war aber wohl der spektakulärste Fall in der Geschichte des Öko-Instituts.

## **„CASTORNix“ und das Öko-Institut – ein Störfall**

„Es war der größte Streit, den ich am Öko-Institut erlebt habe“, erzählt Rainer Griefshammer, langjähriger Mitarbeiter und stellvertretender Geschäftsführer am Öko-Institut. Gemeint ist der Streit, der durch das Focus-Interview von Michael Sailer, Koordinator im Bereich Reaktorsicher-

heit, im Jahr 1996 ausgelöst wurde. Unter dem Titel „Widerstand absurd“ war im Focus – wenige Tage vor einer großen Aktion gegen Transporte von Atommüll in Gorleben und an den davor liegenden Strecken – u.a. folgender Satz von ihm abgedruckt worden: „Dieser Widerstand führt leider zu absurden Folgen.“ Eine solche Aussage von einem „Anti-Atom Guru“ (Hannoversche Allgemeine Zeitung) scheint zunächst irritierend. Doch Sailer erklärte auch, wie er zu dieser Ansicht kam. Die Verhinderung der Transporte nach Gorleben führe direkt zu der fortgesetzten Wiederaufarbeitung in Sellafield und La Hague. Die dabei verursachten Verschmutzungen mit radioaktivem Material gingen, so Sailer, über die Probleme der Transporte nach Gorleben weit hinaus, würden aber von der Anti-Atomkraft-Bewegung ignoriert.

Die externen und internen Reaktionen auf seine Bemerkungen machen deutlich, welch brisantes Thema Michael Sailer aufgegriffen hatte. Die Bürgerinitiative Lüchow-Dannenberg, seit langer Zeit aktiv im Widerstand gegen die Transporte, fühlte sich verraten; die Gründungsmitglieder Günter Altner und Gerd Michelsen, die nach internen Auseinandersetzungen wieder ins Institut integriert worden waren, erklärten ebenso ihren Austritt wie der ehemalige langjährige Mitarbeiter Stephan Kohler. „Der Protest der Bürgerinitiativen vor Ort sollte nicht durch das Institut diffamiert werden, sondern der Protest der Bürger sollte aufgenommen und in der öffentlichen Diskussion verständlich gemacht werden“, meint Günter Altner auch heute noch.

Doch nicht nur im Umfeld des Instituts wurde der Streit um das Interview von Michael Sailer und die nachgeschobenen Erklärungen heftig geführt. „Der Streit ging mitten durch’s Institut“, erinnert sich Rainer Griebshammer.

Gestritten wurde vor allem um die Frage, ob ein Mitarbeiter des Öko-Instituts zu einem derartig brisanten Zeitpunkt mit einer politischen Kritik an den Bürgerinitiativen an die Öffentlichkeit gehen dürfe und dies ohne Abstimmung mit den Entscheidungsgremien des Instituts, insbesondere dem Vorstand. Dagegen stand das Verständnis einer wissenschaftlichen und politischen Unabhängigkeit, die es erlaube, vielleicht sogar fordere, die Arbeit der Bürgerinitiativen auch kritisch zu beurteilen. Ob Mitarbeiter des Öko-Instituts ohne Abstimmung mit Geschäftsführung und Vorstand ihre politische Meinung gegenüber der Presse vertreten dürfen, ist zwar eine grundsätzliche Frage, enthielt aber in diesem Fall und zu diesem Zeitpunkt Zündstoff.

Die Institutsleitung stand in dem Dilemma, dass sie sich nicht öffentlich von ihrem Mitarbeiter distanzieren und ebenso wenig eine konträre



Position zu den Bürgerinitiativen einnehmen wollte. Verschärft wurde die Situation durch persönliche Verletzungen. „Viele der Mitarbeiter kommen aus der Anti-Atomkraft-Bewegung und fühlten sich persönlich attackiert“, erinnert sich Jörn Ehlers, damals Pressereferent am Öko-Institut. Ein Interview des zweiten Vorstandssprechers Martin Führ in der Badischen Zeitung<sup>5</sup> und ein eher wohlmeinend gedachter Artikel von Klaus Peter Klingelschmitt in der *tageszeitung (taz)* unter dem Titel „Seit' and Seit' mit Michael Sailer“ (*tageszeitung*, 19.12.1996, S. 7) konnten den Konflikt innerhalb des Öko-Instituts nicht besänftigen, bewirkten vielmehr das Gegenteil. Die Mitarbeiter, die eine Unterstützung der Bürgerinitiativen bei dem gemeinsamen Ziel, der Abschaffung der Atomenergie, für geboten hielten, konnten sich in den Darstellungen der Institutsleitung nicht ausreichend wiederfinden. Der Druck von außen tat ein Übriges. Zweimal wurde in jenen hektischen Wochen Ende 1996 die Produktion der Öko-Mitteilungen, der Mitgliederzeitschrift des Instituts, gestoppt, um auf neue Zeitungsartikel zu reagieren. Die Verweigerung einer internen Kooperation mit dem Bereich Reaktorsicherheit und Michael Sailer sowie Rücktrittsforderungen eines Teils der Mitarbeiter an ein Vorstandsmitglied sind Beispiele für die innere Zerrissenheit des Instituts in diesem Konflikt.

Die Intensität der Auseinandersetzung verweist auf die Bedeutung derartiger Fragen für das Selbstverständnis des Instituts. „Da wurde ein Tabu gebrochen. Das Tabu war, öffentlich Bürgerinitiativen anzugreifen“ (Christoph Ewen). Der Widerstand gegen die Atomenergie und speziell gegen das Atomkraftwerk Wyhl stand Pate bei der Gründung des Instituts. Diese Position gehörte und gehört zum gemeinsamen Grundkonsens. Entsprechend brisant sind Diskussionen zu diesem Punkt.

Ob Michael Sailer mit seiner Kritik an den Bürgerinitiativen gegen Atomkraft zu weit gegangen ist, ob seine Kritik nur zum unpassenden Zeitpunkt kam oder aber in Form und Inhalt gerechtfertigt war, darüber ist man auch heute nicht einhelliger Meinung am Öko-Institut. Der Konflikt selbst fand bei der Mitgliederversammlung im März 1997 ein Forum, auf dem die gegensätzlichen Positionen noch einmal zur Sprache kamen. In dieser vereinsinternen Versammlung wurde nach ausführlicher Diskussion eine Basis für die weitere Zusammenarbeit gefunden.

## **Vermittler statt Partei – das Mediationsverfahren Frankfurter Flughafen**

Am 2. November 1987 erreichte die Auseinandersetzung um den Bau der Startbahn West am Flughafen Frankfurt Rhein-Main ihren traurigen Höhepunkt: Während einer gewalttätigen Demonstration wurden zwei Polizisten

<sup>5</sup> „Kritik an Bürgerinitiativen? Selbstverständlich!“, Badische Zeitung, 14. März 1997, S. 5.

erschossen. Diese Eskalation der Gewalt versetzte die lokale Widerstandsszene in Frankfurt in einen Schock. Die örtliche Bürgerinitiative rief in den folgenden Jahren nicht mehr zu Demonstrationen auf. Aus dem Stolz einer Region auf ihren Widerstand wurde im wahrsten Sinne des Wortes über Nacht eine schockierte Lähmung, die den Protest in engen Grenzen hielt.<sup>6</sup>

Entsprechend alarmiert waren Politiker und Kommunen, als die Betriebsgesellschaft des Frankfurter Flughafens FAG (heute umbenannt in „Fraport“) unter Berufung auf die Lufthansa entgegen den Zusicherungen von politischer Seite in der Region 1998 den Bedarf einer neuen Landebahn anmeldete. Alarmiert nicht nur wegen der drohenden Umweltschäden und Lärmbelastungen der Anwohner, sondern es sollte auch unbedingt eine erneute eskalierende Auseinandersetzung an dem symbolträchtigen Ort vermieden werden. Zu diesem Zweck richtete die hessische Landesregierung unter dem damaligen Ministerpräsidenten Hans Eichel (SPD) ein Mediationsverfahren ein, zu dem das Öko-Institut als wissenschaftlicher Berater eingeladen wurde.

Das Verfahren litt von Beginn an unter zahlreichen „Geburtsfehlern“, weshalb die Bezeichnung als „Mediationsverfahren“ kritisiert wurde (Kessen 1999).<sup>7</sup> Das größte Problem lag darin, dass die Bürgerinitiativen mit einer Ausnahme eine Beteiligung ablehnten, weil sie sich nicht „vor den Karren der Landesregierung spannen“ lassen wollten.<sup>8</sup> Vor allem die Neutralität der Mediatoren und die Ergebnisoffenheit wurden bestritten, beides konstitutive Merkmale eines Mediationsverfahrens. Entsprechend brisant wurde es damit für das Öko-Institut, die Mitwirkung an einem solchen Projekt politisch zu vertreten.

Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Öko-Instituts wurden in die wissenschaftliche Begleitung eingebunden. Aufgaben des Instituts waren vor allem die Zuspitzung von Fragen, die im Mediationsprozess aufgeworfen wurden, und die Koordination der im Prozess beschlossenen Gutachten. Die inhaltliche wissenschaftliche Arbeit dagegen wurde, abgesehen von einigen Überblicksrecherchen, an Gutachter übergeben, die als Teil des Mediationsprozesses ausgewählt wurden. Damit war die Rolle des Öko-Instituts vor allem eine organisierende und beratende, während die inhaltliche Arbeit zu den diskutierten Problemen von anderen übernommen wurde.<sup>9</sup>

6 Zur Auseinandersetzung um die Startbahn West, allerdings vor den tödlichen Schüssen, vgl. Rucht/Sauer (1984); eine Sammlung von Zeitzeugenberichten aus einiger Distanz legte Johnsen (1996) vor.

7 Die Naturschutzverbände Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) sowie der Naturschutzbund Deutschland (NABU) machten ihre Teilnahme von einer Umbenennung abhängig, zu der es allerdings nicht kam.

8 Zitiert nach Geis (2001: 119). Vgl. auch die Darstellung zum Umgang mit dem Verfahrensergebnis ebendort.

9 Dies kritisiert Martin Führ (2002), der langjähriges Mitglied im Öko-Institut ist und sich in einer Bürgerinitiative als Anwohner gegen den Ausbau des Flughafens einsetzt. Er erwartet vom Institut, „selbst Alternativen für die Zukunft zu erforschen“ (ebd.) und lehnt damit für dieses Projekt die Aufgabenverschiebung von der inhaltlich-konzeptionellen zur neutral beratenden Arbeit ab.

Ende 2000 wurde ein Abschlussbericht vorgelegt, der eine Reihe von Maßnahmen vorschlägt, die als „Mediationspaket“ bekannt wurden. Unter anderem wurden der Ausbau des Flughafens und ein Nachflugverbot vorgesehen. Damit ist zwar eine der zentralen Forderungen von Umweltinitiativen, nämlich die Reduktion der Lärmbelastung, im Mediationspaket enthalten, insgesamt aber fühlten sich die Gegner des Verfahrens bestätigt, denn auch der Bau der geplanten Landebahn war Bestandteil des Pakets. Weitere Lärmschutzmaßnahmen sollen in einem Regionalen Dialogforum erarbeitet werden, dessen wissenschaftliche Begleitung wiederum das Öko-Institut übernommen hat.

Bemerkenswert an der Mitarbeit bei dem Mediationsverfahren Frankfurter Flughafen ist nicht allein die politische Brisanz. Mit diesem Projekt hatte man im Öko-Institut eine neue Rolle übernommen: die Rolle des neutralen Vermittlers. Anstelle einer wissenschaftlichen Unterstützung allein der Umweltverbände und Bürgerinitiativen war das Institut in diesem Fall für die wissenschaftliche Beratung *aller* Verfahrensbeteiligten zuständig und damit einer Neutralität verpflichtet.

## Wie funktioniert das Öko-Institut?

Das Öko-Institut verstehen zu wollen, heißt den Blick auf eine Organisation werfen, die eine eigene Geschichte und eigene Traditionen hat. Hier sollen einige zentrale Organisationsteile und -regeln angesprochen werden, um zu beschreiben, wie das Öko-Institut funktionierte, wie es sich verändert hat und wie es heute funktioniert.

### Vom Wert der flachen Hierarchien

Für einen ersten Überblick über eine Organisation ist ihr Organigramm hilfreich. Darin werden grafisch die formalen Gliederungen, Hierarchien, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dargestellt. Neue Mitarbeiter oder Externe können so leicht erfassen, wer für welche Aufgaben zuständig und wer wem unterstellt ist. Im Öko-Institut gibt es kein klassisches Organigramm. Es gibt dagegen eine starke Tradition, formale Statusunterschiede und Hierarchien weitgehend zu vermeiden oder zumindest nicht explizit zu benennen. Das Institut legt Wert auf „flache Hierarchien“,<sup>10</sup> also wenige Entscheidungsstufen und hohe Eigenkompetenz der Mitarbeiter. (Vgl. dazu das Öko-Instituts Organigramm im vorderen Innenumschlag.)

10 Zum Konzept der flachen Hierarchien vgl. den Überblick bei Schreyögg (1996: 268ff.).

Wichtiger als die formalen Hierarchiestufen und Entscheidungsregeln ist das Bestreben, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, die Geschicke des Instituts mitzubestimmen. Diese Einbindung der Mitarbeiter bezieht sich nicht allein auf abgesteckte Kompetenzbereiche, sondern auch auf den Weg, den das Institut insgesamt einschlägt. Entscheidungen sollen nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg, sondern in der argumentativen Auseinandersetzung fallen. Dabei spielen dann, wie immer in Diskussionsprozessen, nicht nur Argumente eine Rolle, sondern auch Persönlichkeiten. „Das Öko-Institut ist keine hierarchische Organisation, sondern eher ein komplexes Netzwerk (...), aus dem die Entscheidungen und Handlungen der Gesamtorganisation entspringen“, beschreibt der Mitarbeiter Jan-Peter Voß diese nicht ganz leicht zu durchschauende Dynamik. Entscheidend sind seiner Meinung nach die „informellen Entscheidungsstrukturen, in die man sich einbringen muss, wenn man Einfluss haben will.“

Informelle Entscheidungswege und -strukturen sind nichts Außergewöhnliches bei Organisationen. Die formale Hierarchie gibt immer nur einen Ausschnitt der wirklichen Struktur wieder. Bezeichnend für die Wurzeln des Öko-Instituts ist der kritische Umgang mit den formalen Strukturen. Deutlich wird dies beispielsweise in der Wortwahl, wenn von „Bereichskordinatoren“ und nicht von „Bereichsleitern“ die Rede ist, auch wenn die entsprechenden Personen durchaus eine mehr oder minder intensive Leitungsfunktion übernehmen. Die Versammlung der Koordinatoren hieß bis 1999 Koordinationsgremium und wurde dann in Leitungsgremium umbenannt. Nach langen Diskussionen kam es in derselben Reform auch zur Benennung von stellvertretenden Geschäftsführern. Parallel zu dieser Stärkung der Geschäftsführung, also einer zentralen Entscheidungsinstanz, beschloss die Mitgliederversammlung allerdings gleich wieder eine Einschränkung. Entscheidungen der Geschäftsführer sollten in enger Abstimmung mit dem Leitungsgremium erfolgen; auch dies eine Maßnahme, eine zu starke Macht an der (vermeintlich) hierarchischen Spitze zu verhindern. Christoph Ewen löste als wissenschaftlicher Koordinator noch vor einigen Jahren intensive Diskussionen aus, als er für sich einen Assistenten einstellte. „Das war ein Tabubruch, denn am Öko-Institut gab es damals keine Assistenten“ (Christoph Ewen).

Die Einführung zusätzlicher Hierarchiestufen wird von den Mitarbeitern kritisch verfolgt und immer wieder in Frage gestellt. Formale Hierarchien und ihre Veränderung sind ein heißes Eisen im Öko-Institut.

## Vom losen Netzwerk zu drei Standorten

Beim 25-jährigen Bestehen des Öko-Instituts wird kein Mitarbeiter sein 25-jähriges Dienstjubiläum feiern. Dass aus der ersten Generation von

Menschen, die für das Öko-Institut gearbeitet haben, niemand übrig blieb, ist kein reiner Zufall. „Uns hatte gar nicht vorgeschwebt, daraus [aus dem Öko-Institut] eine jahrzehntelange, auf Dauer ausgerichtete Institution zu machen“, erzählt Günter Altner, Mitbegründer und über viele Jahre Vorstandsmitglied des Instituts. Vielmehr schwebte den Gründern ein Karteikasten mit Adressen von kritischen Wissenschaftlern vor, die gelegentlich für das Öko-Institut auf Werkvertragsbasis Studien anfertigen. Folgerichtig wurde zunächst für die Mitgliederverwaltung und die Koordination der externen Wissenschaftler ein Geschäftsführer eingestellt.

Die Idee eines Instituts als Karteikasten hat sich nie verwirklichen lassen, auch in der Anfangsphase nicht. Der Unverbindlichkeit einer Netzwerkstruktur stand schon früh der Bedarf an Kontinuität und am Aufbau eigener Kompetenz entgegen. Eine Mischform stellten die Arbeitsgruppen am Öko-Institut dar. Zu einer Reihe von Themen trafen sich interessierte, meist unbezahlte Wissenschaftler, um zu diskutieren und Alternativen zu herkömmlichen Konzepten auszuarbeiten. Mit der Zeit wurden dann zur Organisation der Arbeitsgruppen Koordinatoren auf Halbtagsstellen finanziert. Über Deutschland verteilt, mit Schwerpunkten in Darmstadt, Hannover und Berlin arbeiteten Wissenschaftler in diesen Arbeitsgruppen.

Die Außenstellen waren zunächst nicht als dauerhafte Teile des Öko-Instituts geplant. Doch die Wissenschaftler in Darmstadt zeigten sich standhaft und verdienten sich auch in diesem Sinne die Bezeichnung Standort. In Darmstadt war 1979 das Büro zunächst provisorisch in einer Privatwohnung eingerichtet worden. Jedem Mitarbeiter wurde ein Teil eines Schreibtisches zugeordnet, denn genug Tische für alle waren nicht vorhanden. Bereits im Vorfeld hatte es Kontakte gegeben zwischen dem Öko-Institut und einer Arbeitsgruppe Technischer Umweltschutz an der Technischen Hochschule Darmstadt. Um eine umfangreiche Studie zu den Risiken von Leichtwasserreaktoren zu erstellen, musste sich die Arbeitsgruppe dann einen festen Rahmen geben und institutionalisierte sich als Teil des Öko-Instituts. Durch das kontinuierliche Einwerben von weiteren Studien etablierte sich das Darmstädter Büro als zweiter Standort fest im Gesamtgefüge des Instituts.

Etwa zur selben Zeit wurde auch in Berlin die Gründung eines Büros diskutiert. Hier hatten sich im Umfeld vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Professor Martin Jänicke von der Freien Universität Berlin einige ökologisch interessierte Wissenschaftler zusammengefunden, die in Arbeitsgruppen des Öko-Instituts aktiv waren. Zu einer Gründung kam es allerdings nicht. „Das war damals nicht opportun. Es gab große Widerstände, da das als eine Art Palastrevolution angesehen wurde“, erinnert sich Bettina Brohmann, heute Mitarbeiterin im Darmstädter Büro des Öko-Instituts.

Es dauert weitere zehn Jahre, bis Anfang der 1990er Jahre das Berliner Büro entstand. Das Institut hatte sich mit zwei Standorten, Freiburg und Darmstadt, gefestigt; nach dem Fall der Mauer erschien ein Standbein mit Reichweite in die neuen Bundesländer attraktiv. Doch auch das Berliner Büro musste sich seine Anerkennung langsam erarbeiten. Erst Mitte der 1990er Jahre war das „Öko-Institut, Büro Berlin“ fester Bestandteil des Gesamtinstituts geworden. Beim zehnjährigen Jubiläum des Berliner Büros stellte der Geschäftsführer Uwe Ilgemann fest: „Wenn wir das Berliner Büro nicht schon hätten, müssten wir es erfinden.“

Das Verhältnis zwischen den Standorten des Öko-Instituts war nicht immer so gut, wie es dieses Zitat vermuten ließe. Vor allem zwischen den Büros in Freiburg und Darmstadt hatte sich mit den Jahren eine Art Konkurrenz entwickelt. Zu dieser Konkurrenz gibt es allerdings sehr unterschiedliche Interpretationen. In der Jubiläumsausgabe der Öko-Mitteilungen zum 20-jährigen Bestehen des Instituts finden sich mehrere Hinweise auf Diskussionen um eine Abspaltung des Darmstädter Instituts.<sup>11</sup> Der Geschäftsführerin Christiane Friedrich wird das Verdienst zugeschrieben, die Standortkonkurrenz Mitte der 1990er Jahre weitgehend abgebaut zu haben. Nachfragen im Darmstädter Büro fördern allerdings ein erstaunlich breites Spektrum von Ansichten zu Tage. „Die Diskussion über eine Loslösung von Freiburg erlebe ich, seit ich hier bin, als beständigen Unterton“, ist eine Version, während eine andere lautet: „Das wurde eigentlich nie ernsthaft diskutiert“ oder „Das ist ein Mythos“. Vermutlich sind beide Versionen nur scheinbar widersprüchlich. Christiane Friedrich zumindest war während ihrer Zeit als Geschäftsführerin überzeugt, dass es nie ernsthafte Tendenzen für eine Loslösung gegeben habe. „In Darmstadt wurde das nicht so deutlich debattiert, wie es in Freiburg empfunden wurde.“

Jan-Peter Voß, ein Freiburger Mitarbeiter, sieht in der Aufgabenverteilung den entscheidenden Grund für das Standortgerangel: „Hier in Freiburg sitzt die Verwaltung, die den anderen Overhead-Kosten [Mittel für allgemeine Institutsaufgaben] abknöpft. So wird es zumindest oft wahrgenommen.“ Ulrike Diem sitzt entsprechend als eine der wenigen Verwaltungskräfte in Darmstadt gelegentlich zwischen den Stühlen: „Manchmal fühle ich mich dem Freiburger, dann wieder dem Darmstädter Büro zugehörig, ein etwas ambivalentes Verhältnis.“ Das grundsätzlich schwierige Verhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung, aber auch die Skepsis gegenüber einer zu starken Zentralisierung mag ein Übriges zu diesem Gefühl beitragen.

Dabei ist auf persönlicher Ebene das Verhältnis zwischen Wissenschaftlern und Verwaltungskräften unproblematisch. Mit dem Hinweis, dass auch Wissenschaftler zum Kaffeekochen in der Lage sein sollten und dieses auch

praktizieren, hat sich der Unterschied erledigt. Und auch beim täglichen gemeinsamen Mittagessen mischen sich die Mitarbeiter aus Wissenschaft und Verwaltung.

## Die Säulen des Instituts: die Bereiche

Die Standorte waren nicht die einzigen organisatorischen Einheiten, die gebildet wurden. Bis Mitte der 1980er Jahre waren es 20 Mitarbeiter geworden, die zusammen mit einer deutlich höheren Zahl an unbezahlten oder nur zeitweise mit Honoraren bedachten Mitgliedern der Arbeitsgruppen für das Öko-Institut tätig waren. Damit stieß die Kapazität der Geschäftsführung bei der Koordination der dezentral arbeitenden Wissenschaftler an ihre Grenzen. 1985 wurde daher auf einer zweitägigen Mitarbeiterversammlung die Einrichtung der Bereichsstruktur beschlossen, die das Institut bis heute prägt.

Die Bereiche sind dem in Wirtschaftsunternehmen verbreiteten Konzept „profit center“ vergleichbar. Die Idee war, Mitarbeiter des Instituts in Einheiten zusammenzufassen, die eigenständig wirtschaften und ausreichend Projekte akquirieren. „Ein Bereich muss sich selber tragen und wenn er in Schwierigkeiten kommt, muss er das selber ausbaden“, beschreibt Rainer Gießhammer dieses Grundmodell und fügt hinzu: „Das war unser Erfolgsmodell.“ Die zentrale Verwaltung erhält für ihre Arbeit einen Prozentsatz der eingeworbenen Mittel, die so genannten Overhead-Kosten. Aus diesen Geldern wird neben generellen Leistungen wie Buchhaltung, Raummieten, EDV-Ausstattung etc. jedem Bereich je nach Größe mindestens eine halbe Koordinatorenstelle finanziert. Diese halben Stellen sind gedacht für die Einwerbung neuer Aufträge und weitere organisatorische Aufgaben in den Bereichen.

Die grundsätzliche Erwartung, dass jeder Bereich für sich rentabel wirtschaftet, kann in einzelnen Fällen auf Beschluss des Vorstandes durchbrochen werden. „Eine beschränkte Palette institutspolitisch wichtiger Themen, die nicht über Auftragsprojekte finanziert werden konnten, wurden aus den Beiträgen und Spenden unserer Mitglieder finanziert“, berichtet Rainer Gießhammer. Der Grundsatz von ökonomisch selbstständigen Bereichen ist damit allerdings nicht aufgehoben.

Die Einführung der Bereiche blieb nicht ohne Reibungsverluste. Da das Budget nur für eine begrenzte Zahl von Koordinatorenstellen ausreichte, konnten nicht alle Arbeitsgebiete des Instituts zu einem Bereich werden. Die Gesamt-Mitarbeiterversammlung erarbeitete Kriterien, wobei die ökonomische Überlebensfähigkeit eine zentrale Rolle spielte. Um schließlich

zu einer Entscheidung zu kommen, wurde über die Einrichtung der Bereiche abgestimmt. Dieses Verfahren implizierte eine Bevorzugung der größeren Gruppen, die in der Vergangenheit bei der Projektakquise erfolgreicher und daher mit mehr Mitarbeitern vertreten waren. Das Ergebnis dieses Prozesses waren die weitgehend noch heute bestehenden Bereiche Energie (heute Energie & Klimaschutz), Chemie (heute geteilt als Chemie sowie Produkte & Stoffströme), Gentechnik (zukünftig Biodiversität, Landwirtschaft & Ernährung) und Reaktorsicherheit (heute Nukleartechnik & Anlagensicherheit). Das Thema Umweltrecht wurde nicht als Bereich, sondern als Gruppe eingerichtet mit einer geringeren Koordinatorenausstattung, wobei noch lange umstritten war, ob die Gruppe eigene Projekte einwerben darf. Der Ritterschlag als vollwertiger Bereich ließ noch einige Zeit auf sich warten. Das Arbeitsfeld Verkehr kam 1991 neu hinzu.

Für zwei Arbeitsgruppen wurde mit der Einrichtung der Bereiche der Abschied vom Öko-Institut eingeleitet. Die Arbeitsgruppe zum Themengebiet Wasser, Ernährung und Landwirtschaft konnte sich genauso wenig durchsetzen wie die Arbeitsgruppe Ökologisches Wirtschaften. Dabei spielte im letztgenannten Fall nicht allein eine Rolle, dass Auftraggeber schwer zu finden waren. Es mussten die akquirierten Projekte auch innerhalb des Instituts durchgesetzt werden, was der Arbeitsgruppe bei einem größeren Vorhaben, dem McDonalds-Projekt, nicht gelang. Die meisten Mitarbeiter der Arbeitsgruppe trennten sich vom Öko-Institut und bauten ein Regionalbüro des Instituts für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Heidelberg auf.

Seit ihrer Einführung machen die Bereiche die Säulen des Instituts aus. „Sie sind das Herz des Instituts, sie sind das Institut“, meint Christiane Friedrich, ehemalige Geschäftsführerin. In den Bereichen findet die konkrete Arbeit des Instituts statt, die Akquisition und die Bearbeitung von Projekten.

Die Bereiche müssen zwar rentabel sein, haben aber einen hohen Grad an Autonomie, zum Beispiel was die thematische Fokussierung der Arbeit und die Akquise von Projekten betrifft. Felix Christian Matthes, Mitarbeiter im Büro Berlin, beschreibt die Situation mit leichter Übertreibung: „Hier kann jeder seine Wiese beackern. Wenn er nicht gerade schreibt, er ist für Atom, kann hier jeder machen, was er will.“ Die weitgehende, vor allem ökonomische Autonomie der Bereiche führt zu einer starken Position der Koordinatoren, die in erster Linie die Arbeit in den Bereichen leiten und wesentlich für die Einwerbung von Projekten zuständig sind. Daher kommt Felix Christian Matthes zu dem Schluss: „Die Macht liegt in den Bereichen, bei den Akquisiteuren.“



Mit der Einrichtung der Bereiche wurde die Dezentralität nicht nur in Bezug auf die Standorte, sondern auch in Hinblick auf die thematische Gliederung festgeschrieben. Lange gab es wenig inhaltlichen Austausch zwischen den Bereichen, was sich unter anderem in getrennten Referenzlisten niederschlug.

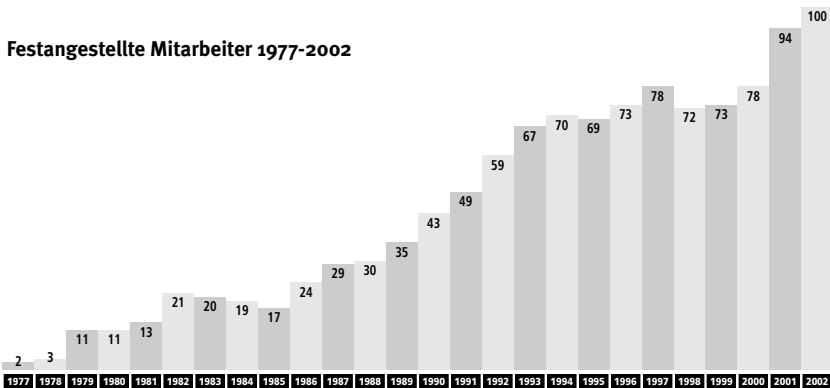
Vor allem die Geschäftsführung hat sich ab Mitte der 1990er Jahre um eine stärkere Integration innerhalb des Instituts bemüht. Dazu gehört die Intensivierung von bereichsübergreifend organisierten Projekten. Hürden sind dabei die zum Teil sehr unterschiedlichen „Bereichskulturen“ und Probleme bei der finanziellen Verrechnung zwischen den ökonomisch autonomen Bereichen. „Es ist immer noch schwierig, einfach schon aus Organisationsgründen“ (Rainer Gießhammer).

Nach Einschätzung des Geschäftsführers Uwe Ilgemann werden die bereichsübergreifenden Projekte weiter zunehmen, womit die Bedeutung der Bereiche tendenziell sinken wird. Eine komplette Auflösung erwartet er aber nicht. „Da bin ich sicher, weil die persönliche Heimat der Leute ganz wichtig ist. Um diese Heimat zu erhalten, werden wir die Bereiche immer haben.“

## Wer die Arbeit macht – die Mitarbeiter am Öko-Institut

Auf die Frage, wann es einen Beschluss im Öko-Institut gab, zu wachsen und mehr Mitarbeiter einzustellen, lacht Christiane Friedrich und sagt: „Es gab 'zig Entscheidungen, nicht zu wachsen. Gleichzeitig ist man aber immer weiter gewachsen.“ Das gilt nicht nur für die Zeit, als sie Geschäftsführerin war, sondern fast für die gesamte Existenzdauer des Öko-Instituts.

Hier ist zu bedenken, dass die Mitarbeiterzahl der Anfangsjahre nur vergleichsweise unzuverlässig gemessen werden kann. In den ersten Jahren



wurde der größte Teil der Arbeit ehrenamtlich durchgeführt. „Es gab damals größere Bereitschaft, unterbezahlt zu arbeiten“, erinnert sich Frieder Rubik, ehemals Mitarbeiter am Institut, heute Institut für Ökologisches Wirtschaften, an die Zeit der späten 1970er und frühen 1980er Jahre und ergänzt: „Aus heutiger Sicht ist das ein Kuriosum.“ Zusätzlich wurde ein großer Teil der Arbeit auf der Basis von Werkaufträgen an Externe vergeben, die in der Personalstatistik nicht auftauchen. Hinzu kommen über die gesamte Zeit kurzfristige Verträge für Aushilfen oder Praktikanten. Die Tabelle gibt also nur bedingt die Kapazität von Arbeitskräften wieder, die am Institut und für das Institut tätig waren.

Die Einstellung von weiteren Mitarbeitern wurde meist nicht als wünschenswertes Wachstum begriffen, sondern überwiegend als ein Problem für das Institut. Dabei argumentierte vor allem die Gründergeneration um Günter Altner für eine Begrenzung der Auftragsarbeit. Ihnen schwebte eine Orientierung an den Mitteln vor, die durch Spenden und Mitgliedsbeiträge zur Verfügung standen. Auf diese Weise sollte die finanzielle Unabhängigkeit des Instituts gewahrt bleiben. Dieser Ansicht standen die Wünsche vor allem der Mitarbeiter am Institut entgegen, die zum einen interessante Projekte durchführen und zum anderen sich weiter über das Institut finanzieren wollten. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass sich die Bezahlung am Öko-Institut auf einem niedrigen Niveau befand, also keiner der Mitarbeiter am Institut reich werden konnte. Ganz im Gegenteil, unterstreicht Günter Altner vor allem für die Anfangsjahre: „Wir haben über die bestehenden Strukturen hinaus mit starker Selbstaussbeutung gearbeitet. Viele Mitarbeiter bekamen eine halbe Stelle bezahlt und arbeiteten für eine ganze. Auf dem Weg solcher Selbstaussbeutung ist sehr viel geleistet worden.“

Heute hat sich das Lohnniveau verbessert und ein junger Mitarbeiter bezeichnet seine Bezahlung mittlerweile als „für Berufseinsteiger recht attraktiv“ (Jan-Peter Voß). Da allerdings Aufstiegsmöglichkeiten am Institut kaum vorhanden sind, dürfte ein großer Teil der Mitarbeiter auch heute noch vergleichsweise niedrig bezahlt sein. Zudem sind Überstunden nach wie vor am Institut häufige Praxis.

Das Wachstum des Instituts war vor allem Resultat der Eigendynamik von Projektarbeit. Das Institut war gezwungen, sich mit immer neuen Themen zu befassen, um dauerhaft Projekte einwerben zu können und in der aktuellen umweltpolitischen Debatte präsent zu sein. Die jeweils zusätzlich erforderliche Kompetenz ließ sich nur bedingt durch die bestehenden Mitarbeiter abdecken. „Nun sind Sie in der Situation, dass Sie aus finanziellen Gründen – das sah damals nicht so gut aus mit dem Geld – eigentlich nicht wachsen dürfen, weil Sie nicht mehr fixe Kosten eingehen können. Aber aus inhaltlichen Gründen müssen Sie noch Kompetenz dazukaufen: durch

Kooperationen, Zeitverträge oder feste Verträge“, beschreibt Christiane Friedrich das Dilemma. Das Ergebnis lässt sich in obiger Tabelle ablesen: Es wurden immer wieder neue Mitarbeiter eingestellt, meist befristet; dann aber wurden Verträge, oft nach mehreren Verlängerungen, entfristet.

Die Verweildauer der Mitarbeiter hat mit den Jahren zugenommen. In den Anfangsjahren waren die Wissenschaftler oft nur kurzfristig am Institut. Es sind Verwaltungskräfte, die am längsten zum Öko-Institut gehören. Vor allem Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre wurden Mitarbeiter eingestellt, die langfristig geblieben sind, zum Teil bis heute. Es war dies die Zeit der internen Konsolidierung des Instituts mit der Einführung der Bereiche.

In der Verwaltung war von Beginn an der Frauenanteil hoch. Die wissenschaftliche Arbeit dagegen war in den ersten Jahren fest in Männerhand. Zwar gab es monatsweise Anstellungen für Frauen, doch es sollte bis 1985 dauern, bis eine Wissenschaftlerin am Institut länger als ein Jahr beschäftigt war. Ab diesem Jahr nahm der Frauenanteil unter den Wissenschaftlern langsam, aber beständig zu. Heute stellen die Frauen immerhin 40 % aller wissenschaftlichen Angestellten am Institut. Unter den nicht-wissenschaftlichen Angestellten liegt ihr Anteil dagegen bei knapp drei Vierteln.<sup>12</sup> Alle Mitarbeiter zusammen verteilen sich genau zur Hälfte auf Männer und Frauen.

Der hohe Männeranteil unter den Wissenschaftlern in den Anfangsjahren lag nicht allein an einer Sorglosigkeit in Bezug auf dieses Thema. Zunächst sind die Natur- und Ingenieurwissenschaften, aus denen sich die Wissenschaftler des Instituts überwiegend rekrutierten, bereits an den Universitäten männlich dominiert. Ein anderer Grund war die Einstellungspraxis am Öko-Institut. In den 1980er Jahren kamen meist Zivildienstleistende an das Öko-Institut, die bereits ihr Studium abgeschlossen hatten. Nicht selten wurden sie nach ihrem Dienst vom Institut übernommen, hatten sie sich doch bereits eingearbeitet. „Anfang der 80er Jahre gab es unter den Mitarbeitern 50 % ehemalige Zivis“, berichtet Rainer Gießhammer, der selbst seinen Zivildienst am Öko-Institut leistete und später dort angestellt wurde.

Ab den 1990er Jahren wurde mit größerem Nachdruck die Erhöhung des Frauenanteils angestrebt. Ein Weg dahin war die Besetzung von Praktikantenstellen mit Frauen, die nicht selten später Mitarbeiterinnen wurden. Auch bei der Personalauswahl werden vermehrt Frauen berücksichtigt. „Wir haben zu Bewerbungsgesprächen gezielt mehr Frauen als Männer eingeladen – so lange, bis wir einen Frauenanteil von 50 % im Bereich hatten“, erzählt Rainer Gießhammer von der Praxis in seinem Bereich.

<sup>12</sup> Zivildienstleistende sind bei dieser Rechnung nicht berücksichtigt.

Insgesamt haben sich Personalauswahl und Personalmanagement am Öko-Institut deutlich professionalisiert. Die Stellen werden in der Regel öffentlich ausgeschrieben. Zum Teil bleibt es danach nicht nur bei einem Bewerbungsgespräch, sondern die Bewerber müssen sich einem Assessment Center stellen mit einer Gruppenarbeit, bei der sie beobachtet werden. Einmal eingestellt, werden neue Mitarbeiter obligatorisch zu Lehrgängen in Projektmanagement geschickt. Ebenso sind Personalentwicklungsgespräche in den meisten Bereichen selbstverständlich.

Die Mitarbeiter des Öko-Instituts haben sich zu Beginn überwiegend aus der Umweltbewegung rekrutiert. An den langen Haaren und Bärten auf frühen Fotos des Instituts ist der Einfluss der „Öko-Szene“ deutlich zu sehen. Uwe Ilgemann spricht von der Motivation derer, „die am Bauzaun standen“. Gemeint sind damit jene, die vor Ort im Widerstand etwa gegen Atomkraftwerke aktiv waren.

Heute kommen die neuen Mitarbeiter oft über ihre berufliche Karriere und weniger über ihr politisches Engagement zum Öko-Institut. Zunehmend wurden etwa ab den 1990er Jahren Mitarbeiter eingestellt, die ein einschlägiges Studium vorzuweisen hatten. „Die haben punktgenau studiert, was wir brauchten. Anders als diejenigen aus der Anfangszeit, die in vielen Fällen gezwungen waren, sich nach dem Studium ihr Wissen anzueignen, das sie für die Arbeit am Öko-Institut brauchten“, berichtet Matthias Bergmann von dieser Wende.

Damit ist die politische Motivation nicht verschwunden, wenn sie sich auch gegenüber den 1980er Jahren verändert hat. „Es ist noch deutlich spürbar, dass die politische Komponente bei der Arbeit eine wichtige Rolle spielt. Sehr viele Leute sagen, dass es ihre Traumstelle ist“, berichtet Geschäftsführer Uwe Ilgemann. Bei der Stellenbesetzung wird neben der wissenschaftlichen Qualifikation nach wie vor auch auf umweltpolitisches Interesse und Engagement geachtet.

Eng verbunden mit diesem Engagement ist eine Besonderheit, die das Institut seit seiner ersten Stunde bis heute auszeichnet: die hoch motivierten Mitarbeiter. Auftraggeber nehmen dieses Engagement wahr: „Herzblut plus Seriosität. Diesen Mix findet man selten“, berichtet Georg Schwede, Geschäftsführer des World Wide Fund for Nature in Deutschland. Die gleiche Ansicht besteht im Öko-Institut selbst. „Es gibt sehr viel Idealismus hier am Institut. Das ist für viele ein wichtiger Grund, warum sie die Überstunden und die nicht sehr üppige Bezahlung akzeptieren“, berichtet Beatrix Tappeser, betont dann allerdings einen Unterschied zu früher: „Aber trotz allem ist das nicht mehr so wie in den Anfangszeiten. Der ideelle Aspekt hat sich verändert.“ Diese Veränderung dürfte sich vor allem auf das

Verständnis beziehen, wie politische Arbeit auszusehen hat. In der Anfangszeit waren die Mitarbeiter des Instituts gegen den Geist der Zeit angetreten und wollten die herrschende Meinung in Frage stellen. Diesen Ehrgeiz haben die jüngeren Mitarbeiter nicht mehr. Jan-Peter Voß meint, die neue Generation habe „eher einen pragmatischen Zugang: sich mit bestimmten Bedingungen abfinden, eine Dynamik anerkennen, die der gesellschaftlichen Entwicklung innewohnt, und eher versuchen, in dem Strom bestimmte Richtungen zu bestimmen als sich gegen den Strom zu stemmen.“ Mit dem Generationenwechsel in der Mitarbeiterschaft hat sich auch ein Mentalitätswechsel eingestellt; neue Personen bringen neue Haltungen mit und auch bei langjährigen Mitarbeitern ändern sich Einstellungen.

## Der Vorstand: vom operativen Zentrum zur strategischen Führungsinstanz

Das Öko-Institut ist in seiner Rechtsform ungewöhnlich. Andere Forschungsinstitute sind organisiert als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), eventuell mit dem Gemeinnützigkeitsstatus, als Aktiengesellschaft oder in anderen Formen, wie sie auch von Wirtschaftsunternehmen genutzt werden. Ergänzend existiert zuweilen ein Förderverein der Freundinnen und Freunde eines Instituts. Das Öko-Institut dagegen besteht als ein eingetragener Verein (e.V.). Entsprechend ist der Vorstand das höchste Entscheidungsgremium.

Der Vorstand besteht aus zwölf Personen. Die Mehrheit im Vorstand bilden sieben ehrenamtlich arbeitende Personen, die auf den Mitgliederversammlungen von den aktiven Mitgliedern gewählt werden. Der Geschäftsführer ist qua Amt Mitglied im Vorstand. Das Leitungsgremium ist mit einer Stimme, die Mitarbeiter der Standorte Freiburg, Darmstadt und Berlin zusammen sind mit zwei Stimmen vertreten.<sup>13</sup> Während das Öko-Institut sich im Laufe seines Bestehens zunehmend professionalisiert hat, blieb die Arbeit der sieben gewählten Vorstandsmitglieder unbezahlt.

1984 kam es zu einer Revolte der Frauen: „Es gab damals einen rein männlichen Vorstand“, erzählt Beatrix Tappeser, „einige Frauen aus der Mitgliedschaft haben sich zusammengetan, um das zu verändern.“ Auf der Mitgliederversammlung konnten sich die Frauen mit der Forderung nach einem paritätisch besetzten Vorstand durchsetzen. Seitdem sind von den sieben Vorstandsmitgliedern mindestens drei weiblich. Den Vorsitz führt seit vielen Jahren eine Frau.

<sup>13</sup> Von den beiden Mitarbeitervertretern im Vorstand wurden lange Zeit je einer vom Standort Darmstadt und vom Standort Freiburg gestellt. Seit 2001 kommt je ein Mitarbeitervertreter von den drei Standorten Darmstadt, Freiburg und Berlin, wobei jeder der drei nur mit einem Stimmengewicht von zwei Dritteln abstimmt. Dadurch wird das Stimmengewicht von Mitarbeitervertretern und anderen Vorstandsmitgliedern gewahrt.

Die Rolle des Vorstandes hat sich über die Jahre verändert. Bei der Gründung und über lange Zeit hinweg liefen im Vorstand alle Fäden zusammen. Hier wurden von Personaleinstellungen über einzelne Dienstleistungen bis zur Erstellung und Vergabe von Studien alle wesentlichen Entscheidungen diskutiert und beschlossen. Der Vorstand machte, gemeinsam mit dem Geschäftsführer, den Kern des Instituts aus. Während die wissenschaftlichen Mitarbeiter kamen und gingen, gab der Vorstand dem Institut Kontinuität und Richtung.

Heute hat der Vorstandes zwar nach wie vor die formale Leitungsfunktion (vgl. auch das Organigramm, Umschlag vorne), die Entscheidungen aber im Zusammenhang mit der alltäglichen Arbeit werden vom Geschäftsführer, von Koordinatoren und fest angestellten Mitarbeitern getroffen. Der ehrenamtliche Vorstand kann und soll mit den täglichen Abläufen des Instituts nicht mehr im gleichen Maße wie in früheren Jahren belastet werden. So werden beispielsweise Entscheidungen über die Annahme einzelner Studien allenfalls in Einzelfällen, wie der als brisant eingeschätzten Hoehchst-Studie oder dem Mediationsprojekt zum Flughafen Frankfurt Rhein/Main, im Vorstand eingehend diskutiert. Auch die Einrichtung von Personalstellen in den Bereichen erfolgt 25 Jahre nach Gründung des Instituts nicht mehr durch den Vorstand, sondern obliegt dem Geschäftsführer. Diese Satzungsänderung vom April 2001 war eine Anpassung an die tatsächlichen Entscheidungspraktiken.

Der Prozess zeichnete sich bereits seit längerer Zeit ab. „Die eigentliche Dynamik kam von der Arbeiterebene“, beschreibt Peter Henricke die Erfahrungen seiner Vorstandsarbeit in den 1980er Jahren. Den erforderlichen Einblick in die alltäglichen Betriebsabläufe besitzen Geschäftsführung und Koordinatoren.

Die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder haben mit einem strukturellen Informationsdefizit zu kämpfen. „Es ist natürlich Aufgabe der Geschäftsführerin, den Vorstand zu informieren. Der ständige Kontakt ist wichtig, damit der Vorstand Einblick in das Institut bekommt“, meint Christiane Friedrich, ehemalige Geschäftsführerin. Die Einschätzung des derzeitigen Geschäftsführers, Uwe Ilgemann, ist fast gleichlautend: „Auch sehr wichtig [ist] die Kommunikation mit dem Vorstand. Der Geschäftsführer ist für die Betreuung des Vorstandes zuständig.“

Abgesehen vom Kontakt mit dem Geschäftsführer, telefonieren die Vorstandsmitglieder immer wieder auch mit Koordinatoren und mit weiteren Mitarbeitern. Hannegret Hönes, derzeitige Vorstandssprecherin, verbringt mindestens einen ganzen Tag in der Woche damit, sich über das Öko-Institut, seine Arbeit, seine aktuellen Aufgaben und Probleme zu informieren.

Dies ist ein enormer Aufwand für eine unbezahlte Arbeit, die nur wenige zu leisten willens und in der Lage sind. Dennoch behalten die professionellen Mitarbeiter, die in die tägliche Arbeit eingebunden sind, einen Informationsvorsprung.

Für die Leitung des Instituts durch einen überwiegend ehrenamtlichen Vorstand ergeben sich aus diesem Informationsgefälle, gepaart mit den hochkomplexen inhaltlichen Fragestellungen, erhebliche Schwierigkeiten. Dennoch kommt Hannegret Hönes zu dem Schluss, der Vorstand sei durchaus auch heute in der Lage, dem Institut jenseits der starken Marktabhängigkeit in einigen Aspekten eine Richtung zu geben: „Ich denke, der Vorstand kann trotz alledem Einfluss nehmen.“

Die Führungsrolle des Vorstandes ist umfassend und erschöpft sich nicht in der Kontrolle des Haushalts. Die Arbeit des Instituts wird von den Vorstandsmitgliedern in den etwa monatlichen Sitzungen laufend beobachtet. So kann der Vorstand kontrollieren, in welche Richtung die Tätigkeit des Instituts geht und ob dies mit dem Selbstverständnis des Instituts vereinbar ist. Grundsatzfragen werden im Vorstand beraten und im Austausch mit den Mitarbeitern entschieden. So spielt der Vorstand beispielsweise bei der aktuell laufenden Diskussion um ein neues Gehaltsmodell für die Mitarbeiter des Öko-Instituts eine zentrale Rolle. Das Alltagsgeschäft aber überlässt er der Geschäftsführung und den Mitarbeitern.

## **Die Geschäftsführung: vom Service zur strategischen Entwicklung**

Die älteste bezahlte Stelle am Öko-Institut ist die des Geschäftsführers. Fünf Geschäftsführer und zwei Geschäftsführerinnen hat das Institut in den vergangenen 25 Jahren gehabt. Der derzeitige Geschäftsführer Uwe Ilgmann ist der erste, der länger als fünf Jahre auf diesem Posten geblieben ist, ohne dass es ihn wieder in die wissenschaftliche Arbeit, aus der er kommt, zurückgezogen hätte. Der Posten in der Geschäftsführung schien lange Zeit nicht der beliebteste zu sein. „Geschäftsführungsarbeit ist Hausfrauenarbeit“, meint die ehemalige Geschäftsführerin Christiane Friedrich ironisch, „sie bereiten alles vor, sodass die anderen arbeiten können, sie streiten sich mit den Kindern herum. Wie eine Hausfrau.“ Der Aufgabenbereich des Geschäftsführers ist tatsächlich so umfangreich und vielfältig wie die Arbeit einer Hausfrau, die eigentlich für alles zuständig ist: „Strategische Weiterentwicklung des Institutes, Personalverantwortung, Vertragswesen, die Finanzen des Gesamtinstituts. Außerdem bin ich verantwortlich für die Öffentlichkeits- und die Gremienarbeit“, zählt Uwe Ilgmann auf.

Zwei Hauptbereiche kennzeichnen die Arbeit des Geschäftsführers. Es ist zum einen die Verantwortung für die zentralen Serviceleistungen wie Finanzwesen, Personalverwaltung, Büros und Kommunikationseinrichtungen. Auch die Mitgliederbetreuung und die Öffentlichkeitsarbeit, für die es eine eigene Abteilung gibt, obliegen der Geschäftsführung.<sup>14</sup>

Der zweite Aufgabenbereich ist die Integration der Bereiche und die strategische Entwicklung des Instituts. In dieser Rolle kümmert sich die Geschäftsführung um die institutionelle Außendarstellung und strategische Veränderungen. Entsprechend der demokratischen Kultur des Instituts tritt sie vorwiegend als Initiator und Moderator und nicht als alleiniger Entscheider auf. Mit dieser Funktion bildet die Geschäftsführung quasi eine Klammer um die Bereiche.

Die Rolle der integrierenden Instanz hatte die Geschäftsführung auch schon früher. Matthias Bergmann etwa richtete zu seiner Zeit als Geschäftsführer Anfang der 1990er Jahre das Koordinationsgremium (heute Leitungsgremium) ein, in dem die Koordinatoren der Bereiche gemeinsam über Institutsfragen beraten und entscheiden.

Die Einrichtung eines wissenschaftlichen Institutskoordinators jenseits der Bereichskoordinatoren gehört dagegen zu den Integrationsversuchen, die fehlgeschlagen sind. Die Position wurde 1993 von der damaligen Geschäftsführerin Christiane Friedrich eingerichtet, um die wissenschaftliche Profilierung des gesamten Instituts zu verbessern. Das Öko-Institut sah sich plötzlich konfrontiert mit dem neu gegründeten, institutionell geförderten Wuppertal Institut mit Ernst Ulrich von Weizsäcker an der Spitze. „Die Gründung des Wuppertal Instituts bedeutete für uns eine ernsthafte Konkurrenz“, erinnert sich Rainer Grieshammer. Das Thema Nachhaltigkeit dominierte nach dem Umweltgipfel der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 die öffentliche Umweltdiskussion. Doch mit den übergreifenden Themen konnte das Öko-Institut schwer umgehen, da die Experten in den Bereichen sehr spezialisiert arbeiteten. „Ich sollte die Ideen am Öko-Institut bündeln“, beschreibt der erste wissenschaftliche Institutskoordinator, Christoph Ewen, das Konzept. „Die Aufgabe war, übergreifende Themen zu finden und nach innen und außen zu kommunizieren. Gleichzeitig sollte die interne Zusammenarbeit gestärkt werden.“

Die Idee einer stärkeren inhaltlichen Bündelung der Einzelthemen stand im Gegensatz zur dezentralen und hierarchiekritischen Tradition des Instituts. „Die Stärkung der bereichsübergreifenden Arbeit ging nur über Projekte“, war die Schlussfolgerung von Christoph Ewen. Ein Beispiel war das Projekt mit Hoechst, das in enger Zusammenarbeit mit dem Bereich



Produkte & Stoffströme durchgeführt wurde. „Rainer Grießhammer [Koordinator des Bereichs Produkte & Stoffströme] war sehr offen dafür, daher konnten wir das Projekt erfolgreich bearbeiten“ (Christoph Ewen). In anderen Fällen widersprach die zentrale Projekteinwerbung den Ideen von weitgehender Autonomie der Bereiche. „Das [Konzept des wissenschaftlichen Institutskordinators, J.R.] klappte vor allem in der konkreten bereichsübergreifenden Arbeit mit jungen Mitarbeitern, manche Bereichsgrenzen konnte es jedoch nicht überwinden“ (Christoph Ewen).

Die starke Rolle der bereichsautonomen Koordinatoren war weitreichender als die Position eines wissenschaftlichen Institutskordinators. „Wir hatten die Diskussion, ob wir auf eine einzige starke Führungsperson setzen, wie etwa das Wuppertal Institut mit seinem damaligen Präsidenten Ernst Ulrich von Weizsäcker“, erzählt Rainer Grießhammer. Doch die dezentrale Struktur mit den starken Koordinatoren ließ genau diese Fokussierung auf nur eine Person nicht zu. Die symbolische Integration des Instituts in einer Bugfigur gelang nicht. Am Ende war das Konzept des wissenschaftlichen Institutskordinators gescheitert.

Als Christoph Ewen 1999 das Öko-Institut verließ, wurde diese Position abgeschafft. Wie selbstverständlich wird als Grund für diesen Fehlschlag genannt, dass Christoph Ewen nicht ausreichend diplomatisch vorgegangen sei. Die denkbare alternative Erklärung, dass nämlich die Bereiche nicht offen genug gewesen seien, ist nicht zu hören.

Geblichen ist von dem Versuch einer stärkeren inhaltlichen Integration die Intensivierung bereichsübergreifender Arbeit. Eine dezentrale Vernetzung innerhalb des Instituts entsprach besser seinen Traditionen.

Die Idee der Stärkung der Geschäftsführung wurde 1999 in modifizierter Form wieder aufgegriffen. Rainer Grießhammer, Koordinator des Bereichs Produkte & Stoffströme, sowie Michael Sailer, Koordinator des Bereichs Nukleartechnik & Anlagensicherheit, wurden stellvertretende Geschäftsführer. Dabei sollen sie in dieser Funktion nicht ihre Bereiche vertreten, wenn auch eine Verteilung dieser Positionen über mehrere Bereiche durchaus gewünscht war. Die mit zwei stellvertretenden Geschäftsführern gestärkte Geschäftsführung soll nun eine bereichsübergreifende Themenentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit leisten und hat damit die intendierten Aufgaben des wissenschaftlichen Koordinators übernommen. Zusätzlich ging es um eine Repräsentanz des Darmstädter Büros in der Geschäftsführung und auch für das Berliner Büro ist ein dritter stellvertretender Geschäftsführer im Gespräch.

Diese Stärkung der Geschäftsführung wurde am Institut heiß diskutiert und nur mit einem „Ausgleich“ beschlossen. Zum einen können die stell-

vertretenden Geschäftsführer nicht stimmberechtigt in den Vorstand gewählt werden (etwa als Vertreter des Leitungsgremiums). Zum anderen wurde parallel ein Betriebsrat gegründet.

Die übereinstimmende Einschätzung lautet, dass mit der Änderung keine neuen Strukturen geschaffen, sondern bestehende Verhältnisse formalisiert worden sind. Beide Koordinatoren hatten sich auch vor ihrer Ernennung zu stellvertretenden Geschäftsführern intensiv für Institutsbelange und die Anliegen ihres jeweiligen Standortes über Bereichsgrenzen hinweg eingesetzt.

## Vom Koordinationsgremium zum Leitungsgremium

„Das Öko-Institut war in meiner Zeit lange wie das Deutsche Reich im späten Mittelalter mit den starken (Bereichs-)Fürsten und einem schwachen (Geschäftsführer-)König.“ Christoph Ewen ist nicht der Einzige, der die Struktur des Öko-Instituts so beschreibt. Die weitgehende Autonomie der Bereiche wurde bereits angesprochen. Mit dieser Autonomie sind die Möglichkeiten des Geschäftsführers beschnitten. Entsprechend antwortet Uwe Ilgmann auf die Frage, wer den größten Einfluss auf die Gestaltung des Öko-Instituts habe: „Da gibt es keine Einzelperson. Auch kein Gremium.“ Wer dennoch nach wichtigen Organen für die Steuerung des Gesamtinstituts sucht, stößt auf das Leitungsgremium. Hier kommen die Koordinatoren der Bereiche zusammen, um übergreifende Anliegen zu diskutieren und zu entscheiden. Vor allem operative Fragen, bei denen der Geschäftsführer die Koordinatoren einbinden will oder muss, werden hier diskutiert. Es geht aber auch um strategische Entscheidungen. „Das Leitungsgremium bestimmt die Geschicke des Instituts ein Stück weit schon“, meint Beatrix Tappeser, Koordinatorin des Bereichs Gentechnik, und fügt einschränkend hinzu, „die wesentlichen Entscheidungen fallen in den Bereichen.“ So kommt es beispielsweise nur selten vor, dass die Auftragsannahme bei möglicherweise politisch brisanten Projekten im Leitungsgremium diskutiert wird. „Meist haben die Diskussionen vorher in den Bereichen schon stattgefunden und wenn ein Bereich beschlossen hat, dass er ein Projekt unbedingt machen will, wird das in der Regel nicht über das Leitungsgremium torpediert“ (Beatrix Tappeser).

Matthias Bergmann hatte als Geschäftsführer das Gremium der Bereichskoordinatoren ins Leben gerufen. Es war eine der ersten strukturellen Reaktionen auf das Wachstum des Instituts. „Als ich anfing [1989], gab es knapp 40 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von etwa zwei Millionen DM [ca. 1,02 Mio. Euro]. Als ich knapp vier Jahre später als Geschäftsführer aufhörte, waren es ca. 70 Mitarbeiter und ein Jahresumsatz von ca. 7 Millionen DM

[ca. 3,6 Mio. Euro].“ Dieser schnellen Expansion waren die basisdemokratisch geprägten Entscheidungsstrukturen des Instituts nicht gewachsen. „Was mit 30 Mitarbeitern gerade noch so ging an Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, das reichte nun nicht mehr.“ Das Koordinationsgremium sollte helfen.

Mit den Jahren verlor allerdings das Koordinationsgremium wieder an Bedeutung. Deutlich wurde dies an der seltenen Teilnahme der Koordinatoren an den Sitzungen. Oft wurden Vertreter geschickt. Grundsätzlich dürfte die Arbeitsüberlastung der Koordinatoren dabei eine Rolle gespielt haben. Zu berücksichtigen ist auch, dass aus Sicht der Bereiche institutsübergreifende Fragen vor allem in Krisenzeiten mit Auftragsrückgang und entsprechend knapper werdenden Ressourcen wichtig werden. Davon blieb jedoch das Institut in den letzten Jahren weitgehend verschont.

Im Hinblick auf Koordinierung und Steuerung entstand dadurch eine Leerstelle, weshalb es vor allem beim Vorstand und der Geschäftsführung das Bemühen gab, die Versammlung der Koordinatoren wieder intensiver für das Gesamtinstitut zu nutzen. Der Schritt in diese Richtung war eine Reform des Gremiums im Jahr 1999, die mit der Umbenennung von Koordinationsgremium in Leitungsgremium einherging. Mit dieser Namensänderung sollte das Grundverständnis des Gremiums mitverändert werden. Anstelle einer Summe aus Einzelinteressen, die in den jeweiligen Bereichen verwurzelt sind, sollte hier ein Kreis geschaffen werden, der das Institut operativ lenkt. „Obwohl das Gremium völlig gleich geblieben ist, gibt es den Unterschied, dass die Koordinatoren nun dort Institutsinteressen vertreten müssen. Da haben wir uns gesagt, die Veränderung im Selbstverständnis schaffen wir nur, wenn wir auch den Namen ändern“ (Uwe Ilgmann).

Auf den ersten Blick erscheint eine Umbenennung auf dem Papier ein unbedeutender Versuch, die Ausrichtung eines Gremiums zu ändern, schließlich ist Papier geduldig. „Aus irgendeinem Grund war das Teil der Reform“, meint ein Mitarbeiter dazu lapidar. Doch die Änderung des Namens steht nicht nur für sich. Sie gibt vor allem dem Geschäftsführer als primärem Vertreter des Gesamtinstituts die Möglichkeit, eine bereichsübergreifende Perspektive einzufordern. „Im Zweifelsfall kann ich immer darauf verweisen, wenn ich merke, hier werden nur Bereichsinteressen vertreten“ (Uwe Ilgmann). Flankiert wird die Namensänderung durch eine stärker personengebundene Vertretungsregelung in dem Gremium. Koordinatoren, die sich öfter als zwei Mal im Jahr bei Sitzungen des Leitungsgremiums vertreten lassen, verlieren ihr Stimmrecht. „Nun ist die Änderung etwa zwei Jahre alt und es funktioniert deutlich besser“ (Rainer Gießhammer).

## Mitarbeiterbesprechung und Betriebsrat: die Gremien der Basis

Das Öko-Institut versteht sich als ein Institut mit basisdemokratischen Zügen. Das bedeutet nicht, dass bei allen Entscheidungen alle beschließen müssen; wohl aber gibt es den Anspruch, die Mitarbeiter in die Entscheidungen miteinzubinden. Formell wird das durch die automatische aktive Mitgliedschaft im Verein gewährleistet, wodurch die Mitarbeiter die Chance erhalten, den Vorstand, also das höchste Entscheidungsgremium, mitzuwählen. Da zu den Mitgliederversammlungen oft nur wenige aktive Mitglieder kommen, haben die Stimmen der Mitarbeiter erheblichen Einfluss. Zusätzlich entsenden die Mitarbeiter in den elfköpfigen Vorstand zwei Vertreter. Die Protokolle von Sitzungen des Vorstandes und des Leitungsgremiums sind allen Mitarbeitern zugänglich.

Die Mitarbeitermeinung geht nicht nur über diese offiziellen Wege ein. Entscheidungen, welche in die Geschicke der Mitarbeiter eingreifen, sollen nicht von oben herab kraft formaler Hierarchie gefällt werden; Entscheidungen sollen durch die Mehrheit der Mitarbeiter getragen werden. Die Möglichkeit der Beteiligung soll für alle Mitarbeiter gelten, unabhängig von ihrer Profession und Funktion. „Da kommt niemand und sagt: Das machen wir jetzt so. Sondern man hat zumindest die Chance, darüber zu reden“, berichtet Ulrike Diem, die in Darmstadt für Finanzbuchhaltung zuständig ist, und fügt hinzu: „Das ist angenehm.“

Das Gremium für die direkte Beteiligung der Mitarbeiter ist die Mitarbeiterbesprechung. Was hier Besprechung heißt, ist mittlerweile eine größere Versammlung an den jeweiligen Standorten, arbeiten doch in Freiburg derzeit 46 Mitarbeiter, in Darmstadt 49 und weitere sieben in Berlin. Die Bezeichnung Besprechung erinnert an die frühen Zeiten des Instituts. In Darmstadt etwa fand die Mitarbeiterbesprechung einmal wöchentlich statt. Nachmittags ab fünf Uhr setzten sich alle Mitarbeiter um einen Tisch und es wurden inhaltliche und organisatorische Dinge besprochen. Nach einer Stunde verlagerte sich das Gespräch ins Restaurant nebenan und konnte informell fortgesetzt werden. „Das Öko-Institut war sehr klein. Wir haben alle um einen runden Tisch gepasst“, erinnert sich Gerhard Schmidt, Mitarbeiter im Büro Darmstadt, an diese Zeit. Heute sind die Mitarbeiterbesprechungen größer und seltener geworden. Jeweils vor den Vorstandssitzungen treffen sich die Mitarbeiter an den Standorten, um ihren Vertretern ein Meinungsbild zu den anstehenden Fragen mit auf den Weg zu geben. Nach den Vorstandssitzungen erstatten die Vertreter Bericht.

Früher wurden Mitarbeiterbesprechungen auch genutzt, um die Kollegen gegenseitig über die laufenden Projekte zu informieren. Doch solche

Gelegenheiten sind selten geworden und werden meist nur bei brisanten Projekten wahrgenommen. Die Arbeitsbelastung dürfte dafür entscheidend sein.

Eine Innovation in der Vertretung von Mitarbeiterinteressen war die Einführung eines Betriebsrates 1999. „Als ich 1989 kam, habe ich mich gewundert, dass es nicht schon längst einen Betriebsrat gab. Ich habe dann lange dafür argumentiert, dass es einen geben sollte und hatte schließlich schon aufgegeben“, erzählt Gerhard Schmidt, der heute Betriebsratsmitglied ist. Die Einrichtung des Betriebsrats war im Institut heftig umstritten. Einige befürchteten, dass ein solches Gremium der Vorstellung eines stark egalitären Instituts entgegensteht. „Am Anfang dachte ich, dass der Betriebsrat ein bisschen stärker dahin führt, eine klassische Trennung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber heraufzubeschwören“ (Jan-Peter Voß). Andere sprachen gar von der „Ruinierung des Instituts“. Die Einführung des Leitungsgremiums und die Stärkung der Geschäftsführung durch zwei stellvertretende Geschäftsführer waren dann der Anlass, auch die Vertretung der Mitarbeiterinteressen zu stärken und einen Betriebsrat einzuführen.

Die Befürchtungen der Skeptiker haben sich nicht bestätigt und die Kritik ist weitgehend verstummt. Geschäftsführer Uwe Ilgemann meint sogar, seine Arbeit habe sich durch den Betriebsrat eher vereinfacht: „Die Auseinandersetzung über strittige Personalfälle findet strukturierter statt. Sonst hätte ich bei Personalproblemen immer mit dem gesamten Institut diskutieren müssen. (...) Der Betriebsrat hat eine klare, transparente Stellvertreterfunktion.“ Gerhard Schmidt sieht die Arbeitsteilung ganz ähnlich. „Man kann nur richtig gut entscheiden, wenn man das Gefühl hat, kontrolliert zu werden und wenn man weiß, dass bei verkehrten Entscheidungen der Widerstand deutlich zu spüren sein wird. Deshalb fördert der Betriebsrat die Entscheidungsfähigkeit und verhindert Entscheidungen mit fatalen Nebenfolgen, die man nicht bedacht hatte.“

Für die meisten Mitarbeiter hat die Einrichtung eines Betriebsrates keine wesentlichen Veränderungen mit sich gebracht. Jan-Peter Voß fallen Einschränkungen bei der Personalauswahl ein: „Es ist nicht so, als würde der Betriebsrat große richtungswisende Entscheidungen treffen, aber er taucht immer häufiger als Parameter im Entscheidungsprozess auf – wo klar ist, dass man das mitdenken muss, und wo bestimmte Konstruktionen in Arbeitsverhältnissen nicht mehr so leicht möglich sind.“ Es entsteht eine Vermischung von normalerweise klar abgegrenzten Positionen. Beispielsweise wird eine Trennung und Frontstellung von Arbeitgeber und -nehmer dadurch verhindert, dass Mitarbeiter sowohl Arbeitgeberinteressen als Projektleiter kennenlernen, als auch Arbeitnehmerinteressen als Projektmitarbeiter.

Die Mitarbeiterbesprechung wurde durch die Einrichtung des Betriebsrates nicht überflüssig. Der Betriebsrat ist ausschließlich in Personalfragen Ansprechpartner, während bei der generellen Institutsausrichtung weiter die Mitarbeiter insgesamt gefragt sind. Durch die Einführung des Betriebsrats ist die basisdemokratische Tendenz des Instituts nicht aufgehoben, sondern nur modifiziert.

## Wie arbeitet das Öko-Institut?

Wer im Öko-Institut nach einschneidenden Ereignissen fragt, der bekommt Hinweise auf Projekte: die Energiewende-Studie, die Muttermilch-Studie, das gescheiterte McDonalds-Projekt, das Projekt zum Grünen Fernseher, die Studie Hessen 2000, die Hoechst-Studie, das Projekt Mediation Flughafen Frankfurt/Main. Das Öko-Institut arbeitet und denkt in Projekten. Welche Art von Projekten hat das Öko-Institut gemacht? Von wem bekommt das Institut Aufträge? Wie haben sich die Projekte verändert? Wie arbeitet das Öko-Institut?

### „Gemeinsam sind wir unausstehlich“

Am Anfang des Öko-Instituts stand die Gegenexpertise. Das Deutungsmopol der etablierten Wissenschaft in Universitäten und staatlichen Forschungseinrichtungen sollte aufgebrochen werden. Die Gründungserklärung hatte dabei bereits einen bestimmten Einflussweg im Blick: So hatte eine Gerichtsentscheidung zum geplanten Atomkraftwerk Wyhl erhebliche Nachbesserungen gefordert, die zunächst zu einem Baustopp führten, der später endgültig wurde.<sup>15</sup> Auch bei anderen Nuklearanlagen waren vor Gerichten wichtige Erfolge errungen worden.

Grundlage für die Arbeit an Genehmigungsverfahren und vor Gericht waren zunächst wissenschaftlich fundierte Studien. „Das Institut war ein Beispiel für das parteiliche Gegenexperteninstitut in der Auseinandersetzung um Atompolitik. (...) Das Öko-Institut war die Gegenmacht zur Expertokratie“, meint Thomas Jahn, Geschäftsführer des Instituts für sozial-ökologische Forschung, der das Öko-Institut seit seiner Gründung von außen beobachtet.

<sup>15</sup> Offiziell wurden die Planungen für das Atomkraft in Wyhl nie aufgegeben, allerdings werden sie seit 1984 nicht mehr verfolgt. Seit den 90er Jahren wurden die Pläne jedoch wieder aus der Schublade gezogen.

Das Öko-Institut verließ sich aber nicht allein auf die Kraft der veröffentlichten Argumente. „Technisches Wissen ist schön und gut, aber es geht auch um die Macht, etwas durchzusetzen. Und Machtfragen sind Rechtsfragen“, beschreibt das ehemalige Vorstandsmitglied Martin Führ die Situation. Um die wissenschaftliche Expertise erfolgreich in den Verfahren einsetzen zu können, griffen vor allem die Tätigkeit des Arbeitskreises Recht am Öko-Institut und die Arbeit der technischen Experten ineinander.

Für die Erfolge, die Mitarbeiter des Öko-Instituts zusammen mit Bürgerinitiativen bei Anhörungsverfahren und seltener auch vor Gericht erstritten, gab es zwei entscheidende Gründe. Der erste dürfte in der Erfahrung der Mitarbeiter liegen. „Weil man bundesweit mal hierhin, mal dorthin gereist ist, war man immer auf dem aktuellen Stand und den Behörden, die alle Jahre mal so ein Genehmigungsverfahren haben, fachlich und vom Management solcher Veranstaltungen her deutlich überlegen“, erzählt Martin Führ. Der zweite Grund für wesentliche Erfolge war die Kombination von technischem und juristischem Wissen. Auf die Kombination aus fachlich-wissenschaftlicher Kompetenz und rechtlichen Kenntnissen waren weder die Unternehmen noch die verfahrensführenden Behörden eingerichtet. Das Motto hieß: „Gemeinsam sind wir unausstehlich.“

Voraussetzung für das Eingreifen bei Genehmigungsverfahren ist allerdings, dass Bürgerinitiativen von den geplanten Anlagen und anstehenden Genehmigungsverfahren wissen. Um genau dies zu erreichen, gründete das Öko-Institut, ursprünglich gemeinsam mit dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland, die Koordinationsstelle Genehmigungsverfahren (KGV). Die beim Büro Darmstadt angesiedelte Koordinationsstelle hat amtliche Veröffentlichungsblätter abonniert und sammelt so Informationen zu anstehenden Genehmigungsverfahren. Aufgrund dieses Überblicks kann die KGV dann lokale Bürgerinitiativen über anstehende Verfahren informieren und entsprechende Informationen zur Verfügung stellen. Die Unternehmen stellten sich allerdings mit der Zeit auf die Herausforderung ein. „In der Anfangszeit waren die Unternehmen in der Auseinandersetzung mit technikkritischen Bürgerinitiativen sehr unflexibel. Dies hat sich mittlerweile geändert“, meint Ulrike Riedel, damals als Juristin im Arbeitskreis Recht, später Vorstandsmitglied. „Die Vertreter der Unternehmen und auch die Rechtsanwälte stellen sich zunehmend auf die Kritik ein und reagieren fachlich und nicht einfach emotional darauf.“ Mit Änderungen im Planungsrecht Anfang der 1990er Jahre wurden die Einflussmöglichkeiten von Bürgerinitiativen bei Genehmigungsverfahren drastisch eingeschränkt und die KGV verlor an Bedeutung. Aufrechterhalten wurde allerdings der Rundbrief, der über Entwicklungen des nationalen und internationalen Planungsrechts informiert.

## Die Gegenstudie als Gegenentwurf

Im Gründungsauftrag des Öko-Instituts heißt es: „Wir wollen (...) selbst Alternativen für die Zukunft erforschen“. Nicht nur Gegenstudien, auch die Entwicklung von konkreten Gegenentwürfen waren Ziele des Instituts. Die Energiewende-Studie war bereits ein konkreter Gegenvorschlag gewesen. Dabei ist eine fundamentalistische Utopie nicht Sache des Instituts. „Das Öko-Institut war nie Maschinenstürmer. Das wurde falsch verstanden. Das Institut hat immer an eine technische Lösung des Energieproblems geglaubt; es wurde zum Beispiel nie über Verzicht geredet“, beschreibt Uwe Ilgemann die Position des Instituts.

Die Bedeutung der konkreten Zukunftsentwürfe hat über die Jahre zugenommen. „Früher waren wir das ‚Institut der Gegengutachten‘“ (Michael Sailer). Heute versucht das Öko-Institut, stärker umsetzungsorientierte Vorschläge zu erarbeiten.

Michael Sailer verortet die Umorientierung weg von der Gegenstudie hin zum anwendungsbezogenen Gegenentwurf in der Mitte der 1980er Jahre: „Der mentale Sprung war vielleicht der wichtigste, der so um 1985 folgende passiert ist. Das war die Einsicht, es bringe nichts, das xte Manifest zum Thema Y zu schreiben. Das Wichtige war jetzt, konkret an die Umsetzung zu gehen.“ Dieser Wandel lässt sich zeigen an der Art der durchgeführten Projekte. Deutlich zugenommen hat die unmittelbare Beratungstätigkeit.

Dabei ist Beratung, gerade von politischen Entscheidungsträgern, kein neues Feld des Öko-Instituts. Am Anfang des Instituts stand vor allem das Aufzeigen möglicher grundsätzlicher Alternativen, auch ohne dass die angesprochenen Politiker und Wirtschaftsunternehmen ein großes Interesse an der Umsetzung gehabt hätten. Mittlerweile spielen diejenigen Projekte eine wichtige Rolle, die den Entscheidungsfindungsprozess oder die Umsetzung begleiten. „Tendenziell versuchen wir, wegzukommen von Studien, weil wir festgestellt haben, je dicker die Studie, desto weniger wird sie gelesen; und weg von den Studien heißt hin zu Gesprächen, Workshops und ähnlichen Sitzungen, um zu vermitteln, was wir eigentlich für richtig halten“ (Uwe Ilgemann).

Felix Christian Matthes, Mitarbeiter in Berlin, sieht die Rolle des Öko-Instituts in einer Doppelfunktion: „Die Aufgabe ist, die Probleme zu beklagen und die Visionen aufzuzeichnen. Beides ist wichtig.“ Nicht alle Bereiche und Standorte verfolgen beide Aufgaben in gleicher Intensität. Matthes meint etwa: „Spannender als das Beklagen ist das Beschreiben des Transformationsprozesses, denn ein Teil der Vision fällt aus, weil er durch die



Transformation zerstört wird.“ Christian Hochfeld, ebenfalls Mitarbeiter im Büro Berlin, schließt sich dieser Einschätzung an: „Wenn man nur hehre Ideen hervorbringt, die vielleicht jemanden bei der Presse interessieren, aber sonst niemanden wirklich zur Veränderung bewegen, finde ich das persönlich nicht besonders spannend.“

Die Gegenposition findet sich im Gentechnikbereich des Öko-Instituts. Die dortige Koordinatorin, Beatrix Tappeser, berichtet: „Wir sind eines der wenigen Institute, die kritisch zur Grünen Gentechnik arbeiten. Diese wissenschaftlich fundierte Kritik wird in den Studien vor allem nachgefragt.“ Auch im Gentechnikbereich gibt es verstärkt den Versuch, konkrete Alternativen zu erarbeiten. Dafür sind aber bisher kaum Auftraggeber zu finden. Die Fronten in der Diskussion um Gentechnik sind so fest und die Positionen so gegensätzlich, dass Grenzgänger als potenzielle Finanzgeber für solche Studien kaum zu finden sind.

Konkrete Beratungstätigkeit üben Mitarbeiter des Öko-Instituts in Wirtschaft und Politik aus. Mit der Studie Schleswig-Holstein 2010 wurde beispielsweise Mitte der 1990er Jahre nicht nur eine Analyse dazu vorgelegt, wie die Landesregierung nachhaltige Konzepte umsetzen könnte, sondern es wurden Workshops mit beteiligten Akteuren veranstaltet, um das Konzept praxisnah zu entwickeln und gleichzeitig die Basis für eine Umsetzung zu legen. Noch unmittelbarer ist die politische Beratungstätigkeit bei Wissenschaftlern, die als Mitglieder in Sachverständigenausschüssen oder bei politischen Verhandlungen eingebunden werden.

Bei Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ist meist die Ausgangslage ähnlich. So kamen etwa beim Hoechst-Projekt als Alternative zum Öko-Institut nicht universitäre Institute in Frage, sondern Wirtschaftsberatungsunternehmen. „Für uns hat nicht die Partnerschaft Öko-Institut und Hoechst im Vordergrund gestanden, sondern für uns hat im Vordergrund die Lösung eines sachlichen Problems gestanden“, berichtet Wolfgang Brühl, ehemaliger Mitarbeiter bei Hoechst. „Das Öko-Institut war das einzige Institut, das uns dabei helfen konnte. (...) Die klassischen Beratungsinstitute konnten auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit nicht helfen.“ Neben der Aufarbeitung, Bewertung und Anwendung wissenschaftlicher Befunde für konkrete Problemstellungen hat sich der Bereich der Wirtschafts- und Politikberatung als ein weiteres Geschäftsfeld für das Öko-Institut entwickelt.

Die politiknahe und wirtschaftsnahe Beratungstätigkeit ist häufig für das Öko-Institut eine Gratwanderung zwischen prinzipiellen Positionen und der Akzeptanz von Ausgangsbedingungen, die zwar ungünstig sind, aber eben hingenommen werden müssen. Immer wieder kommt es des-

halb zu ausführlichen Diskussionen im Vorstand über diese Problematik. Das Institut sieht sich in dem Dilemma, einerseits etwas bewegen zu wollen, andererseits mehr sein zu müssen als ein Alibi für die Auftraggeber in der Öffentlichkeit.

#### **Ausgewählte Gremien in die das Institut sein Know-how einbringt**

<b>Gremium</b>	<b>Trägerorganisation</b>	<b>Funktion</b>	<b>Mitarbeiter(in)</b>
AG 4 der Risikokommission (Risikokommunikation)	Risikokommission	Mitglied	Dr. Bettina Brohmann
NAGUS AA-1 Design for environment	Deutsches Institut für Normung	Mitarbeiter	Frank Ebinger
Beirat Umweltfonds	United Bank of Switzerland (UBS)	Wiss. Beratung	Uwe Fritsche
BMBF-Programm "Sustainable Chemistry"	Bundesforschungsministerium	Gutachter	Dr. Rainer Griebhammer
SETAC LCA Working Group: Data Availability and Data Quality	SETAC Europe	Mitglied der Arbeitsgruppe	Christian Hochfeld
Beirat	Energieagentur Regio Freiburg	Vorsitzender	Uwe Ilgemann
Strahlenschutzkommission (SSK)	Bundesumweltministerium	Mitglied	Christian Küppers
Gemeinderätliche Arbeitsgruppe zum Verkehrsentwicklungsplan	Stadt Freiburg	Fachkundiger Bürger	Willi Loose
Berliner Energiebeirat	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin	Vorsitzender	Dr. Felix Christian Matthes
Reaktorsicherheitskommission	Bundesumweltministerium	Vorsitzender	Michael Sailer
Arbeitskreis Endlagersuche (AkEnd)	Bundesumweltministerium	Mitglied	Michael Sailer
Beirat Umweltfonds Ökovision	Versico	Beirätin	Dr. Beatrix Tappeser
Fachbeirat der Stiftung Warentest e.V.	Stiftung Warentest e.V.	Fachbeirätin	Dr. Jenny Teufel
Vorstand	EnergieVision e.V.	Mitglied des Vorstands	Christof Timpe

## Vom Gen-Raps bis zum Grünem Fernseher – die Themen des Öko-Instituts

Das Öko-Institut hat in den Jahren seines Bestehens eine große Palette von unterschiedlichen Themen bearbeitet. Die Namen der Bereiche bezeichnen die wichtigsten Gebiete: Chemie, Energie & Klimaschutz, Gentechnik, Nukleartechnik & Anlagensicherheit, Produkte & Stoffströme, Umweltrecht und Verkehr.

Ähnlich wie bei der deutschen Umweltbewegung insgesamt sind zwei Gebiete zunächst von besonderer Bedeutung: Energie und Konsum. Das mit Abstand prominenteste Thema der deutschen Umweltbewegung ist das Thema Energie. Die zivile Nutzung der Atomenergie hat zu den größten Mobilisierungen der Bewegung geführt. Die Problematik des Klimawandels, verursacht unter anderem durch die Energiegewinnung mittels Verbrennung von Kohle und anderen fossilen Rohstoffen, macht die Suche nach Alternativen besonders dringlich. Zwei Bereiche des Öko-Instituts arbeiten zu diesen Fragen. Der Bereich Nukleartechnik & Anlagensicherheit untersucht diverse Gefahren der Nutzung von Atomenergie. Betrachtet werden nicht nur Atomkraftwerke, sondern auch Wiederaufarbeitungsanlagen, Lagerstätten und Transporte von Atommüll. Die Studien dieses Bereichs bieten Empfehlungen für Kontrollbehörden, also meist Landesministerien, aber auch für das Bundesamt für Strahlenschutz, das Eisenbahnbundesamt oder Umweltorganisationen. So wurden etwa im Auftrag eines Landesministeriums Unregelmäßigkeiten in einem Atomkraftwerk untersucht oder der Rückbau von einer nuklearen Anlage in Ostdeutschland wissenschaftlich begleitet. Mitarbeiter des Bereichs beraten die Bundesregierung in verschiedenen Kommissionen rund um Atomenergie.

Der Bereich Energie & Klimaschutz befasst sich mit den Alternativen zur Atomenergie – von Energieszenarien und Kostenanalysen für alle nicht-nuklearen Energieträger bis zur Förderung von Energieeffizienz und erneuerbaren Energiequellen. Dabei werden nicht nur Energieträger unter Umweltaspekten analysiert, sondern auch langfristige Perspektiven der Energieversorgung unter den Bedingungen von Liberalisierung und Globalisierung aufgezeigt. Der Bereich entwickelt Umsetzungskonzepte für Energieunternehmen, Kommunen und Länder bis hin zu Studien für die Energiezukunft der EU. Die bearbeiteten Fragen gehen über die rein technischen Probleme der Energieerzeugung und Verwendung hinaus, da auch Umwelt-, Kosten- und Arbeitsplatzeffekte, Wettbewerbsfragen sowie institutionelle Handlungsbedingungen untersucht werden. Der Bereich erarbeitete zum Beispiel ein Klimaschutzkonzept für Freiburg, Maßnahmen zur Umsetzung der Klimarahmenkonventionen für Simbabwe, Strategien für die nachhaltige Entwicklung im liberalisierten Strom- und Gassektor und ein Konzept zur Zertifizierung von Grünem Strom.

Der zweite große Themenkomplex ist Konsum mit allen damit verbundenen Problemen, insbesondere die Herstellung und der Gebrauch von Produkten sowie der dabei entstehende Abfall. Wiederum zwei Bereiche beschäftigen sich mit diesem Themenfeld: Produkte & Stoffströme sowie Chemie.<sup>16</sup> In den Bereichen werden die Entwicklung, Verwendung und Entsorgung von Konsumgütern auf ihre Nachhaltigkeit betrachtet, wobei die gesamte Produktlinie betrachtet wird. Hierfür haben die beiden Bereiche mit dem Product Sustainability Assessment (PROSA) eine eigene Methode entwickelt. Bearbeitet wurden so unterschiedliche Projekte wie Müllkonzepte für Regionen, ein Zukunftskonzept für das Duale System Deutschland, die Einführung eines europäischen Umweltzeichens für Bauprodukte und die Entwicklung eines Grünen Fernsehers in Kooperation mit den Firmen Grundig, Loewe, Thomson und Philips. Derzeit wird ein großes Projekt zur Identifikation und Vermarktung von den zehn umweltfreundlichsten Konsumgütern vorbereitet (EcoTopTen-Projekt). Die Auftraggeber sind entsprechend verschiedenartig, darunter Kommunen, das Umweltbundesamt, Unternehmen und Umweltorganisationen.

Verkehr, ebenfalls ein traditionelles Thema der Umweltbewegung, ist jüngstes Arbeitsfeld am Öko-Institut. Das Arbeitsfeld Verkehr beschäftigt sich mit den Alternativen zum Individualverkehr, insbesondere der Entwicklung von Konzepten für den öffentlichen Personennahverkehr. Das bisher größte Projekt zielte auf die Erarbeitung von Handlungsstrategien für eine Verkehrsentwicklung in Stadtregionen nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten. Neuere Projekte beziehen auch Technologiekonzepte wie die Brennstoffzelle oder das 3-Liter-Auto ein.

Der Bereich Gentechnik beschäftigt sich mit einem Thema, das von der Umweltbewegung erst in jüngster Zeit intensiver wahrgenommen wird. Spezialisiert auf gentechnisch veränderte Pflanzen, geht es um die Risiken, die bei ihrer Freisetzung und beim Verzehr entstehen. Ein Thema war beispielsweise die Auswirkung der Herbizidresistenz von gentechnisch verändertem Mais. Dabei greifen die Mitarbeiterinnen<sup>17</sup> des Bereichs auf existierende Studien zurück und unterziehen diese einer kritischen Bewertung. Für geplante Regulierungen oder Freisetzungsversuche werden Beurteilungen verfasst. So erarbeitete der Bereich beispielsweise eine Methodik für das Monitoring gentechnisch veränderter Pflanzen und beurteilte die Risiken des Gentransfers bei einem Freisetzungsversuch von gentechnisch verändertem Raps. In den letzten Jahren beschäftigt sich der Bereich zunehmend mit Auswegen aus der Gentechnologie. Aus diesem Grund wird der Bereich ab 2003 Biodiversität, Landwirtschaft & Ernährung heißen.

16 Zum Teil sind auch Mitarbeiter des Bereichs Energie & Klimaschutz in diesen Feldern aktiv, etwa im Rahmen der Stoffstromanalyse und Ökobilanzierung sowie bei der Nachhaltigkeit des Bauens und Wohnens.

17 Bis auf den Zivildienstleistenden sind tatsächlich alle weiblich.

Der Bereich Umweltrecht schließlich war zunächst als Querschnittsgruppe gedacht, um die anderen Bereiche in ihrer Arbeit zu unterstützen. Diese Tradition spiegelt sich in zahlreichen Projekten, die zusammen mit Mitarbeitern anderer Bereiche erstellt werden, wenn es etwa um Fragen des Abfall- oder Atomrechts geht. Der Bereich führt aber auch eigene Projekte durch zu Beteiligungsrechten, etwa bei Planungsverfahren oder im Klage-recht. Ein weiterer Schwerpunkt sind rechtliche Instrumente im Umweltschutz. Zu den Projekten der letzten Jahre gehörte eine rechtliche und technische Beratung im Abfallsektor für Japan, die Integration des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in die Landesplanung eines Bundeslandes und die Beurteilung von freiwilligen Vereinbarungen als Instrument des Umweltschutzes.

So vielfältig wie die Projekte sind auch die Auftraggeber, Laufzeiten und Größenordnungen. Wichtig als Auftraggeber bzw. Förderer von Projekten sind öffentliche Institutionen. Das Umweltbundesamt und das Bundesministerium für Bildung und Forschung treten häufig als Geldgeber auf.<sup>18</sup> Hinzu kommen Länderministerien, meist die Umweltministerien, Stiftungen und Kommunen. Vor allem in den Bereichen Produkte & Stoffströme und Chemie treten Wirtschaftsunternehmen als Auftraggeber hinzu. Internationale Institutionen wie die Europäische Union oder Unterorganisationen der Vereinten Nationen finden sich dagegen als Auftraggeber aller Bereiche. Dasselbe gilt für Umweltorganisationen.

Die Laufzeit der Projekte reicht von einigen Monaten bis zu mehreren Jahren; entsprechend schwankt das finanzielle Volumen der Aufträge von ca. 50.000 Euro bis über 1 Mill. Euro.

Die meisten Projekte führt das Öko-Institut als alleiniger Auftragnehmer durch, allerdings nahmen Kooperationsprojekte in den letzten Jahren zu. So wird mit anderen wissenschaftlichen Instituten, z.B. *ökoforum* (vgl. Seite 58), kooperiert, aber auch mit Umweltorganisationen oder Universitäten in anderen Ländern.

Bei aller Vielfalt der Projekte zeichnen sich drei Trends ab. Zum einen hat das Öko-Institut seine Themen über die technisch-naturwissenschaftliche Dimension hinaus ausgeweitet auf gesellschaftliche Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung. Das aktuelle EcoTopTen-Projekt ist ein Beispiel, bei dem umweltverträgliche Produkte nicht nur identifiziert, sondern auch vermarktet werden sollen. Dabei ist neben technisch-naturwissenschaftlichen Aspekten auch sozialwissenschaftliche und wirtschaftliche Kompetenz gefragt. Der zweite Trend ist die zunehmend internationale Ausrichtung. Dabei spielen die Europäische Union und ihre Mitglieds-

<sup>18</sup> Das Bundesministerium für Bildung und Forschung gibt keine Projekte in Auftrag, sondern fördert Projekte. Der Unterschied liegt im Umfang der Finanzierung. Das Ministerium bezahlt keine Projekte vollständig, sondern gibt lediglich Zuschüsse für ihre Durchführung.

länder eine größere Rolle; vor allem der Bereich Umweltrecht war mehrfach für die Europäische Kommission tätig. Doch auch über Europa hinausreichende Projekte werden durchgeführt, etwa in Asien oder Afrika. Schließlich lässt sich ein dritter Trend zu stärker vermittelnder Arbeit beobachten. Das oben dargestellte Hoechst-Projekt ist ein Beispiel für diese „transdisziplinäre“ Arbeit, die nicht nur mehrere wissenschaftliche Disziplinen, sondern auch Akteure der Praxis einbindet.

## Die immer währende Suche nach dem nächsten Projekt

Das Öko-Institut hat zur Finanzierung zwei Hauptquellen: eingeworbene Projekte und Mittel von Mitgliedern in Form von Beiträgen und Spenden. In der Frühphase des Instituts waren die Spenden von großer Bedeutung, um das Überleben des Instituts zu sichern. Von den wenigen Projekten, die das Institut in der Zeit verfolgte, war die überwiegende Zahl durch Mitgliedsbeiträge und Spenden finanziert. „Das Institut hat lange gebraucht, um sozusagen an den normalen Pfeffersack der wissenschaftlichen Förderung heranzukommen“, erzählt Udo Ernst Simonis, der seit den Anfängen Mitglied im Kuratorium des Öko-Instituts ist. Ursache dafür war seiner Meinung nach einerseits das Selbstverständnis des Instituts, andererseits zögerten offizielle Geldgeber, sich mit dem Öko-Institut und seiner Art der Wissenschaft auseinander zu setzen.

Mit den Jahren hat die Bedeutung der Spenden und Mitgliedsbeiträge abgenommen. Nie bestand eine realistische Chance, die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden entsprechend der steigenden Mitarbeiterzahl zu vergrößern. „Die Mitgliederwerbung muss sehr intellektuell sein, weil die Probleme sehr vermittelt und komplex sind. Als wissenschaftliches Institut, das sich differenziert zu komplexen Problemlösungen äußert, können wir zwangsläufig keine plakative oder stark emotionalisierende Mitgliederwerbung machen“ (Rainer Gießhammer). Folglich lag es für das Institut nahe, Aufträge von anderen Geldgebern einzuwerben.

Die Themenvielfalt des Öko-Instituts, wie sie im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt wurde, ist kein Zufall. Sie liegt in der Struktur des Instituts mitbegründet. Die weitgehende thematische Autonomie der Mitarbeiter macht den Reiz eines Arbeitsplatzes am Öko-Institut aus und führt zu einer großen Spannweite von Projektthemen. Es sind nicht allein die Koordinatoren, die neue Projekte akquirieren. Die meisten Mitarbeiter entwerfen Vorschläge in Reaktion auf Projektausschreibungen oder formulieren Angebote. Doch damit ist nur ein Teil der Akquisetätigkeit abgedeckt.

Vor öffentlichen Ausschreibungen werden die Forscher von den potenziellen Auftraggebern kontaktiert, um den möglichen Zuschnitt von ausgeschriebenen Projekten mit einschlägig arbeitenden Wissenschaftlern zu besprechen. Die Ämter und Ministerien sind interessiert, neue Richtungen der Forschung zu fördern und von neuen Strömungen in der Diskussion zu erfahren. Insofern liegt ein Austausch mit Wissenschaftlern des jeweiligen Fachgebietes nahe. „Durch Beiräte und Gutachtertätigkeiten für andere Forschungsinstitute haben wir einen ganz guten Überblick über stattfindende Forschung. Dann sind wir auf Kongressen und Workshops präsent. Zusätzlich bekommen wir Anregungen durch Institute“, beschreibt Karl-Otto Henseling vom Umweltbundesamt, wie Ideen für neue Aufträge entwickelt werden. Bei den Förderprogrammen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geht es um die Unterstützung wichtiger Felder, die ohne eine zusätzliche Finanzierung nicht bearbeitet werden könnten. „Das ist kein enges Auftragsverhältnis bei uns. (...) Die Institute machen selber einen Vorschlag, entwickeln eine Idee und bekommen von uns dann die Förderung, um das zu realisieren“, berichtet Angelika Willms-Herget vom Ministerium.

Die Auftragnehmer wiederum haben ein Interesse, bereits bei der Diskussion von Ausschreibungen mitzuwirken, um Themenbereiche einzubringen, die im eigenen Spektrum liegen. Allerdings betont Christian Hochfeld, dass dem Kontakt mit potenziellen Auftraggebern nicht nur ein ökonomisches Interesse zugrunde liegt. „Natürlich sind wir sehr überzeugt von den Sachen, die wir versuchen zu platzieren, weil wir sagen, das bewirkt viel.“ Ein Mitarbeiter des Forschungsministeriums nennt diesen Austausch mit interessierten Forschungsinstituten einen „moderierten Suchprozess“, wobei die Interessen der Forschungsinstitute durchaus bekannt sind. Den in einem Austausch entworfenen Ausschreibungen folgt ein offizielles, offenes Verfahren, bei dem von beliebigen Instituten Angebote eingereicht werden können. Karl-Otto Henseling vom Umweltbundesamt macht die Ausgangslage bei den Ausschreibungen nochmals deutlich: „Wenn ein Institut Anregungen einbringt, bedeutet dies nicht automatisch, dass es auch den Auftrag bekommt.“ Christian Hochfeld vom Öko-Institut begrüßt die Konkurrenzsituation: „Ich bin ein großer Verfechter dieses Wettbewerbs, das motiviert bei der Arbeit. Die Projektakquisition, aber auch, dass sich eben die besseren Ideen durchsetzen. (...) Das empfinde ich als großen Antrieb für den kreativen Teil der Arbeit.“

Bei Aufträgen von Wirtschaftsunternehmen gibt es kein formales Ausschreibungsverfahren. Wohl aber ist der Kontakt im Vorfeld einer Auftragserteilung auch hier von Bedeutung. Es geht darum, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das dann Grundlage der weiteren Kooperation wird. Dies gilt insbesondere bei den beratenden Projekten, die ein Offenlegen von inter-

nen Informationen, etwa zu Produktionsabläufen und Kostenstrukturen, erforderlich machen. Die Einladung auf ein Schloss, wie in der oben beschriebenen Vorphase des Hoechst-Projekts, ist zwar nicht der Regelfall, eine intensive Kontaktpflege auch ohne konkrete Projektplanung ist aber durchaus üblich. „Die Vorfeldarbeit ist sehr wichtig“, erklärt Felix Christian Matthes und meint damit, Kontakte zu den unterschiedlichen potenziellen Auftraggebern zu halten und ein Vertrauensverhältnis zu bewahren. „Man muss dafür auch Sektempfänge mögen. (...) Akquise ist zu 40 % Vorfeldarbeit und zu 60 % das Schreiben von Angeboten.“

Welche Themen die Mitarbeiter im Öko-Institut verfolgen, ist nicht durch ein enges thematisches Konzept vorgegeben. „Das Institut wird geleitet durch diejenigen, die innerhalb der Leitplanken die Mittel einwerben“, beschreibt Felix Christian Matthes die thematische Ausrichtung des Öko-Instituts, wobei mit Leitplanken der inhaltliche Grundkonsens und vorher festgelegte Themenbereiche gemeint sind. Die inhaltliche Entwicklung folgt zunächst den Interessen von Mitarbeitern, die in der Einwerbung von neuen Projekten aktiv sind. „Die Freiräume sind der einzige Grund, am Öko-Institut für BAT IIa zu arbeiten. Nach dem Öko-Institut gibt es nur noch einen Lottogewinn, eine Professur oder die eigene Firma“, meint Felix Christian Matthes.

Bei der Ausarbeitung neuer Themenfelder, die dann mittel- und langfristig die ökonomische Existenz des Instituts garantieren, werden die Projekte aus Eigenmitteln des Instituts relevant. Zum einen nutzen die Bereiche die von ihnen erwirtschafteten Mittel, um neue Themen zu erschließen. Zum anderen nutzt das Institut für diese Zwecke seine Spendenprojekte. Hierbei werden die Mitglieder des Instituts neben ihrem regulären Mitgliedsbeitrag um Spenden für ein bestimmtes Projekt gebeten. Auf diese Weise kann das Institut wichtige Themen bearbeiten, für die sich kein Auftraggeber finden lässt. Es können auch neue Geschäftsfelder erschlossen werden, die dem Institut in einer späteren Phase lukrative Aufträge versprechen.

Nicht jeder Versuch, ein Thema zu etablieren, gelingt. Bereits in den 80er Jahren beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe Landwirtschaft mit dem ökologischen Landbau. Es gelang jedoch nicht, breites Interesse hierfür zu wecken. Einen erneuten Anlauf, schließlich war Rinderwahnsinn (BSE) in England bereits ein bekanntes Problem, nahm man 1997 mit dem Spendenprojekt „Landwirtschaft und Ernährung“. Die Jahrestagung des Instituts im folgenden Jahr galt demselben Thema. Doch Aufträge blieben aus. „Um Alternativen bei Ernährung und Landwirtschaft zu erarbeiten, dazu wurde kein Geld ausgegeben“ (Uwe Ilgmann). Es dauerte noch einige Jahre, bis in der Folge der ersten Fälle von BSE in Deutschland das Interesse an



Alternativen in der Landwirtschaft wuchs, doch da war das Projekt des Instituts bereits einige Zeit abgeschlossen. Damit war das Öko-Institut mit seinen Ideen zu Ernährung und Alternativen in der Landwirtschaft zum zweiten Mal zu früh.

In jüngerer Zeit hat sich in der Politik ein Wandel der Einstellungen vollzogen und sie nimmt sich verstärkt dieses Themas an, was sich auch in der Projektvergabe niederschlägt. Aktuell beginnen für das Öko-Institut zwei Projekte, eines vom Auftraggeber Bundesministerium für Bildung und Forschung, das zweite vom Auftraggeber Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft.

## Der Traum von der Grünen Liste

Das Öko-Institut war das erste ökologische Forschungsinstitut ohne staatliche Grundfinanzierung in Deutschland. Mittlerweile hat sich eine Reihe solcher Institute in Deutschland etabliert, etwa das Katalyse Institut in Köln, das Institut für sozial-ökologische Forschung in Frankfurt am Main, ecologic in Berlin und das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung mit mehreren Standorten. Die meisten dieser Institute erhalten nur eine geringe oder keine Grundfinanzierung von der öffentlichen Hand. Anders verhält es sich mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, das durch das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt wird.

Die Abhängigkeit von Projekten hat Folgen für die Arbeitsweise. Es fehlt die Möglichkeit, Themen langfristig zu bearbeiten, für die keine Auftraggeber zu finden sind. Das Öko-Institut kann zwar zeitweilig Projekte aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen oder erwirtschafteten Überschüssen finanzieren. Doch nach einer Anschubphase müssen Geldgeber gefunden werden oder das Thema wird fallen gelassen.

Aus dieser Situation heraus entstand die Forderung nach einer Grünen Liste für ökologisch orientierte Forschungsinstitute – in Anlehnung an die Blaue Liste, die Forschungsinstitute mit einer staatlichen Grundförderung durch Bund und Länder umfasst. Der Wunsch nach besseren Kooperationsmöglichkeiten durch die Zusammenführung von naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Kompetenzen und damit Erweiterung des inhaltlichen Spektrums führte 1990 sieben unabhängige Institute zur Gründung der Forschungskoopeation *ökoforum* (vgl. Seite 58). Von Beginn seiner Existenz an führten Vertreter des *ökoforum* Gespräche mit Vertretern aus Ministerien von Bund und Ländern und anderen entsprechenden Gremien.

Bereits in der Bundesregierung von CDU/CSU und FDP setzte sich die Ansicht durch, die Förderung von anwendungsnahe interdisziplinärer Umweltforschung sei ein wichtiges Anliegen. Im Umweltforschungsprogramm der Bundesregierung von 1997 wurde darauf hingewiesen, sozialwissenschaftliche Aspekte auch in der naturwissenschaftlich oder technisch geprägten Umweltforschung aufzugreifen.

## Die Forschungsk Kooperation *ökoforum*

Das Öko-Institut blieb als unabhängiges ökologisches Forschungsinstitut nicht lange allein. Mit der Zeit entstanden mehrere Institute, die sich über Aufträge und Mittel der Forschungsförderung finanzieren und weitgehend unabhängig sind von staatlicher Grundförderung. Sie haben sich auf sozialwissenschaftliche oder naturwissenschaftliche Forschung spezialisiert und arbeiten anwendungs- oder grundlagenorientiert. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion wurde zunehmend umfassende Expertise über verschiedene Themenbereiche hinweg nachgefragt. Die ganzheitliche Betrachtung, wie sie diese Perspektive anstrebt, ging oftmals über die Kompetenzen der kleinen Institute hinaus. Selbst das größte der Institute, das Öko-Institut, kam an seine Grenzen.

In Reaktion auf diese Situation rief der damalige Geschäftsführer des Öko-Instituts, Matthias Bergmann, 1990 eine Forschungsk Kooperation ins Leben. Die Institute wählte er nach deren unterschiedlichen Kernkompetenzen aus. Fünf verschiedene Institute aus Deutschland sowie je ein Institut aus Österreich und dem italienischen Südtirol schlossen sich zu dem Netzwerk *ökoforum* zusammen. Vier Kernaufgaben hat *ökoforum*:

1. Austausch und Kooperation der Institute
2. Durchführung gemeinsamer Projekte
3. Moderierung von Konkurrenz
4. Stellungnahmen als forschungspolitischer Akteur

Nunmehr über zehn Jahren hat sich *ökoforum* bei allen Aufgaben bewährt. Zu seinen Erfolgen gehört nicht nur das erstaunlich entspannte Verhältnis, das die Institute trotz ihrer Konkurrenz untereinander pflegen. Sie konnten sich gerade in den frühen Jahren gegenseitig unterstützen. „Die Kooperation war wichtig und verhinderte, dass alles doppelt und dreifach erfunden werden musste“, erklärt Thomas Jahn, Geschäftsführer des Instituts für sozial-ökologische Forschung.

Das *ökoforum* hat im Laufe der Jahre einige Kooperationsprojekte durchgeführt. Meist sind daran zwei oder drei der insgesamt sieben Institute beteiligt. 2001 konnte *ökoforum* im Forschungsschwerpunkt sozial-ökologische Forschung ein großes Verbundprojekt akquirieren. Sein größter Erfolg dürfte die Einrichtung eben dieses Schwerpunktes durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gewesen sein.

Mitglieder sind derzeit: *Contract* Unternehmensberatung für Organisationsberatung & Projektmanagement KG, Karlsruhe; *IÖW* Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Berlin/Wuppertal/Heidelberg/Hannover; *ISOE* Institut für sozial-ökologische Forschung gGmbH, Frankfurt/Main; *Katalyse* Institut für angewandte Umweltforschung e.V., Köln; *Öko-Institut e.V.* Institut für angewandte Ökologie, Freiburg/Darmstadt/Berlin; *Ökoinstitut Südtirol/Alto Adige* Institut für eine umwelt- und sozialverträgliche Entwicklung, Bozen (I); *Österreichisches Ökologie Institut* für angewandte Umweltforschung, Wien/Bregenz (A).

Z.Zt. wird eine Erweiterung diskutiert: „Eine Institutionalisierung auf europäischer Ebene und Öffnung für neue Mitgliedsinstitute ist im Gespräch“, berichtet Uwe Ilgmann.

Die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 hatte die Fragen des Klimawandels und eine umfassende Strategie zur Minderung des Schadstoffausstoßes auf die politische Tagesordnung gesetzt. Ziel wurde ein nachhaltiger Wandel, also eine Änderung von Wirtschaftsprozessen und Lebensstilen, der ein langfristiges Überleben der Gesellschaft unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension erlaubt. Damit wuchs das Interesse an wissenschaftlicher Arbeit, die genau diese Dimensionen abdecken kann. Ein Antrag der damaligen Opposition auf Einrichtung einer Grünen Liste zur Finanzierung der unabhängigen ökologischen Forschungsinstitute<sup>19</sup> wurde zwar im Bundestag abgelehnt, „aber es war klar, dass der transdisziplinäre Forschungstyp, für den diese Institute stehen, (...) modellhaft ist für wichtiger werdendes Know-how“, erzählt Angelika Willms-Herget von der Stimmung im Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Der Idee einer Grünen Liste steht die Abneigung des Bundes entgegen, institutionelle Förderung zu gewähren. Dabei wird vor allem auf die Vorteile der Marktmechanismen bei Auftragsforschung und Projektförderung verwiesen, die auch im Öko-Institut durchaus anerkannt werden. Die Abhängigkeit von der immer neuen Gewährung projektspezifischer Forschungsförderung durch die öffentliche Hand einerseits und das Einwerben von Aufträgen andererseits zwingt die Institute zu ständiger Innovation und anwendungsnaher Arbeit. In den Worten von Thomas Jahn, Geschäftsführer des Instituts für sozial-ökologische Forschung, sind die unabhängigen ökologischen Forschungsinstitute „verdammte dazu, innovativ zu bleiben.“ Genau dieser Innovationsdruck sollte erhalten werden. Dennoch ergab sich die Bereitschaft, die freien ökologischen Forschungsinstitute mit einem spezifischen Förderinstrument zu unterstützen. Das Ergebnis war der Schwerpunkt „Sozial-ökologische Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter der Ministerin Edelgard Bulmahn.

Das Konzept beruht auf drei Förderwegen: Unterstützt werden Verbundprojekte, eine Infrastrukturförderung für die Institute und die Nachwuchsförderung.

Das Öko-Institut war in allen drei Programmteilen mit seinen Anträgen erfolgreich. Ein für die Zukunft des Instituts besonders wichtiges Infrastrukturprojekt „EVALUNET“ ging an die Forschungskooperation *ökoforum*.<sup>20</sup> Hier sollen die methodischen Erfahrungen der Institute bei ihrer interdisziplinären und anwendungsnahen Arbeit zusammengetragen und systematisiert werden. Dies war bisher kaum möglich, müssen die Wissenschaftler doch mit ihrer Projektarbeit zunächst zur Refinanzierung der Gehälter beitragen.

19 Vgl. Bundestagsdrucksache 13/3511, Entschließungsantrag: „Forschungspolitik für eine zukunftsverträgliche Gestaltung der Industriegesellschaft“.

20 Federführung durch das Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE).

Die Nachwuchsförderung ermöglicht jungen Wissenschaftlern eine Promotion, was wegen der ausschließlichen Projektfinanzierung ansonsten nicht möglich ist. Gefördert werden dabei, anders als bei den sonst üblichen Promotionsstipendien, nicht einzelne Wissenschaftler, sondern Arbeitsgruppen, die interdisziplinär zusammengesetzt sein müssen und anwendungsnah forschen sollen. Im dritten Programmteil, den Verbundprojekten, werden konzeptionelle Grundlagenarbeiten finanziert.

Der Traum von einer Grünen Liste in ihrer ursprünglichen Form hat sich nicht erfüllt. Wohl aber erhalten die freien ökologische Forschungsinstitute mit dem Förderprogramm eine direkte Unterstützung für ihre Arbeit, die auf ihre spezifische Situation abgestimmt ist. Für eine langfristige Stabilisierung und Entwicklung könnte dieses Förderprogramm von einiger Bedeutung sein.

Teil 2

# Das Öko-Institut in einer bewegten Umwelt



# Das Öko-Institut und die öffentliche Debatte um die Umwelt

Die Thematisierung von Umweltproblemen und Möglichkeiten des Umweltschutzes ist aus nahe liegenden Gründen für die Entwicklung des Öko-Instituts von großer Bedeutung. Das Öko-Institut hat selbst zur Wahrnehmung dieser Probleme beigetragen. Gleichzeitig wurde seine Entwicklung mitbestimmt durch die Art und Weise, wie sich das Thema Umweltschutz verbreitete und wie es behandelt wurde. Für die Darstellung hier möchte ich zwei Dimensionen analytisch trennen, die in einer engen Verbindung stehen: die Thematisierung von Umweltproblemen in der politischen Öffentlichkeit und die organisatorische Entwicklung der Umweltbewegung.

## Die Probleme mit den Problemen der Umwelt

Gefährdung und Zerstörung unserer natürlichen Lebensgrundlagen sind nicht allein Phänomene unserer Zeit. Auch der Widerstand gegen natur-schädigende industrielle Großprojekte ist nicht erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstanden. Ulrich Linse und andere beschreiben in ihrem Buch die Konflikte um technische Großprojekte zwischen 1891 und heute (Linse u.a. 1988). Der Streit um das Atomkraftwerk in Wyhl ist nur ein Konflikt unter vielen.

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts gab es eine Naturschutzbewegung in Deutschland.<sup>21</sup> Naturliebhaber schlossen sich zusammen, um bedrohte Naturräume oder Tierarten zu schützen. Damals waren Denkmalschutz und Naturschutz noch eng verbunden. Der Deutsche Bund für Vogelschutz (heute Naturschutzbund Deutschland) oder der Deutsche Heimatschutzbund (heute Bund für Heimat und Umwelt) stammen aus dieser Zeit. Die damalige Naturschutzbewegung verstand sich als weitgehend unpolitisch, eine grundsätzliche Veränderung der Gesellschaft war nicht ihr Ziel.

Während des Naziregimes wurden Organisationen aus dieser Bewegung verboten oder in die eigenen Organisationen integriert. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu vereinzelt Wiedergründungen; das Thema Naturschutz spielte im Deutschland des Wiederaufbaus jedoch nur eine unbedeutende Rolle.

21 Vgl. zu den historischen Vorläufern die Darstellung bei Christmann (1997).

Die allgemeine Wahrnehmung von Umweltproblemen und die Sicht auf Technologie als umfassendes Risiko kamen erst später.<sup>22</sup> Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre wurde den Gesellschaften der industrialisierten Länder bewusst, dass natürliche Ressourcen endlich sind und die Verschmutzung durch industrielle Produktion bedenklich zunimmt. 1961 wurden erste Programme zum Umweltschutz Teile parteipolitischer Reformansätze. Doch die Wahrnehmung als Bedrohung der Lebensgrundlage der Menschen insgesamt war eine relativ neue Erkenntnis. Veröffentlichungen wie „Silent Spring“ von Rachel Carson (1962) und vor allem der Bericht des „Club of Rome“ über die Grenzen des Wachstums (Meadows u.a. 1972) waren Wegbereiter dieser Idee.

Etwa zeitgleich entstand in Deutschland ein Bewusstsein über die Risiken von großtechnischen Anlagen, allen voran von nuklearen Anlagen. Bereits bei den ersten Überlegungen zum Bau von Atomkraftwerken in den 1950er Jahren gab es skeptische Stimmen, die allerdings kaum ernst genommen wurden. Mit der Zeit entstand immer mehr Protest gegen die geplanten Anlagen, unterstützt von kritischen Stimmen aus der Wissenschaft, schließlich auch aus dem dann gegründeten Öko-Institut.

Die Forderung nach umfassendem Umweltschutz und die Kritik an atomaren Großanlagen entstanden parallel und eng verzahnt.<sup>23</sup> In Deutschland war und ist bis heute die Diskussion um die Risiken der Atomenergie und die damit verbundene Problematik des nuklearen Abfalls eines der Hauptthemen in der Umweltbewegung.<sup>24</sup>

Zunächst war die Umweltbewegung konfrontiert mit einer weitgehend ablehnenden Haltung des Staates und insbesondere der Wirtschaft. Umweltschutz stand in erster Linie für die Vernichtung von Arbeitsplätzen und die Schädigung der Wirtschaftskraft, was sowohl arbeitnehmer- als auch arbeitgeberfreundliche Parteien nicht sehr für ihn einnahm. Die Ablehnung galt nicht ausnahmslos. Es gab in den Parteien Gruppen, die sich für Umweltschutz einsetzten und Atomenergie ablehnten. Erhard Eppler aus der SPD oder Franz Alt aus der CDU waren beispielsweise prominente Vertreter von friedens- und umweltpolitischen Forderungen.<sup>25</sup> Auch wurden Wirtschaftsunternehmen gegründet, die sich auf umweltfreundliche Produkte spezialisierten; wenige etablierte Unternehmen waren bereit, Geld für Natur- und Umweltschutz zur Verfügung zu stellen, u.a. an den World Wildlife Fund (WWF; heute World Wide Fund for Nature). Diese Einzelfälle können aber nicht die deutliche Frontstellung zwischen Ökonomie und Ökologie

22 Zur Entwicklung des Umweltthemas nach dem Zweiten Weltkrieg vgl. u.a. Brand (1998; 1999), Rucht (1994; 1998b) und Weidner (1995). Mit stärkerem Fokus allein auf die Umweltpolitik vgl. Müller (Müller 1986) und Pehle (Pehle 1997; speziell zum Umweltministerium auch 1993). Die Darstellung hier bezieht sich vor allem auf Brand (1998).

23 Vgl. Blühdorn (1995: 172).

24 Vgl. zu dem Vergleich Deutschlands mit anderen Ländern der Europäischen Union Rootes (1999).

25 Erhard Eppler ist auch Mitglied im Kuratorium des Öko-Instituts geworden.



überdecken. Die Beschreibung der Situation in der Gründungserklärung des Öko-Instituts ist durchaus zutreffend für die 1970er Jahre in Deutschland.

In den 1980er Jahren änderte sich die Situation. Es „diffundieren ökologische Orientierungen auf breiter Front in politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Handlungsfelder“ (Brand 1998: 9). Die Grünen etablierten sich als Partei und zogen 1983 in den Bundestag ein.<sup>26</sup> Das Waldsterben als Folge massiver Luftverschmutzung beunruhigte die Bevölkerung. Luft- und Wasserbelastung wurden durch eine Vielzahl gesetzlich vorgeschriebener Maßnahmen reduziert, Deponien geschlossen oder saniert, viele Problemchemikalien wurden verboten oder von der Industrie freiwillig zurückgezogen. Nach dem Unfall in Tschernobyl 1986 wurde ein Bundesumweltministerium gegründet (Pehle 1993)<sup>27</sup> und Deutschland etablierte sich auf europäischer Ebene als Vorreiter in Umweltfragen (Pehle 1997). Während Umweltprobleme zunehmend als wichtig akzeptiert und diskutiert wurden, blieb die konfrontative Situation in der Auseinandersetzung um die Atomenergie weitgehend bestehen. Die Bundesregierung aus CDU/CSU und FDP hielt auch gegen heftigen Widerstand beispielsweise bei der Wiederaufarbeitungsanlage in Wackersdorf an der Atomenergie fest.<sup>28</sup>

Der Fall der Mauer und die deutsche Vereinigung blieben auch für das Umweltthema nicht ohne Bedeutung. Zu Beginn der 1990er Jahre wurde vor allem die ökonomische Situation unter dem Schlagwort „Standort Deutschland“ zum dominanten Thema und Umweltbestimmungen galten vorwiegend als Hindernis für die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. In den neuen Bundesländern erhielt der „Aufbau Ost“ Vorrang vor Natur- und Umweltschutzmaßnahmen, was sich auch in eingeschränkten Beteiligungsrechten von Bürgern und Naturschutzverbänden niederschlug. In dieser Zeit büßte Deutschland seine Vorreiterrolle in ökologischen Fragen auf europäischer Ebene ein, was jedoch in der deutschen Öffentlichkeit erst mit einiger Zeitverzögerung wahrgenommen wurde.

Neue Impulse für die umweltpolitische Diskussion kamen zunächst aus dem Ausland. 1992 war in Rio de Janeiro eine nachhaltige Entwicklung, die ökologische, ökonomische und soziale Aspekte verbindet, zum Leitbild ausgerufen worden.<sup>29</sup> In Deutschland wurde diese Debatte ab Mitte der 1990er Jahre intensiver aufgenommen (Beuermann/Burdick 1998). Auf regionaler und lokaler Ebene wurde sie zum Ausgangspunkt für Lokale Agenda 21-Gruppen, die mit Bürgerbeteiligung Konzepte beispielsweise zu

26 Zur Entwicklung der Partei Bündnis 90/Die Grünen vgl. Frankland/Schoonmaker (1992) und Raschke (1993; 2001).

27 Auf Landesebene waren bereits mehrere Umweltministerien gegründet worden, das erste 1970 in Bayern.

28 Dass die Wiederaufarbeitungsanlage (WAA) in Wackersdorf nicht gebaut wurde, geht auf eine Entscheidung der Atomwirtschaft zurück, nicht der Politik.

29 Der Begriff wurde von der Brundtland-Kommission folgendermaßen definiert: „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Brundtland 1987).

nachhaltiger Stadt- oder Verkehrsentwicklung erarbeiten sollen. Heute ist allerdings vielerorts die Beteiligung an diesen Gruppen deutlich zurückgegangen.<sup>30</sup>

Auf nationaler Ebene begründete vor allem die Regierungsbeteiligung der Grünen ab 1998 neue Hoffnungen auf eine ökologischere Politik. Großprojekte wie eine ökologische Steuerreform oder der Atomausstieg wurden in Angriff genommen. Auch wenn die Maßnahmen der rot-grünen Regierung oftmals hinter den Erwartungen aus der Umweltbewegung zurückblieben, haben sich durch den Machtwechsel auf Bundesebene erhebliche Veränderungen für die Umweltpolitik ergeben.<sup>31</sup>

## Die Entwicklung der Umweltbewegung

Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre gründeten sich an vielen Orten der alten Bundesrepublik Bürgerinitiativen zum Umweltschutz mit dem Ziel, sich in die Politik einzumischen.<sup>32</sup> Ihre Themen waren meist lokal geprägt; es ging um die Belästigung durch eine industrielle Anlage, die Auseinandersetzung um eine geplante Straße oder den Bau von atomaren Anlagen. Die so genannten neuen sozialen Bewegungen entstanden, deren Themen neben Umwelt auch Frieden, geschlechtliche Gleichberechtigung oder die so genannte Dritte Welt waren. Sie strebten ähnliche egalitäre Strukturen an und erhielten aus demselben links-alternativen Milieu Zulauf. Ihre Herangehensweise an die Probleme, nämlich die Forderung nach einem parallelen Wandel von Politik und Lebensweise unter dem Motto „Das Private ist politisch“, bildete ebenfalls eine Klammer. Nicht durch Zufall verstanden sich die Grünen nicht nur als ökologisch, sondern auch als feministisch und pazifistisch.

Auf nationaler Ebene wurden die Bürgerinitiativen 1972 durch Gründung des Bundesverbandes Bürgerinitiativen Umweltschutz (BBU) zusammengeführt in einem Netzwerk mit dezentraler Struktur und eigenständig arbeitenden Gruppen. Für mehrere Jahre wurde der BBU zur einflussreichen Koordinationsstelle der Umweltbewegung, bis seine Bedeutung in Folge von finanziellen Problemen und internen Auseinandersetzungen Mitte der 1980er Jahre zurückging (Kaczor 1990).

Der 1975 gegründete BUND war gewissermaßen ein Gegenentwurf zum BBU. Der Bund Naturschutz in Bayern, der die Gründung des BUND vorantrieb, war der erste unter den traditionellen Naturschutzverbänden, die sich für den politisch verstandenen Umweltschutz öffneten. Erst Ende der

<sup>30</sup> Vgl. zur Entwicklung des „Lokale Agenda 21“-Prozesses u.a. Heinelt/Mühlich (2000) und Schophaus (2001).

<sup>31</sup> Vgl. zu Urteilen über die rot-grüne Politik etwa Roth (1999) und das Heft „Rot/Grün – Eine Bilanz“ der Zeitschrift „Vorgänge. Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik“, Jg. 41, Heft 1, 2002.

<sup>32</sup> Zur deutschen Umweltbewegung vgl. Brand, Büsser, Rucht (1986: 85ff.), Brand (1999), Opp (1996), Rucht (1994) und Rucht/Roose (1999).

1980er und Anfang der 1990er Jahre folgten dieser politischen Ausrichtung auch andere traditionelle Verbände wie der Deutsche Bund für Vogelschutz (heute Naturschutzbund Deutschland) oder die deutsche Sektion des WWF.<sup>33</sup>

Angesichts der ablehnenden Haltung von Politik und Wirtschaft, insbesondere ab Mitte der 1970er Jahre, machte die Umweltbewegung vor allem mit Protestaktivitäten sowie vor Gericht auf ihre Anliegen aufmerksam. Eine Analyse von Berichten über Umweltproteste aus zwei Tageszeitungen zeigt eine Zunahme ab Mitte der 1970er Jahre und mit Abstand die meisten Proteste im Jahr des Tschernobyl-Unfalls 1986. In den Folgejahren stabilisiert sich die Anzahl der Proteste auf dem Niveau der frühen 1980er Jahre und bricht nach dem Fall der Mauer 1991 und 1992 zunächst nur vorübergehend ein.<sup>34</sup>

Doch Proteste blieben nicht die einzigen Aktivitäten der Umweltbewegung. In Folge der Institutionalisierung der Umweltpolitik auf Landes- und mit der Gründung des Umweltministeriums auf Bundesebene ergaben sich Möglichkeiten, auf politischer Ebene das Gespräch zu suchen. Damit wurde die Teilnahme an Expertenrunden und inoffiziellen Treffen wichtiger. Vor allem die großen Natur- und Umweltschutzverbände konnten diese Gelegenheiten wahrnehmen, wodurch sich ihr Einfluss vergrößerte. Kleinere Initiativen blieben oftmals darauf angewiesen, weiterhin durch Protest oder in Genehmigungsverfahren auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen.

Bei den Protesten gegen Atomenergie zeigte sich eine andere Entwicklung. Es blieb weitgehend bei der oben angesprochenen konfrontativen Auseinandersetzung zwischen Regierung und Anti-Atomkraftbewegung. Getragen wurden die Proteste von Beginn an vor allem durch lokale Initiativen, die an den Standorten von geplanten oder bereits gebauten nuklearen Anlagen Widerstand organisierten. Dies galt und gilt gleichermaßen für Standorte von Atomkraftwerken wie die (geplanten) Zwischen- und Endlager für atomaren Müll, etwa in Gorleben oder Salzgitter. Die Umweltbewegung insgesamt ist nicht von den großen Umweltverbänden dominiert (Rucht/Roose 2001d). Obwohl die Umweltbewegung in den 1990er Jahren in der Öffentlichkeit nicht mehr als sehr aktiv wahrgenommen wurde, gab es weiterhin ein breites Netzwerk aus großen Verbänden und lokalen Initiativen, die zu bestimmten Themen mobilisiert werden konnten. Dies gilt nicht nur für die Proteste gegen Atommülltransporte, die als „Comeback der Umweltbewegung“ bezeichnet wurden (Kolb 1997). Auch bei anderen geplanten Infrastrukturprojekten waren in den 1990er Jahren lokale Initiativen, zum Teil in Kooperation mit den regionalen und lokalen Gliederungen der großen Verbände, zur Stelle, um Widerspruch anzumelden.<sup>35</sup>

33 Vgl. zur Arbeit und Entwicklung der deutschen Umweltschutzorganisationen u.a. Blühdorn (1995), Cornelsen (1991), Leonhard (1986), Rucht (1991) und Rucht/Roose (2001a).

34 Vgl. zur Zeitungsanalyse Rucht/Roose (1999; 2000; 2001c).

35 Vgl. für zwei Beispiele Rucht/Roose (2001b).

## Das Öko-Institut: eine Organisation der neuen sozialen Bewegungen

Um das Öko-Institut *als Organisation* zu verstehen, reicht die Betrachtung der Umweltbewegung nicht aus. Das Institut ist entstanden im Kontext der neuen sozialen Bewegungen. Zahlreiche Eigenheiten des Öko-Instituts lassen sich erst vor diesem Hintergrund verstehen. Ein Seitenblick auf die links-alternative Zeitung *tageszeitung (taz)* und auf die Grünen,<sup>36</sup> die ähnliche Wurzeln wie das Öko-Institut haben, macht die Verbindung deutlich.

Der sensible Umgang mit Hierarchien und eine Skepsis gegenüber Weisungsbefugnissen im Institut wurden oben bereits erwähnt. Misstrauen und Vorsicht gegenüber Hierarchien sind aus der Beschäftigung mit Umweltproblemen allein nicht verständlich. Die neuen sozialen Bewegungen hingegen schufen sich vorwiegend Organisationsstrukturen, die eine Basisdemokratie anstrebten. Der Wille zu politischer Veränderung betraf auch die Veränderung der Politik selbst. Die Grünen gründeten sich als Anti-Parteien-Partei und hatten zunächst keinen Sprecher. Die *tageszeitung* hatte bei ihrer Gründung nur Redaktionen, aber keine Chefredaktion und jeder im Haus, vom Redakteur bis zum Setzer, sollte in gleicher Weise die Zeitung mitbestimmen können. In dieser Reihe erscheint es nur logisch, dass auch im Öko-Institut alle Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden sollen.

Reibungslos funktionierte diese basisdemokratische Struktur nicht. Die in der Sozialwissenschaft vielfach diskutierten Probleme einer entstehenden Hierarchisierung in Bewegungsorganisationen (Michels 1987; Rucht 1999) zeigten sich auch hier. Oben wurde beschrieben, wie auf die Schwierigkeiten mit der Basisdemokratie mittels Gründung des Koordinationsgremiums, später Leitungsgremium, reagiert wurde. Solche Probleme hatte nicht allein das Öko-Institut. Bei der *tageszeitung* gibt es heute eine Chefredaktion und die Grünen führten das Sprecheramt ein.

Der Einfluss der sozialen Bewegungen auf das Öko-Institut ließe sich an weiteren Beispielen zeigen, etwa dem gemeinsamen Mittagessen, dem allgemeinen Duzen oder den Diskussionen von 1982, „ob man Computer einsetzen darf zur Mitgliederverwaltung“, an die sich Rainer Grießhammer amüsiert erinnert.

Eine genauere Betrachtung verdient hier die inhaltliche Nähe zu den neuen sozialen Bewegungen. Das prominenteste Thema der Umweltbewegung, die Kritik an der zivilen Nutzung der Atomenergie, ist auch im Öko-Institut ganz oben auf der Themenliste. Genauso finden sich weitere Themen der Umweltbewegung in der Arbeit des Instituts.

<sup>36</sup> Die Partei heißt zwar heute Bündnis 90/Die Grünen, die hier gemeinten Aspekte beziehen sich aber auf die Entwicklung der Partei in Westdeutschland, weshalb ich hier von den Grünen spreche.

Andere, nicht mit Umweltthemen befasste soziale Bewegungen haben dagegen nur geringen thematischen Niederschlag gefunden. Diese Feststellung ist bemerkenswerter, als es zunächst scheinen mag. In einem Vorstandsprotokoll von 1981 findet sich folgender Beschluss: „Es besteht Einigkeit, dass das Öko-Institut auf dem Gebiet Frieden dringend aktiv werden muss.“ Nach der Erstellung einer Literaturdokumentation zu „Militär und Umwelt“ wurde die Friedenspolitik allerdings dann doch nicht weiter verfolgt.

In den letzten Jahren hat sich mit den Globalisierungskritikern eine neue Bewegung herausgebildet, die mit Protesten bei internationalen Treffen auf sich aufmerksam macht.<sup>37</sup> Das Öko-Institut arbeitet ebenfalls zu dieser Thematik. Zu den ökologischen Effekten der Politik der Vereinten Nationen wurden im Öko-Institut bereits Projekte gemacht und der Kontakt zur Organisation WEED (World Economy, Ecology & Development – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung), die seit zehn Jahren zu Umwelt- und Entwicklungspolitik arbeitet, wurde gesucht. Christian Hochfeld sieht eine Intensivierung der Arbeit zur Globalisierungsproblematik als zukünftige Aufgabe: „Da haben wir jetzt unsere ersten zarten Pflänzchen, die wir weiter pflegen müssen.“

## Zwischen Nähe und Ferne – das Öko-Institut und die Umweltbewegung

Das Öko-Institut ist ein Kind der Umweltbewegung. Die Unterstützung der Bürgerinitiativen war zentrales Gründungsanliegen. Es wurde mittelbar umgesetzt durch die Erarbeitung von Studien; die Energiewende-Studie ist nur eines von vielen Beispielen für diese Arbeitsweise. Nach Meinung von Georg Schwede, Geschäftsführer des WWF bis 2001, ist damit das Öko-Institut in eine Nische vorgedrungen: „Ein Institut, das neutral, objektiv auftritt und vor allen Dingen die Interessen der Umweltbewegung glaubwürdig vertritt.“ Enge Kooperationen mit Gruppen, Initiativen und Organisationen der Umweltbewegung waren in den Anfangsjahren an der Tagesordnung.

Doch das Öko-Institut wurde auch über einen den kritischen Studien innewohnenden Protest hinaus selbst politisch aktiv. Die Reaktion auf den Unfall in Tschernobyl ist dafür das augenfälligste Beispiel. Nicht nur wurden Informationen gesammelt, kritisch analysiert und aufbereitet, wie es der Arbeit eines wissenschaftlichen Instituts entspricht; in jenen Monaten des Jahres 1986 gingen besondere politische Aktivitäten vom Institut aus. Mit der Unterschriftensammlung unter dem Motto „Energiewende statt Strahlung ohne Ende“ und dem Aufruf zur Gründung von Energiewende-

37 Vgl. dazu unter anderem das Themenheft „Transnationale Protestnetzwerke“ des Forschungsjournals Neue soziale Bewegungen, 2002, Heft 1.

komitees<sup>38</sup> agierte das Institut wie andere Bürgerinitiativen auch. Die Situation nach dem Unfall in Tschernobyl war zwar außergewöhnlich, die Reaktion des Öko-Instituts war es aber nicht. Es entsprach seinem damaligen Selbstverständnis, parallel Expertisen bereitzustellen und selbst politischen Widerstand zu mobilisieren.

Christiane Friedrich, Geschäftsführerin von 1992 bis 1995, wundert sich daher schon über die Frage, ob das Öko-Institut Teil der Umweltbewegung sei: „Ja, natürlich. Aber selbstverständlich!“ Bei Uwe Ilgmann, dem heutigen Geschäftsführer fällt die Antwort auf dieselbe Frage anders aus: „Wir haben das gleiche Ziel, aber unterschiedliche Wege.“ Der Kontrast zwischen beiden Aussagen markiert eine deutliche Veränderung des Instituts.

Die direkte Mobilisierung von politischem Protest gehört heute nicht mehr zum Selbstverständnis des Öko-Instituts. Karl-Otto Henseling, seit langem Beobachter des Öko-Instituts, beschreibt den Unterschied zwischen Umweltorganisationen und dem Öko-Institut: „Das sind unterschiedliche Welten: Die einen leben von der Qualität ihrer wissenschaftlichen Arbeit und die anderen von der Zahl und der Zahlungsbereitschaft der Mitglieder.“ Dass kritische Studien einen mobilisierenden Effekt haben können, bleibt davon unberührt, ist zum Teil durchaus gewünscht. Doch den Aufruf zu einer Unterschriftensammlung wird man vom Öko-Institut nicht mehr erwarten können. Das Institut versteht sich heute als wissenschaftlich orientierter Berater, nicht nur für Politik und Wirtschaft, sondern auch für die Umweltbewegung. So ist auch die Außenwahrnehmung von Georg Schwede: „Das Öko-Institut ist für mich jetzt ein wissenschaftliches Institut. Sicherlich in Verbindung zu aktuellen Umweltthemen, aber es ist ein Institut, das wissenschaftliche Studien zu Umweltthemen anfertigt.“ Als solches orientiert es sich nicht mehr an der Umweltbewegung, sondern an der Umwelt. „Wenn das, was die Bürgerinitiativen wollen, kontraproduktiv ist, dann sind wir nicht den Bürgerinitiativen verpflichtet, sondern der Umwelt“, meint der Geschäftsführer Uwe Ilgmann.

Wie die meisten Entwicklungen in Organisationen war diese Veränderung weder geräuschlos noch ausnahmslos. Das Verhältnis zur Umweltbewegung ist immer wieder ein Thema im Öko-Institut. Ein Bruch war sicherlich die Kampfabstimmung um den Vorstand des Instituts im Jahr 1993. Die Gründer und langjährigen Weggefährten Günter Altner, Gerd Michelsen und Stephan Kohler waren zur Vorstandswahl angetreten mit dem Programm, das politische Profil des Instituts zu schärfen und die Bindung an die Umweltbewegung zu intensivieren. Um ihr Programm durchsetzen zu können, koppelten sie die Annahme der Wahl an die Bedingung, als Block gewählt zu werden. Doch das Gegenprogramm, nämlich eine Stärkung des

## Das Öko-Institut und die Öffentlichkeit

Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit hat für das Öko-Institut von Beginn an eine wichtige Rolle gespielt. Wie die gesamte Entwicklung des Instituts hat auch seine öffentliche Wahrnehmung im Laufe der Jahre Veränderungen durchlaufen. In den Anfangsjahren waren die aus dem konservativen Spektrum kommenden Pressestimmen oft ähnlich abwertend oder gar feindlich gesonnen wie die Kommentare aus Politik, Wirtschaft und etablierter Wissenschaft. Daneben gab es immer auch Anerkennung, besonders der Medien, die dem linksliberalen Spektrum und der Umweltbewegung nahe standen. Doch die herrschende Meinung zu Beginn der 1980er Jahre war, dass es sich bei den Leuten aus dem Öko-Institut um ein paar exotische, nicht weiter ernst zu nehmende Außenseiter handele.

Das Öko-Institut war in seiner Arbeit auf Öffentlichkeit angewiesen. Nur mit der Veröffentlichung der eigenen Ergebnisse konnten Veränderungen erreicht werden. Die Öffentlichkeit sollte über Umweltprobleme informiert und für politische Forderungen sensibilisiert werden. Die Präsenz in den Medien war somit für einen Erfolg entscheidend.

Ein mehrseitiger Artikel im Spiegel 1986 signalisierte einen Durchbruch.<sup>39</sup> Unter dem Titel „Wir können uns eine eigene Meinung leisten“ wurden das Öko-Institut und seine Mitarbeiter in Freiburg und Darmstadt vorgestellt. „Sie [sehen] aus wie eine vom Zeitgeist vergessene Hippie-Wohngemeinschaft beim Frühjahrsputz“, schlug das Nachrichtenmagazin einen freundlichen, leicht ironischen Ton an, um dann die Arbeit des Instituts als seriös und wichtig darzustellen. Während der Wochen nach dem Unfall in Tschernobyl war das Institut deutlich bekannter geworden. Die Kritik bis hin zu Beschimpfungen, vor allem aus den Reihen der Atomwirtschaft, hatte zwar noch nicht aufgehört,<sup>40</sup> doch die Glaubwürdigkeit der Atomkraftwerksbetreiber selbst hatte mit dem Unfall von Tschernobyl massiv gelitten.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit war in den ersten zehn Jahren eine Aufgabe für alle Wissenschaftler, entsprach also der dezentralen Struktur. Jeder hatte seine eigenen Zugänge zu Journalisten und konnte so Ergebnisse oder politische Positionen verbreiten.

Mitte 1989 begann die Professionalisierung der Pressearbeit. Die Mitgliederzeitschrift Öko-Mitteilungen wurde neu gestaltet und die Kontakte zu Zeitungen, Rundfunk und Fernsehen sollten zentral koordiniert werden. Schon diese vorsichtige zentrale Koordination wurde zunächst misstrauisch beäugt, was sich allerdings nach einem halben Jahr produktiver Zusammenarbeit gelegt hatte.

Die Professionalisierung der Pressearbeit fiel zusammen mit ihrem Bedeutungswandel. Das Öko-Institut betätigte sich immer weniger als öffentlicher politischer Akteur, denn das Institut konnte zunehmend direkt an Entscheidungsträger in Politik, allmählich auch in der Wirtschaft herantreten. Eng verbunden mit dieser Akzeptanz als seriöse Experten in ihren Gebieten entwickelte sich die Akzeptanz der Positionen und Ergebnisse aus dem Institut. Damit hatten die Ergebnisse ihre politische Sprengkraft ein gutes Stück verloren.

Für die Öffentlichkeitsarbeit ging es zunehmend darum, den Mitgliedern, politisch interessierten Bürgern und potenziellen Auftraggebern deutlich zu machen, wie Umweltprobleme gelöst werden können. In den Öko-Mitteilungen, auf Pressekonferenzen, Internetseiten oder selbst organisierten Kongressen stellt das Institut heute seine Arbeitsergebnisse dar. Die politische Skandalisierung von Umweltproblemen in der Öffentlichkeit sieht das Institut immer weniger als seine Aufgabe an. Das Institut wird nicht mehr als ein Verein von Öko-Freaks wahrgenommen, sondern als international und professionell arbeitendes, innovatives Institut.

<sup>39</sup> Der Spiegel vom 9.6.1986.

<sup>40</sup> So fragte etwa Dr. Jochen Drath als Pressesprecher der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen in einem Leserbrief in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: „Wie lange dürfen eigentlich noch Kronzeugen wie das Öko-Institut in Freiburg frei herumlaufen, die Falschmeldungen in die Welt setzen, mit denen nicht nur eine zukunftssträchtige Kerntechnik wie der Hochtemperaturreaktor in Misskredit gerät, sondern auch der national wie international hervorragende Ruf deutscher Technik und deutscher Werkmannsarbeit?“ (8.7.1986).

wissenschaftlichen Profils und eine konsequente Professionalisierung dieser Arbeit, setzte sich durch. In der Folge begann insgesamt ein Prozess der Umorientierung, der einige Mitarbeiter dazu führte, das Institut zu verlassen. Nach Einschätzung von Rainer Griefshammer fiel diese Richtungsentscheidung knapp aus. Im Fall einer taktisch geschickteren Vorgehensweise wäre seines Erachtens auch ein anderer Ausgang der Vorstandswahl möglich gewesen.

Am deutlichsten wurde die veränderte Orientierung im Streit um die Kommentierung der Proteste in Gorleben gegen die Atommülltransporte. Die Diskussion im Öko-Institut unter Mitarbeitern und Mitgliedern macht deutlich, dass es im Kern um das Verhältnis zwischen Institut und Umweltbewegung ging. Dabei stand nicht die Frage im Vordergrund, ob das Institut in seiner Arbeit sich an deren Positionen orientieren soll. Die Entscheidung für ein unabhängig arbeitendes Institut war lange vorher gefallen. Es ging vielmehr darum, ob es legitim sei, vor anstehenden großen Aktionen Bürgerinitiativen in der Öffentlichkeit zu kritisieren. Schon diese Diskussion macht deutlich, dass die Distanz zur Umweltbewegung bereits zugekommen hatte und auch nicht mehr bestritten wurde.

Es dürfte kein Zufall sein, dass dieser Konflikt gegenüber der Anti-Atomkraft-Bewegung in besonderer Schärfe zu Tage getreten ist. Dafür gibt es mehrere Gründe. In der Phase politischer Institutionalisierung der Umweltpolitik und vor allem im Zuge von Dialogorientierung und Abbau der Konfrontation zwischen Umweltbewegung und etablierter Politik hatte das Öko-Institut auf Beratung gesetzt. Ähnlich wie andere Umweltorganisationen hatte sich das Institut auf politische Diskussionsbeiträge eingelassen und Extremforderungen aufgegeben. Das Öko-Institut war bereit, auf politische Entscheidungsträger zuzugehen und das Gespräch zu suchen. Dass damit auch Kompromisse verbunden sind und sich Maximalforderungen in der Regel nicht durchsetzen lassen, wurde akzeptiert.

Die Anti-Atomkraft-Bewegung war diesen Weg nicht gegangen. Sie hatte auf ihrer Maximalforderung, dem sofortigen Atomausstieg, beharrt und tut es im Großen und Ganzen bis heute. Die Anti-Atomkraft-Bewegung steht für den Teil der Umweltbewegung, der sich inhaltlich nicht deradikalisiert hat. Der Kontrast zum Öko-Institut könnte also größer nicht sein.

Das heutige Verhältnis zwischen Öko-Institut und Umweltbewegung ist eines von Nähe und Ferne. Das Institut hat sich wegentwickelt von einer engen Bindung an – oft lokale – Bürgerinitiativen. Eine Kooperation mit den Initiativen in ihrem Widerstand vor Ort gegen geplante Großanlagen oder nukleare Anlagen gibt es heute so nicht mehr. Die Koordinationsstelle Genehmigungsverfahren erstellt in erster Linie einen fachlichen Informa-



tionsdienst, die Energiewendekomitees werden nicht mehr am Institut koordiniert und den Aufruf zu einer Unterschriftensammlung sucht man in den Öko-Mitteilungen vergeblich.

Der Kontakt zur Umweltbewegung insgesamt wurde aber nicht aufgegeben. Die Mitarbeiter des Öko-Instituts pflegen Kontakte zu Umweltverbänden und Bürgerinitiativen, auch wenn dabei nicht immer rentable Bezahlung möglich ist. „Wir versuchen auf jeden Fall zu helfen, indem man zumindest einen anderen Ansprechpartner empfiehlt, wenn wir nicht die Richtigen sind. Wenn das Thema interessant für uns ist und wir die richtigen Kompetenzen haben, machen wir das natürlich“ (Christian Hochfeld). Es handelt sich allerdings bei diesen Aufgaben um Zusatzarbeit, der durch die Finanzsituation des Instituts enge Grenzen gesetzt sind.

Intensive Kooperationen gibt es dagegen mit den großen Umweltverbänden. Diese können von Zeit zu Zeit Expertisen aus dem Öko-Institut finanzieren oder treten als Partner bei gemeinsamen Projekten auf, wie beispielsweise der World Wide Fund for Nature (WWF); auch Greenpeace gibt Studien beim Öko-Institut in Auftrag.

Das Öko-Institut ist heute stärker Anwalt der Umwelt als Anwalt der Umweltbewegung, aber es ist nach wie vor, wenn auch in ökonomisch definierten Grenzen, für die Umweltbewegung da.

## Politik von außen und von innen – das Öko-Institut und die Politik

Die Entwicklung der Umweltbewegung im Allgemeinen und des Öko-Instituts im Speziellen ist entscheidend geprägt durch das politische System der Bundesrepublik und Entwicklungen in der Umweltpolitik – diese wiederum wurde mitgeprägt durch die Umweltbewegung und das Öko-Institut. Um dieses Wechselverhältnis soll es im folgenden Kapitel gehen.

### Vom Ankläger zum Berater

In den Anfangsjahren des Öko-Instituts war zwar die Expertise in Umweltfragen heiß begehrt, aber keiner wollte sie haben. Öffentlich wurde beispielsweise vom damaligen Bundesforschungsminister Volker Hauff das Fehlen einer atomkritischen Forschung beklagt.<sup>41</sup> Doch die Nachfrage nach

41 Vgl. Brohmann/Ewen (1997). Das Bundesforschungsministerium war es dann aber auch, das eine Studie zu Leichtwasserreaktoren an das Öko-Institut vergab, was zur Gründung des Büros in Darmstadt führte.

solcher Forschung galt vor allem der politischen Legitimation in dem umstrittenen Feld der Atompolitik. Die politischen Entscheidungen waren im Grundsatz schon gefällt. Am deutlichsten wird dies für die Atompolitik; es gilt aber in ähnlicher Weise für andere Bereiche der Umweltpolitik.

Als Anfang der 1980er Jahre die Enquete-Kommission „Zukünftige Kernenergiepolitik“ eingesetzt wurde, stand dabei die Forderung nach dem Ausstieg aus der Atomenergie nicht wirklich zur Debatte. Die Bundesregierung hatte sich schon lange für deren Ausbau entschieden. Offen waren technologische Fragen, welche Reaktorlinie geeigneter sei und wie der Brennstoffkreislauf mit Wiederaufarbeitungsanlagen, Schnellen Brütern und Endlagerung zu gestalten sei. Offen war auch, wie eine besorgte Bevölkerung beruhigt werden könnte. Risiko oder Restrisiko oder praktisch kein Risiko – das waren entscheidende Fragen für die Akzeptanz einer Technologie, die weitgehend als unentbehrlich galt. Daher war es nahe liegend, auch atomkritische Experten in die politische Entscheidungsfindung der Enquete-Kommission einzubinden, ohne dass ein nennenswertes Interesse an deren Position bestanden hätte. Professor Günter Altner war als Mitbegründer und Vorstandsmitglied des Öko-Instituts hervorragend geeignet, um in diese Kommission berufen zu werden. Der Titel gab ihm ausreichend Seriosität, die Verbindung zum Öko-Institut bescheinigte die Nähe zur atomkritischen Umweltbewegung und, da die Kritik an der Atomkraft aus Sicht der meisten etablierten Wissenschaftler ohnehin unsinnig und irrational war, schien von den Mitarbeitern des Öko-Instituts auch keine ernsthafte Gefahr auszugehen.<sup>42</sup> Entsprechend herablassend war der Umgangston mit ihnen während der Kommissionsarbeit. Die eigentliche Auseinandersetzung sollte zwischen den Alternativen Schneller Brüter und Leichtwasserreaktor geführt werden.

Am Ende hatten die Mitarbeiter des Öko-Instituts mit dem Szenario 4 im Endbericht der Kommission zumindest einen Achtungserfolg erzielt. Sie hatten plausibel machen können, dass ein Ausstieg aus der Atomenergie mittelfristig möglich und eine alternative Energiegewinnung denkbar ist. Politisch blieb diese Feststellung freilich zunächst folgenlos. Die Atomenergie wurde mit großer Energie und unerschütterlichem politischen Willen gegen heftigen Widerstand weiter ausgebaut.

Die politische Rolle des Öko-Instituts war vor allem die des Anklägers. Bürgerinitiativen argumentierten auf Basis der Ergebnisse des Öko-Instituts genau wie die Abgeordneten vor allem der Grünen, zum Teil auch der SPD, im Bundestag und den Landesparlamenten. „Das Öko-Institut hat den damaligen hessischen Umweltminister Joschka Fischer oft beraten, vor allem

<sup>42</sup> In seinem Tagebuch berichtet Günter Altner von dieser Ansicht, die ihm gegenüber auf einer Tagung zu „Chancen und Risiken des technischen Fortschritts am Beispiel der friedlichen Nutzung der Kernenergie“ geäußert wird: „Die meisten werden ihre Empörung darüber nicht loswerden, daß ein Typ wie ich auch noch Professor und doppelt promoviert ist. Auf diesen Nenner brachte es ein Teilnehmer im privaten Gespräch“ (Altner 1984: 18).

in Angelegenheiten der Atomanlagen. Dies war insbesondere in der zweiten rot-grünen Koalition der Fall“, berichtet Ulrike Riedel, die selbst damals im hessischen Umweltministerium gearbeitet hat. Erika Romberg, die als Abgeordnete in der Hamburger Bürgerschaft saß, erinnert sich an die Zusammenarbeit: „Das Öko-Institut hatte Gutachten [zu den Themen ihres Zuständigkeitsbereichs] gefertigt und das war eine wertvolle Unterstützung.“ Meist arbeitete das Institut den grünen Politikern zu, die sich damals größtenteils in der Opposition befanden, während die regierenden Parteien an der Arbeit des Instituts nicht sehr interessiert waren.

Im Laufe der 1990er Jahre änderte sich die Situation. Vermehrt waren grüne Parteien in den Landesregierungen vertreten. Doch die Zusammenarbeit beschränkte sich nun nicht mehr auf Bündnis 90/Die Grünen. Auch sozialdemokratische oder christdemokratische Regierungen greifen zunehmend auf die Beratung des Öko-Instituts zurück. „Wir haben auch unter der alten [CDU/CSU-FDP-]Bundesregierung, im alten Forschungsministerium, kontinuierlich Aufträge bekommen, ebenso von Umwelt- und Wirtschaftsministerien von CDU/FDP-regierten Ländern“ (Rainer Griebhammer). Bei der Studie „Schleswig-Holstein 2010“ wurde 1997 in einer prozessorientierten Beratung ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung erarbeitet. Das Projekt war nicht zuletzt Beleg für das Interesse an Beratung durch die einstigen Außenseiter.

Das Öko-Institut steht heute nicht mehr für eine Außenseiterposition, die symbolisch berücksichtigt werden muss, sondern die Beratung durch Experten aus einer ökologischen Perspektive ist gefragt.<sup>43</sup> Aus den Anklägern sind Berater geworden. Erst wenn man sich die jahrelang ablehnenden Meinungen über das Öko-Institut, insbesondere der konservativen Politiker, vor Augen hält, wird die Radikalität dieser Veränderung deutlich. Vom „Turnschuh-Institut“ sprachen, in Anlehnung an den „Turnschuh-Minister“ Joschka Fischer, vor ungefähr fünfzehn Jahren die eher Wohlmeinenden. Heute dagegen beraten Mitarbeiter dieses Instituts die Bundesregierung unter anderem in Fragen der Energieversorgung und der Atomenergie.

## Gelegenheiten der politischen Arbeit

Die Wende vom belächelten Ankläger zum gefragten Berater verlangt nach einer Erklärung. Dazu soll hier auf das Konzept der Struktur politischer Gelegenheiten zurückgegriffen werden, das in der Forschung zu sozialen Bewegungen viel genutzt wird.<sup>44</sup> Die Grundidee dieser Theorie ist recht einfach: Die sozialen Bewegungen mit ihren Organisationen und Initiativen sind relativ schwache Akteure in der Politik. Sie vertreten in der Regel

43 Vgl. zu einem Überblick verschiedener Arten der politisch beratenden Institute Gellner (1994), speziell zum Öko-Institut ebd., S. 185-186.

44 Die Literatur zu diesem Theorieansatz ist vielfältig. Vgl. dazu etwa Rucht (1998a) und Tarrow (1991; 1998: 71ff.).

Anliegen, die von Politikern bisher nur wenig oder unzureichend behandelt wurden. Entsprechend versuchen die Bewegungen, ihre Aktivitäten an jenen Möglichkeiten auszurichten, die sich innerhalb des politischen Systems bieten.

Für die Umweltbewegung in der Bundesrepublik Deutschland boten vor allem die unabhängige Gerichtsbarkeit und die föderale Struktur solche Möglichkeiten. In Deutschland ist die Gerichtsbarkeit politisch unabhängig organisiert und nutzt diese Unabhängigkeit traditionell. Während beispielsweise die Bundespolitik eisern an der Atomenergie festhielt, konnten die Atomkraftgegner in diversen Gerichtsverfahren beachtliche Siege erringen. Ähnlich war es mit der föderalen Struktur in Deutschland. Während auf Bundesebene Umweltpolitik noch hinter ökonomischen Zielen zurückstehen musste und die Ideen der Umweltbewegung weitgehend abgelehnt wurden, konnten sich auf kommunaler und Landesebene die Initiativen zum Teil durchaus Gehör verschaffen. Für die grüne Partei war die Möglichkeit, bei Landtagswahlen in Parlamente einzuziehen, von großer Bedeutung; mit der Regierungsbeteiligung auf Länderebene konnten die Grünen ihre Regierungsfähigkeit auch für die Bundesebene beweisen.

Was für die Umweltbewegung insgesamt gilt, findet sich auch beim Öko-Institut wieder. Die föderale Struktur war besonders in den Anfangsjahren bedeutsam. Viele Kommunen und Landkreise wurden Mitglieder im Öko-Institut, um die Vorteile einer direkten Information und kostengünstiger Auftragsbearbeitung für sich nutzen zu können. Für Städte und Gemeinden wurden Abfallkonzepte erarbeitet oder Vorschläge zur umweltgerechten Energieversorgung entworfen. Auch suchten Kommunen die Unterstützung des Öko-Instituts, wenn sie in ihrer Umgebung großtechnische Anlagen verhindern wollten. Die Anerkennung aus einigen Bundesländern folgte danach, noch bevor auch die Bundesregierung zu einer Kooperation bereit war. „Auf Landesebene wurden schon Gutachten vom Öko-Institut gemacht, als wir in Bonn noch nicht so gerne gesehen wurden“, erinnert sich Michael Sailer. Kommunale Aufträge dagegen sind heute seltener geworden.

Auch das Umweltbundesamt gehörte früh zu den Auftraggebern. Bereits wenige Monate nach Institutsgründung nahmen Vertreter des Instituts Kontakt mit dem Umweltbundesamt auf, um Möglichkeiten der Projektförderung auszuloten. Ein unabhängiges Institut für ökologische Forschung stieß dort auf zustimmendes Interesse. Immer wieder hat seitdem das Umweltbundesamt kleinere oder mittelgroße Studien zu unterschiedlichen Themen in Auftrag gegeben.

Zur politischen Gelegenheitsstruktur gehört nicht nur die formale Institutionenordnung, wie die Unabhängigkeit der Gerichtsbarkeit oder eine

föderale Staatsordnung. Auch informelle Regeln in der Politik können von Bedeutung sein. Im Fall des Öko-Instituts galt dies für die Anerkennung der Umweltprobleme und die Versachlichung der Diskussion. Beide Entwicklungen zusammen eröffneten dem Institut neue Möglichkeiten. Es ergab sich die Chance, nicht nur von außen Veränderungen anzumahnen, sondern von den Politikern unmittelbar um Rat gefragt zu werden. Völlig neue Einflusschancen und Auftragspotenziale wurden so zugänglich. Für das Wachstum des Instituts dürften diese Veränderungen entscheidend gewesen sein.

Neue Gelegenheiten bedeuten noch nicht zwangsläufig eine Verbesserung für Bewegungsakteure. Die Akteure selbst müssen auch über die Voraussetzungen verfügen, diese Gelegenheiten zu nutzen (Roose 2002: 80). Gerade in dieser Hinsicht war das Öko-Institut für eine weniger konfrontative Auseinandersetzung gut gerüstet. Das Aufzeigen von Alternativen diente in den Anfangsjahren mehr der politischen Argumentation als der politischen Umsetzung. Die erste Energiewende-Studie war eine konkrete Utopie. „Die Wende kam mit der zweiten Energiewende-Studie, wo gesagt wurde, wir müssen mit (...) den zugänglicheren Teilen der Praxis zusammenarbeiten. (...) Wir können mitdiskutieren, wenn wir wissen, welches die Detailprobleme sind“ (Michael Sailer).

Für das Öko-Institut waren mit dieser Umorientierung Veränderungen verbunden. Dabei ist nicht die Abkehr von extremen Forderungen mit geringer Aussicht auf Durchsetzung das Hauptproblem. Ein solcher Weg wird heute von weiten Teilen der Umweltbewegung unterstützt, für die Mitglieder des Öko-Instituts dürfte dies in noch höherem Maße gelten. Die entscheidende Frage ist, was als unausweichlich noch zu akzeptieren ist. Dies kann jeweils nur im Einzelfall beurteilt werden, ohne dass es einen allgemeinen Maßstab gäbe. Kann das Öko-Institut für ein Unternehmen Hoechst arbeiten, das Grüne Gentechnik betreibt und ökologisch problematische chemische Produkte herstellt? Ist die Zunahme des Luftverkehrs auf dem Frankfurter Rhein-Main-Flughafen unausweichlich und als Ausgangssituation für die Debatte um eine Flughafenerweiterung zu akzeptieren? Dabei haben sich mit den Jahren die Meinungen über legitime und nicht mehr legitime Aufträge gewandelt. „Es wurden Aufträge abgelehnt, bei denen ich heute ziemlich sicher bin, dass sie heute nicht mehr abgelehnt werden würden, weil bestimmte Ideale abgeschliffen wurden“, ist nicht nur die Einschätzung von Matthias Bergmann, der das Institut heute von außen betrachtet. Wer die Beschränkung auf Maximalpositionen ohne realistische Aussicht auf eine Umsetzung aufgibt, muss sich der Debatte über die Grenzen des Akzeptablen immer wieder stellen.

Nun ist der Streit um das Eingehen realistischer Kompromisse nicht neu am Öko-Institut. Schon bei der Arbeit in der Enquete-Kommission zur „Zu-

künftigen Kernenergiepolitik“ ging es um diese Frage. „Da haben mir die Mitarbeiter im Energiebereich schwere Vorwürfe gemacht, weil ich mich bei der Szenarienbetrachtung bereit gefunden habe, neben unserem radikalen Ausstiegsszenario an einem Szenario mitzuwirken, bei dem die Kernenergie einen absinkenden Teil bei der Energieproduktion hatte. Das wurde damals sehr sensibel als eine gewissermaßen gefährliche Kompromisshaltung gesehen“ (Günter Altner). Damals ist das Institut den Kompromiss eingegangen. Das grundsätzliche Argument dieser Auseinandersetzungen ist über die Jahre dasselbe geblieben: Es geht darum, möglichst viel zu erreichen. Nur der Weg zu diesem Ziel ist nicht immer leicht auszumachen.

## Wie politisch ist das Öko-Institut?

„Der politische Biss im Institut ist schwächer geworden“, meint Günter Altner, Mitbegründer des Instituts. Vielen scheint es offensichtlich, dass im Laufe der Zeit das Öko-Institut an politischer Bedeutung verloren hat. Aus dem politischen Institut ist ein wissenschaftliches Institut geworden. So der Befund.

Oben hatte ein anderer Befund gelautet, das Institut sei politiknäher geworden. Die Arbeit findet in direktem Austausch mit Politikern statt, Mitarbeiter des Instituts sind in politische Kommissionen eingebunden. Bedeutet also die engere Kooperation mit politischen Entscheidungsträgern eine weniger politische Arbeit?

Auf Unfälle in den Produktionsanlagen von Hoechst wurde mit kritischen Presseerklärungen reagiert; auf den Tschernobyl-Unfall folgte der Aufruf zu einer Unterschriftensammlung. Das Öko-Institut sah seine Aufgabe darin, seine Stimme in der Öffentlichkeit zu erheben, um auf Umweltgefahren und -probleme aufmerksam zu machen und Forderungen zu stellen – freilich auf wissenschaftlicher Grundlage. Seine Stimme war explizit kritisch und politisch. Gepaart wurde die Kritik mit dem Verweis auf mögliche Alternativen. Dass der sofortige Atomausstieg möglich sei, war nicht allein ein wissenschaftliches Ergebnis, sondern eine politische Aussage von hoher Brisanz, stellte sie doch die Argumentation von Regierung und Atomwirtschaft radikal in Frage. Angesichts von Forderungen, die in Wirtschaft und Politik nicht gerade auf offene Ohren stießen, war der Weg in die Öffentlichkeit nahe liegend. Nur mit guten Kontakten zur Presse konnte das Institut Wirkung erzielen und eine Stimme in der politischen Debatte haben.

In diesem Sinne hat das Öko-Institut an politischer Bedeutung verloren. „Die Skandalisierungskommunikation als Selbstläufer funktioniert heute nicht mehr“, meint Geschäftsführer Uwe Ilgmann. Die entscheidende Fra-

ge ist: warum? Zwar sind auch heute die Wissenschaftler des Instituts in den Medien präsent, doch nicht mehr durch Aufrufe zu politischem Protest oder durch markante Forderungen in der Öffentlichkeit. Die Stellungnahmen der Institutsmitarbeiter sind eher in der Hintergrundberichterstattung mit abwägenden, differenzierten Urteilen zu finden. Schlagzeilen sind damit meist nicht zu machen. Erika Romberg, ehemaliges Vorstandsmitglied, kann darin freilich keine Entradikalisierung erkennen: „Die radikalen Ideen sind vorhanden und daran arbeiten die Mitarbeiter auch, aber sie sind professioneller geworden. Das heißt, sie achten darauf, wann sie was sagen. Sie treten nicht unbedingt in jedes Fettnäpfchen, sondern eher seriös auf.“

Anders sieht es aus mit der politischen Beratungstätigkeit. Das Öko-Institut war aus der Erkenntnis heraus gegründet worden, dass wissenschaftliche Neutralität und Wertfreiheit enge Grenzen haben. Die Formulierung von Untersuchungsfragen und die Herangehensweise haben bereits Auswirkungen auf die Ergebnisse. Vor allem die Einschätzung, wie Ergebnisse zu beurteilen sind, kann oftmals erheblich variieren. Die Messergebnisse selbst sagen meist noch nichts aus über die Zumutbarkeit langfristiger Folgen. Ob Risiken akzeptabel oder unverantwortlich sind, geht daraus ebenfalls nicht direkt hervor. Diese Einschätzungen sind jeweils Resultate von Interpretationen, in die Wertmaßstäbe und politische Ansichten einfließen, die für die abschließende Beurteilung relevant sind.

Damit ist die Auswahl der wissenschaftlichen Berater in der Politik auch eine politische Entscheidung. Die Berater haben einigen Einfluss auf die Ergebnisse politischer Verhandlungen durch die Aufbereitung und Interpretation wissenschaftlicher Befunde, auch wenn die Entscheidungen am Ende von Politikern getroffen und verantwortet werden.<sup>45</sup>

In der Politik wird dieser Tatsache Rechnung getragen. Durch die Mischung unterschiedlicher politischer Positionen in Beratungsgremien oder die doppelte Vergabe von Studien zur Beurteilung politisch brisanter Fragen an verschiedene Institute wird versucht, Einseitigkeiten zu vermeiden. Zum Teil werden auch durch Personalentscheidungen bei Beratungsgremien politische Positionen integriert, die vormals weitgehend ausgeschlossen waren. Die Aufnahme von atomkritischen Wissenschaftlern in die Reaktorsicherheitskommission der Bundesregierung nach dem Regierungswechsel 1998 ist dafür ein Beispiel.

Mit der Intensivierung von politischer Beratung ist die Arbeit des Öko-Instituts in diesem Sinne politischer geworden. Die Berater können bestimmte Sichtweisen in den Entscheidungsprozess einspeisen und auf spe-

<sup>45</sup> Es soll hier nicht unterstellt werden, wissenschaftliche Beratung von Politikern sei manipulativ. Das würde vermutlich der Aufrichtigkeit von politischen Beratern nicht gerecht. Zu bedenken ist aber, dass auch kompetente Wissenschaftler meist nicht ihr Gebiet in allen Nuancen und Details überblicken können. Zudem spielen auch ohne manipulative Absicht bei der Interpretation und Gewichtung von Ergebnissen politische Ansichten mit hinein.

zifische Probleme hinweisen. Dass diese Einschätzungen aufgenommen werden, ist damit natürlich noch nicht gesagt.

Die unmittelbare Beteiligung im Prozess der politischen Beratung hat für die Arbeit des Öko-Instituts Folgen. Zunächst bedeutet die Einbindung in offizielle Beratungsgremien in hohem Maße, dass gesetzte Ausgangsbedingungen akzeptiert werden müssen. Dabei handelt es sich wohlgerne nicht allein um faktische, sondern auch um politisch gesetzte Ausgangsbedingungen. Ausgehend von diesen Rahmenbedingungen müssen umsetzungsnahe Vorschläge erarbeitet werden. Maximalforderungen sind in der Regel ineffektiv. Die Beratungsgremien werden gerade dazu eingesetzt, konkrete Vorschläge für gegebene Situationen zu erarbeiten, die relativ kurzfristig realisierbar sind. Die Entwicklung von abstrakten Utopien oder auch nur langfristig denkbaren Szenarien gehört nur selten zur Aufgabe von Beratungsgremien; allenfalls in Enquete-Kommissionen werden solche langfristigen Ziele diskutiert. Das Geschäft der politischen Beratung im Alltag dagegen zielt auf kurz- und mittelfristige Lösungen.

Durch die Beteiligung in Kommissionen und Beratungsgremien werden die Mitarbeiter des Instituts in die Entscheidungsfindung miteingebunden. Damit übernehmen sie de facto, wenn auch nicht in einem formellen Sinne, Mitverantwortung für getroffene Entscheidungen. „Leute vom Öko-Institut sind in vielen Beratungsgremien. Dadurch besteht die ‚Gefahr‘, dass Kritik angewendet werden muss“, beschreibt Michael Sailer etwas ironisch diesen Rollenwechsel. Die Mitverantwortung bezieht sich, auch in der Außenwahrnehmung, dann allerdings nicht auf die in der Entscheidungsfindung vertretene Position, sondern auf das Ergebnis. Die Berater werden im Laufe der Verhandlungen in einen Entscheidungsfindungsprozess eingebunden, der notwendig Kompromisse einschließt. Diese Kompromisse müssen sie gegenüber Externen vertreten. Damit geht der Verzicht auf öffentlichen, politischen Druck einher. „Ich glaube, Beratungstätigkeit ist richtig und wichtig“, meint dazu die Vorstandssprecherin Hannegret Hönes, „und man kann nicht, wenn man eine Regierung berät, gleichzeitig diese öffentlich kritisieren.“ Was bei der Firma Hoechst noch möglich war, nämlich zusammenzuarbeiten und gleichzeitig öffentlich harsche Kritik zu üben, ist im Geschäft der politischen Beratung kaum möglich.

Diesen Problemen einer engen Kooperation mit politischen Entscheidungsträgern stehen die möglichen Vorteile gegenüber. Durch die Mitarbeit in politischen Beratungsgremien eröffnen sich Wege der Beeinflussung politischer Entscheidungen. Diese Chancen steigen erheblich, wenn in einem frühen Stadium der Entscheidungsfindung Positionen eingespeist werden können. „Die Bedeutung wissenschaftlicher Ergebnisse ist (...) in der Phase der Problemdefinition am größten. (...) Von etwas geringerer Bedeutung ist



der Einfluß der Wissenschaft in der Phase der eigentlichen Programmgestaltung (...). Am schwächsten ist die wissenschaftliche Unterstützung sicherlich in der Phase der Programmumsetzung“ (Müller 1994: 51-52). Anders als in der öffentlichen Debatte laufen Politiker bei den anfänglichen, internen Beratungen nicht Gefahr, ihr Gesicht zu verlieren, wenn sie ihre Meinung ändern. Im Vorlauf zu Entscheidungsvorschlägen können Argumente leichter aufgenommen werden als später in der öffentlichen Auseinandersetzung, wenn taktisches Verhalten zwischen Regierung und Opposition an Bedeutung gewinnt.

Der – oftmals als Vorwurf gemeinte – Befund, das Öko-Institut sei weniger politisch geworden, lässt sich in dieser pauschalen Form nicht aufrechterhalten. Die Art der politischen Arbeit des Instituts hat sich geändert. Öffentliche Protestaktivitäten im Zusammenhang mit dem politischen Tagesgeschäft gibt es vom Institut nicht mehr. In diesem Sinne ist die Arbeit weniger politisch geworden. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit und ihre politische Dimension werden allerdings nach wie vor in der Öffentlichkeit dargestellt. Das Institut macht damit gleichzeitig auch seine Kompetenz öffentlich, um für zukünftige Auftraggeber und Mitglieder des Vereins attraktiv zu sein. In Bezug auf die Beratungstätigkeit ist das Institut in den letzten Jahren politischer geworden. Eine pauschale Verurteilung der Einbindung in Prozesse der politischen Entscheidungsfindung wäre genauso verkürzt wie die grundsätzliche Ablehnung von öffentlichem Protest. Dazu waren in der Vergangenheit beide Strategien zu erfolgreich.

## Auf dem Weg zum Consulting-Unternehmen? Das Öko-Institut und die Wirtschaft

**M**ckinsey, Roland Berger, Öko-Institut. Die Zusammenstellung klingt ungewöhnlich und könnte doch den Weg in die Zukunft weisen. Das Öko-Institut sucht und findet immer wieder Formen der Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen. Dabei hat sich das schwierige Verhältnis zwischen Unternehmen und Institut in den letzten 25 Jahren grundlegend geändert.

### Vom Gegner zum Partner

Das Öko-Institut hatte sich nicht nur in Opposition zur zivilen Nutzung der Atomenergie gegründet, sondern in Opposition zu einer umweltfeindlichen Wirtschaftsweise insgesamt. Dazu zählte neben der Atom- und Ener-

giewirtschaft vor allem die Chemische Industrie, die unter anderem wegen ihrer Luft- und Gewässerverschmutzung und Sondermüll-Produktion für erhebliche Umweltschäden verantwortlich gemacht wurde. Damit war die Abneigung von Industrieunternehmen gegenüber dem Öko-Institut vorprogrammiert – und umgekehrt.

Doch bereits im Laufe der 1980er Jahre gab es erste vorsichtige Annäherungsversuche zwischen Wirtschaft und Institut. Grund dafür war vor allem das Imageproblem von Unternehmen, die als besonders umweltfeindlich gebrandmarkt wurden. Es dürfte kein Zufall sein, dass ausgerechnet McDonalds 1989 auf das Öko-Institut zukam, um sein ramponiertes Image aufzubessern. Durch eine umweltfreundlichere Gestaltung der Verpackungen sollte dem öffentlichen Bild des Umweltverschmutzers McDonalds entgegengetreten werden. „Das war ungeheuer“, erinnert sich Rainer Griefshammer, „weil McDonalds als ‚Inkarnation des Bösen‘ galt: Fleischimporte aus armen Ländern, schlechte Ernährung, schlechte Arbeitsbedingungen usw.“

Im Öko-Institut entbrannte wegen dieser Anfrage ein Streit über die Bedingungen einer Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen mit dem Ergebnis, dass ein Projekt mit McDonalds sich nicht allein auf die Verpackung beziehen dürfe, sondern den gesamten Herstellungsprozess mit Arbeitsbedingungen und Folgen für die Länder der so genannten Dritten Welt umfassen müsse. Auf ein so umfassendes Projekt wollte McDonalds sich nicht einlassen und der Auftrag kam nicht zustande.

Für das Öko-Institut sind Projekte mit Wirtschaftsunternehmen, gerade wenn diese keine „weiße Weste“ haben, nicht unproblematisch. Wie schützt man sich dagegen, als Alibi für ein Unternehmen herhalten zu müssen? Eine Konsequenz dieser Überlegung war, Kooperationen erst mit Projektabschluss zu veröffentlichen. So soll verhindert werden, dass allein schon die Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut zu Werbezwecken eingesetzt werden kann, unabhängig davon, wie die Bewertung am Ende ausfällt.<sup>46</sup> Einen Grundsatz, immer den gesamten Produktionsprozess eines Unternehmens mit seinen sozialen und ökologischen Folgen zu untersuchen, gibt es heute am Öko-Institut nicht mehr. Derartige Projekte ließen sich vermutlich nur in seltenen Fällen verwirklichen.

Immer wieder sind Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und dem Öko-Institut auch deshalb nicht zustande gekommen, weil die Unternehmen mit den Vorgaben des Instituts nicht einverstanden waren. Die Erstellung des Umweltberichts für einen großen Ölkonzern scheiterte an der Frage, wie Raffinerien mit einer Ausnahmegenehmigung zum Über-

<sup>46</sup> Beim Projekt mit Hoechst wurde dieser Grundsatz umgekehrt, damit dem Öko-Institut nicht eine geheime Kooperation mit dem alten Gegner Hoechst zum Vorwurf gemacht werden kann.

schreiten der Grenzwerte in den Bericht aufgenommen werden können. Die Beurteilung von gentechnisch verändertem Saatgut durch das Öko-Institut war am Ende ein zu heißes Eisen und kam nicht zustande. Für Unternehmen ist die Abwägung zwischen dem Imagegewinn durch ein „Gütesiegel“ des Öko-Instituts und der möglichen Veröffentlichung von umweltschädigenden Effekten schwierig und führt nicht selten zum Entschluss, eine derartige Kooperation nicht einzugehen. Es fällt nicht leicht, als Partner einen Kontrolleur zu wählen, der das Ergebnis am Ende öffentlich macht.

## Nachhaltigkeit als Brücke

Die Konfrontation zwischen Wirtschaftsunternehmen und Öko-Institut war kein isoliertes Phänomen. Lange Jahre standen die Themen Ökologie und Ökonomie im Gegensatz zueinander. Umweltschutz galt als Bremse für wirtschaftliches Wachstum und damit für Arbeitsplätze. Zwar war mit dem Slogan „Umweltschutz schafft Arbeitsplätze“ versucht worden, den Umweltschutz trotz der befürchteten Arbeitsplatzverluste in ökologisch bedenklichen Wirtschaftszweigen zu etablieren. Schwierig blieb aber die Umsetzung dieses Gedankens vor allem deshalb, weil an die Verlagerung von Arbeitsplätzen gedacht wurde. Parallel zum Abbau bestimmter wirtschaftlicher Bereiche wurde der Ausbau anderer propagiert. Konkret bedeutet dies aber dennoch eine Bedrohung für bestimmte Wirtschaftszweige mit der Gefährdung bestehender Arbeitsplätze. Der Widerspruch zwischen Ökonomie und Ökologie wurde nur im Aggregat der gesamten Arbeitsplatzmenge aufgehoben, nicht im konkreten Fall eines umweltbelastenden Betriebes.

Die Nachhaltigkeitsdiskussion eröffnete eine neue Perspektive. Das Konzept setzt an den bestehenden Zuständen an und zielt auf eine schrittweise Veränderung. Es geht nicht mehr um das Ersetzen problematischer Wirtschaftszweige, sondern um das Verändern.<sup>47</sup> So konnte das Konzept dazu beitragen, zwischen den starren Fronten eine Brücke zu schlagen. Im Bereich der Wirtschaft interessierte man sich zunehmend für ökologische Probleme (Stitzel 1994; Stitzel/Simonis 1988), aber auch für einen offeneren Umgang mit Kritikern aus der Umweltbewegung (Eder 1999). Dies war das Ergebnis einer Annäherung von beiden Seiten. Für Hoechst berichtet Wolfgang Brühl: „Anfang, Mitte der 1980er Jahre wäre eine Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut undenkbar gewesen.“ Das Gleiche gilt für die andere Seite: „Da gab es eine Zeit, in der man das [ein Projekt mit der Hoechst AG] nicht gemacht hätte, unanständig gefunden hätte“ (Matthias Bergmann).

47 Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung bezieht sich wohlgerne nicht allein auf die Veränderung wirtschaftlicher Unternehmen. Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsidee für den Wirtschaftsbereich ist aber an dieser Stelle von besonderem Interesse.

Der Weg von der Konfrontation zur Kooperation war auch für das Öko-Institut ein langer und schwieriger Prozess. Zunächst betrafen die Diskussionen vor allem den Bereich Reaktorsicherheit. „Häufig waren kritische Aufträge im Bereich Nukleartechnik. Wie weit lässt man sich mit den Betreibern ein? Das musste immer wieder neu austariert werden“, erinnert sich Beatrix Tappeser. Dasselbe galt später für Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen insgesamt. „Es gab vereinzelt Bauchgrimmen bei den Mitarbeitern, es gab ganz großes Bauchgrimmen bei dem Verein, aber es war klar, dass dieser Weg gegangen werden muss und er ist gegangen worden. Und da ist es auch wieder gut, einen solchen Verein zu haben. Denn man muss immer wieder reflektieren und sich rechtfertigen. Und auch wenn es anstrengend ist – *es ist gut*“, beschreibt Christiane Friedrich, die frühere Geschäftsführerin, die damalige Stimmung im Verein und dem Institut selbst.

Für das Öko-Institut war die Beratungsnachfrage aus der Wirtschaft günstig, einerseits weil man neue Auftraggeber erschloss, andererseits weil man ökologische Konzepte nun auch mit Unternehmen diskutieren konnte. Nach dem Umsatzvolumen sind Aufträge, die von der Wirtschaft finanziert werden, nur von eingeschränkter Bedeutung. Die meisten Projekte kommen nach wie vor von der öffentlichen Hand. Dies gilt auch für Kooperationen mit Unternehmen, bei denen z.B. das Bundesministerium für Bildung und Forschung als Geldgeber auftritt. Die Mitteleinwerbung bei Wirtschaftsunternehmen in größerem Umfang ist bisher für das Öko-Institut vor allem eine Planung für die Zukunft.

Inhaltlich etablierte die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen eine neue Art der Arbeit. Statt der Studien, die komplexes Wissen kritisch aufbereiten und unter ökologischen Gesichtspunkten bewerten, geht es bei der Kooperation mit Unternehmen gerade im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung um einen Prozess der organisatorischen Veränderung. Zusammen mit den Unternehmen sollen neue, ökologisch verträglichere Verfahren und Produkte entwickelt werden. In einem Prozess wird das gesamte Produkt mit den zur Herstellung benötigten Stoffen, mit seiner Nutzung und schließlich seiner Entsorgung betrachtet. Damit verlagern sich die Fragen von gesellschaftlichen, grundsätzlichen Alternativen hin zu sehr konkreten Fragen.

Bei dieser Entwicklung und Umsetzung einer an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensstrategie agiert das Öko-Institut als Berater. Ähnlich wie bei der Kooperation mit Regierungen und politischen Institutionen ist auch bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen die Beratung wichtiger geworden. Entscheidend sind nicht die erarbeiteten Studien, sondern ein Prozess der Veränderung, der im Verlauf des Projektes begonnen wird. Damit

profitiert das Öko-Institut nicht nur von der weniger konfrontativen Situation zwischen Wirtschaft und Vertretern des Umweltschutzes, sondern trägt zu einem weiteren Abbau der Konfrontation bei. So resümiert Karl-Otto Henseling als langjähriger Beobachter: „Auch das Öko-Institut hat sich aktiv an der Entwicklung zu einer stärker kooperativen Umweltpolitik beteiligt.“

Auf fachlicher Seite war das Institut von Beginn an gut gerüstet für umfassende Fragestellungen rund um die umweltgerechte Veränderung von Unternehmen. Die Bilanzierung der Umweltverträglichkeit von Alternativen war eine seiner Kernkompetenzen. Es hatte viel an Hilfestellung zu bieten für eine nachhaltige Entwicklung. Andererseits war die organisatorische Struktur des Instituts auf die neuen Aufgaben weniger gut vorbereitet. Die Unterteilung in weitgehend autonom agierende Bereiche bedeutete auch eine Fragmentierung der Kompetenzen. Zwar standen die Bereiche nicht komplett unverbunden nebeneinander; die Struktur erschwerte aber eine thematisch umfassende Arbeit, die gerade für den Gedanken der nachhaltigen Entwicklung zentral ist. Die verstärkte Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg war die Reaktion auf dieses Problem im Institut. „Bei mehr als 50 % der Projekte sind mindestens zwei Bereiche beteiligt“ (Rainer Grieshammer).

Die Einbindung von Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern ist eine weitere Voraussetzung für den Ausbau von Kooperationen mit Unternehmen. Nachdem in den ersten Jahrzehnten Sozialwissenschaftler am Öko-Institut ein Schattendasein führten, werden nun auch Mitarbeiter aus sozial-, politik- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern in mehreren Bereichen eingestellt. Dies ist jedoch ein langsamer Prozess in einem naturwissenschaftlich ausgerichteten Institut.

Das Öko-Institut hat in den letzten Jahren die Grundlagen geschaffen, um auch von Wirtschaftsunternehmen Aufträge einzuwerben. Ob allerdings die eingeschlagene Strategie letztlich erfolgreich werden kann in dem Sinne, dass ein wesentlicher Anteil der Aufträge aus der Wirtschaft kommt, ist bisher noch unklar. Hier ist das Institut in noch stärkerem Ausmaß als bei Aufträgen der öffentlichen Hand von konjunkturellen Bedingungen abhängig. Dies gilt für die wirtschaftliche Konjunktur und die davon abhängigen finanziellen Spielräume der Unternehmen, sich dem Thema einer ökologischen Umgestaltung zu stellen. Es hängt aber auch von der Konjunktur des Themas ab. Wenn Unternehmen langfristig unter einem öffentlichen und politischen Druck stehen, sich ökologischer auszurichten, erschließt sich für das Öko-Institut ein wesentliches Potenzial an Aufträgen und Einflussmöglichkeiten für eine umweltgerechtere Gesellschaft. Entsteht dieser Druck nicht und wird die Wirtschaft aus Rücksicht auf Arbeitslosenquoten

und Wohlstandsentwicklung vor solchen Forderungen weitgehend geschützt, so ist das Öko-Institut nur für einige wohlwollende Unternehmen interessant.

## Welchen Wert hat wertfreie Wahrheit? Das Öko-Institut und die Wissenschaft

Die Gründung des Öko-Instituts war massive Kritik am etablierten Wissenschaftsbetrieb. Die Gegenstudie sollte Positionen widerlegen, die aufgrund der „objektiven“ Wissenschaft der etablierten Universitäten und Forschungseinrichtungen als absolute Wahrheit daherkamen.<sup>48</sup> Die Gegenstudie an sich war These und oft auch Beleg dafür, dass nicht alle relevanten Aspekte ausreichend gewürdigt worden waren oder dass Bewertungen und Schlussfolgerungen keineswegs so zwingend waren wie behauptet. Die Mitarbeiter des Instituts hinterfragten systematisch offizielle Ergebnisse, Bewertungen und Schlussfolgerungen. Das gehört zum Anspruch einer wissenschaftlichen Arbeit, sollte also eigentlich in jeder Studie bereits enthalten sein.

### Gibt es parteiische Wissenschaft?

Die Gründung des Öko-Instituts signalisierte die Kritik an einer Wissenschaft, die sich wertfrei gab, tatsächlich jedoch im Sinne der politisch und wirtschaftlich Mächtigen agierte; ein deutliches Abhängigkeitsverhältnis wurde unterstellt. Kritikfähigkeit und Bereitschaft, in der wissenschaftlichen Diskussion gegenseitig Fehler und Unzulänglichkeiten aufzudecken, wurde den etablierten Forschungsinstituten und Universitäten von den Gründern des Instituts abgesprochen.

Die Reaktion auf die Gründungserklärung des Öko-Instituts war entsprechend heftig. Wissenschaftler verwahrten sich gegen den Vorwurf, von Politik und Industrie abhängig zu sein und für deren Interessen zu arbeiten. Kritik sollte kein Monopol von außeruniversitär organisierten, freien, „kritischen“ Instituten sein.

Kritische Wissenschaft ging nach den Vorstellungen der Gründer über ein wissenschaftliches Hinterfragen etablierter Positionen hinaus. Die Herangehensweise sollte eine andere sein: „Der Anspruch ist, erstens eine öffentliche, die Politik herausfordernde Wissenschaft zu machen; zweitens

eine interdisziplinäre Wissenschaft zu machen; und drittens bei der Frage der technischen Umsetzung von Wissenschaft die soziale und ökologische Dimension in das Konzept mit hineinzunehmen“, meint Mitbegründer Professor Günter Altner. Gerade die Verbindung von wissenschaftlichen und politischen Fragen wurde in der etablierten Wissenschaft abgelehnt. Das Öko-Institut stellte Fragen, zu denen „die etablierte Wissenschaft vor-sichtshalber schwieg“ (Rainer Griefshammer). Es forderte die Klärung von bestimmten Problemen ein, etwa der Endlagerung von atomarem Müll. Diese Fragen hatten politische Sprengkraft und lagen jenseits einer rein fachlichen Klärung. Das Stellen dieser Fragen, aber auch die Art ihrer Untersuchung, waren damit nicht mehr allein wissenschaftliche, sondern gleichzeitig auch politische Akte. „Bestimmte Fragen wurden nur vom Öko-Institut behandelt und nicht von denen, die es eigentlich hätten tun müssen [die öffentlich finanzierte Forschung]“, meint Udo Ernst Simonis, lang-jähriges Mitglied im Kuratorium. Hinzu kam die Verbindung technischer Fragen mit gesellschaftlichen Folgen. Mit dieser wissenschaftlichen *und* politischen Arbeit verdiente sich das Öko-Institut Lorbeeren und heimste gleichzeitig harsche Kritik ein.

Heute hat sich die Frontstellung abgemildert, wenn auch nicht aufgelöst. „Wenn ich mich frage, wo das Institut heute am wenigsten akzeptiert ist, muss ich sagen: in weiten Kreisen der traditionellen universitären Wissenschaft“ (Rainer Griefshammer). Es hat sich dennoch eine Normalisierung eingestellt, und zwar in zweierlei Hinsicht. Zum einen besitzt das Öko-Institut heute kein Monopol mehr auf kritische Fragen. Es gibt mittlerweile eine ganze Reihe von freien, überwiegend auftragsfinanzierten Forschungsinstituten mit Konzentration auf ökologische Fragestellungen. Das Öko-Institut ist zwar nach wie vor mit Abstand das größte, steht allerdings nicht mehr allein. Hinzu kommen Institute an Universitäten, die sich ebenfalls intensiv ökologischen Fragestellungen widmen und durchaus mit den unabhängigen Instituten mithalten können. Der Unterschied zwischen staatlich grundfinanzierten und den unabhängigen Instituten ist in politischen Fragen und bei der Themensetzung nicht mehr so groß wie in den späten 1970er und frühen 1980er Jahren.

Zum anderen wird die Perspektivenabhängigkeit von wissenschaftlichen Ergebnissen heute selbstverständlicher, wenn auch lange nicht überall, anerkannt. Das Öko-Institut hat sich mit seinen Ergebnissen in der Fachwelt einen Namen gemacht. Ergebnisse und Einschätzungen aus dem Institut sind heute nicht mehr belächelte Außenseitermeinungen.

Zwei Entwicklungen waren Basis für diese Anerkennung. Zunächst ist der Anspruch des Öko-Instituts wichtig, wissenschaftliche Arbeit auf professionellem Niveau zu leisten. Es hatten sich eben nicht informierte Laien

zusammengefunden, sondern Experten bearbeiteten die politisch brisanten Fragen. Diese Grundausrichtung war es gewesen, die eine langfristige Beschäftigung und damit auch Festanstellung von Mitarbeitern nahe gelegt hatte. So konnten sich die Beschäftigten am Institut zu Experten in ihrem Bereich entwickeln, die den Experten an Universitäten und Forschungszentren Paroli bieten konnten. Das Öko-Institut steht gerade nicht für die Auflösung der Unterscheidung von Experten und Laien im Risikodiskurs, sondern für die Professionalisierung von Gegenexperten (Rucht 1988a) und damit für eine Auseinandersetzung auf gleicher Augenhöhe. Damit war das Öko-Institut gut gerüstet für eine sachliche Auseinandersetzung, zu der es in Folge einer weniger konfrontativen Gesamtsituation leichter kommen konnte. Gleichzeitig dürfte das Öko-Institut selbst mit seiner Kritik auf wissenschaftlich hohem Niveau zu einer Entpolarisierung beigetragen haben. Erst mit der fachlich qualifizierten Herangehensweise wurden die Kritisierten gezwungen, sich auf eine inhaltliche Auseinandersetzung einzulassen.

Als Folge dieser Auseinandersetzung ist es zu einer Normalisierung der Positionen gekommen. „Ich würde nicht sagen, es ist ein ganz normales Institut, (...) aber der frühere Aha-Effekt: ‚Da kommt etwas vom Öko-Institut. Das ist also eine Studie, die mit einem (...) radikalen Anspruch Dinge aufdeckt, enthüllt und kritisiert!‘ Dieser Aha-Effekt ist praktisch nicht mehr da“, beschreibt Peter Henricke, derzeit Präsident des Wuppertal Instituts für Klima und Energie, diese Normalisierung. Udo Ernst Simonis konstatiert: „Auch andere stellen heute wichtige Fragen von politischer Brisanz und stoßen damit politische Prozesse an.“

Gleichzeitig wird die ökologische Problematik heute selbstverständlicher mitreflektiert. Die kritischen Nachfragen beschränken sich nicht auf Gegenstudien, sondern finden sich in hohem Maße bereits in den Studien selbst. Die Doppelvergabe von Forschungsprojekten trägt ebenfalls der Perspektivenabhängigkeit von Forschung mit großer Selbstverständlichkeit Rechnung. Damit hat sich das Öko-Institut heute in die etablierte Forschungslandschaft eingegliedert und gleichzeitig haben sich etablierte Forschungseinrichtungen an die Seite des Öko-Instituts gestellt. In einem Prozess der gegenseitigen Annäherung sind die klaren Grenzen weitgehend verschwunden.

Eine Ausnahme ist der Bereich Gentechnik. „Wir sind der Bereich, der am ehesten das alte Öko-Institut repräsentiert, wie wir arbeiten, uns nach außen präsentieren“, erzählt die Koordinatorin des Bereichs, Beatrix Tappeser. Hier finden sich noch Frontstellungen zwischen etablierter, meist universitärer Wissenschaft und den Wissenschaftlern am Öko-Institut. Dieses Beispiel ist deshalb so interessant, weil die Betrachtung des Gentechnikbereiches und seines Verhältnisses zur etablierten Wissenschaft einer Zeitreise



gleichkommt. Was sich hier beobachten lässt, galt noch vor etwa fünfzehn Jahren für das gesamte Institut.

In der Auseinandersetzung um die Grüne Gentechnik<sup>49</sup> gibt es nach wie vor klare Fronten von Befürwortern und Gegnern. Die Beurteilung der mit gentechnisch veränderten Pflanzen verbundenen Risiken ist so grundsätzlich verschieden, dass eine Vermittlung oder eine Diskussion über den Umgang mit bestehenden Risiken oftmals schwierig ist. „Auf der einen Ebene gibt es eine fachliche Anerkennung, auf der anderen Seite bin ich Sand im Getriebe und störe. Und je nachdem, wie souverän die Leute sind, können sie damit gut umgehen oder die Rolle auch richtig finden und andere sehen wirklich nur rot und schäumen“ (Beatrix Tappeser). Eine Suche nach Kompromissen und ein Austausch von Beurteilungen kommt kaum zustande. Entsprechend wird die Auseinandersetzung zum Teil in nahezu unversöhnlicher Härte geführt.

Ein Vergleich zwischen dem Bereich Gentechnik und dem Bereich Nukleartechnik & Anlagensicherheit drängt sich auf. Anfang der 1980er Jahre wurde der damalige Bereich Reaktorsicherheit von den etablierten Wissenschaftlern und der Atomwirtschaft ähnlich herablassend behandelt. Heute genießt er hohe Anerkennung und wird bei der Beurteilung von nuklearen Anlagen herangezogen. Eine Studie aus dem Öko-Institut genießt besonders hohe Glaubwürdigkeit und ist deshalb gerade bei strittigen Themen gefragt.

In Anlehnung an die Bereiche Energie & Klimaschutz sowie Nukleartechnik & Anlagensicherheit stellt sich auch Beatrix Tappeser eine Entwicklung ihrer Arbeit weg von der Gegenstudie hin zu konstruktiver Zusammenarbeit der Risikovermeidung und Entwicklung von Alternativen vor. „Was lange schon Wunsch ist, ist einerseits die Kritik an einer Entwicklung und andererseits die Förderung, Weiterentwicklung von alternativen Ansätzen. Was also klassisch die Dualität von Nukleartechnik & Anlagensicherheit und Energiebereich ist“ (Beatrix Tappeser). Erste Schritte in eine solche Richtung hat sie in ihrem Bereich zu verzeichnen.

An dieser Stelle könnte der Vergleich an seine Grenze stoßen. Es gibt keine Garantie dafür, dass irgendwann die Kritik an der Grünen Gentechnik als gerechtfertigt und stichhaltig anerkannt wird. Für die Veränderung der Ausgangslage im Bereich Nukleartechnik & Anlagensicherheit war der Tschernobyl-Unfall von entscheidender Bedeutung. Er machte die Gefahren der Atomenergie in seinen Konsequenzen deutlich und führte zu einer Delegitimierung all jener Forscher, die einen solchen Unfall für unmöglich oder praktisch unmöglich gehalten hatten. In Bezug auf die Grüne Gen-

49 Der Bereich Gentechnik am Öko-Institut befasst sich mit gentechnischen Ansätzen, die Pflanzen, Tiere oder Mikroorganismen betreffen. Die Nutzung der Gentechnik im Zusammenhang mit der menschlichen Medizin, die so genannte Rote Gentechnik, ist nicht Thema des Bereichs und bleibt daher hier unberücksichtigt.

technik ist zu hoffen und auch gut denkbar, dass es nie zu einem solchen Nachweis ihrer Gefährlichkeit kommt.<sup>50</sup>

Nun ist ein drastischer Fall wie der Tschernobyl-Unfall nicht die einzige denkbare Möglichkeit, wie Kritiker einer bestimmten Technik trotz vergangener Anfeindungen an Anerkennung gewinnen können. Denkbar sind auch andere unterstützende Entwicklungen. Einen Automatismus für eine Annäherung der Positionen gibt es allerdings nicht. Das 1991 bis 1993 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführte Verfahren zur Risikoabschätzung von Pflanzen, die für eine Herbizidresistenz gentechnisch verändert wurden, macht das Problem deutlich.<sup>51</sup> Ziel des Verfahrens war es, auf fachlicher Ebene zu klären, welche Risiken bestehen könnten. Die Vertreter der biotechnologischen Industrie fühlten sich durch das Ergebnis des Verfahrens in ihrer Ansicht bestätigt, dass die gentechnische Veränderung weitgehend unproblematisch sei. Von den Umweltgruppen und von Beatrix Tappeser aus dem Öko-Institut wurde dagegen das Verfahren selbst energisch kritisiert. Es bedarf offensichtlich einer weiter reichenden Entwicklung als eines moderierten Verfahrens, um bei der Diskussion einer solch komplexen Risikoabwägung zu einer Annäherung der Standpunkte zu kommen. Ob dies für das Thema Gentechnik eines Tages gelingen wird, ist heute nicht vorhersehbar.

## Wissenschaft jenseits der Universität

Das Öko-Institut ist als Kritik und Konkurrenz zum etablierten Wissenschaftssystem angetreten, gleichzeitig sucht es die Nähe zu diesem System. Mitarbeiter des Öko-Instituts führen Lehrveranstaltungen an den Universitäten in der Nähe durch. „Wir haben hier laufend Leute, die Diplomarbeiten oder Doktorarbeiten schreiben“, berichtet Bettina Brohmann, Mitarbeiterin am Institut.

Zunächst ist die Nähe nicht weiter verwunderlich. Es sind die Universitäten, die Wissenschaftler ausbilden und das Rückgrat wissenschaftlicher Forschung in Deutschland bilden. Zu den Unterzeichnern der Gründungserklärung gehörten mehrere Universitätsprofessoren; das Kuratorium des Instituts war und ist mit Professoren besetzt; das Büro in Darmstadt wurde aus einer studentischen Arbeitsgruppe gebildet; die an das Institut angegliederten Arbeitsgruppen bestanden im Wesentlichen aus Studierenden – und natürlich haben alle Wissenschaftler des Öko-Instituts eine universitäre Ausbildung. Wen soll es da verwundern, dass eine Bindung zu den Universitäten gesucht und gehalten wird?

<sup>50</sup> Damit ist nichts über die tatsächlich vorliegenden Gefahren ausgesagt. Es geht hier lediglich um die Frage, ob diese Gefahren, ähnlich wie beim Unfall in Tschernobyl, unmittelbar und für alle sichtbar bewiesen werden.

<sup>51</sup> Vgl. zu diesem Vermittlungsverfahren van den Daele (2001; 1996) und Holzinger (1996).

## Das Kuratorium

Im Kuratorium des Öko-Instituts sind renommierte Wissenschaftler und Politiker aus den Bereichen Umweltforschung und Umweltpolitik versammelt. „Das Kuratorium haben wir damals (...) berufen unter dem Gesichtspunkt, dass dort Bugfiguren der wissenschaftlichen, der gesellschaftlichen, der politischen Ökologiediskussion zusammenkommen, die zur Reputation (...) des Instituts beitragen“, erzählt Günter Altner, Mitgründer des Öko-Instituts. Über ihre Funktion als ideelle Unterstützer mit ihren renommierten Namen hinaus leisteten die Kuratoriumsmitglieder in der Anfangszeit zum Teil sogar praktische Hilfestellung: „Anfangs war das eine Frage nach den Themen, nach der Richtung, nach den Prioritäten, sogar bis hin zum Personal“, erzählt Udo Ernst Simonis, der dem Kuratorium fast von Beginn an angehörte.

Heute ist das Kuratorium weniger konkret eingebunden, es berät das Institut in allgemeinen Fragen. „Es geht darum, das Institut von außen zu begleiten, z.B. um die Sichtweise der doch stärker universitär angebundenen Professoren“ (Uwe Ilgemann). Udo Ernst Simonis nennt es eine „Normalisierung“ der Kuratoriumsarbeit, wenn über die umfassenden Trends in der Wissenschaftslandschaft diskutiert wird.

Das Institut erhält aus dem Gremium Anregungen, wenn die Mitglieder zu den jährlichen Sitzungen zusammenkommen. Teilweise gibt es auch direkten Austausch mit einzelnen: „[Ein Kuratoriumsmitglied] hat zum Beispiel die Schirmherrschaft für unser Spendenprojekt (...) übernommen“, erzählt Uwe Ilgemann von solch einem Kontakt. So erhält das Institut im Kuratorium Ideen und Einschätzungen von anerkannten wissenschaftlichen Experten.

Ein Blick zurück macht deutlich, dass die Nähe zu Universitäten keineswegs selbstverständlich ist. Zunächst war das Institut gedacht als Sammelpunkt und Auffangbecken für kritische Wissenschaftler, deren Meinungen an den Universitäten nicht sonderlich gefragt waren. Die Kehrseite war, dass Mitarbeiter des Instituts nicht mehr realistisch mit einer universitären Karriere rechnen konnten. „Mein Eindruck in der Anfangszeit war, dass das sehr mutige Leute waren, weil man als Wissenschaftler in der Zeit seine Reputation auf's Spiel setzte“ (Martin Jänicke).

Diese Einschätzung gilt heute nicht mehr: Ehemaligen Mitarbeitern des Öko-Instituts stehen jetzt akademische Karrieren offen. Für Fachhochschul-Professuren, die eine mehrjährige Arbeitsphase außerhalb des Universitäts-systems voraussetzen, kann die Arbeit am Öko-Institut von Vorteil sein. Das Öko-Institut ist somit heute auf unterschiedliche Arten mit den Universitäten und Fachhochschulen verzahnt.

Diese Bindungen sollten allerdings nicht den Eindruck vermitteln, das Öko-Institut stünde in einer Reihe mit außeruniversitären, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten und die Differenz zwischen etablierten For-

schungseinrichtungen und dem Öko-Institut habe sich aufgelöst. Beispielsweise zeigen sich bei der Forschungsförderung nach wie vor deutliche Unterschiede. In den ersten Jahren liefen viele Vergabeverfahren ohne das Öko-Institut ab. Es gab Zögern auf beiden Seiten. Einerseits war die Unabhängigkeit des Instituts die Leitidee bei der Gründung. Insofern ist verständlich, dass die Abhängigkeit von staatlicher Förderung vermieden werden sollte und gerade in der Frühphase nur zögerlich auf Finanzierungen aus öffentlicher Hand zurückgegriffen wurde. Auch die Förderinstitutionen waren zunächst zurückhaltend und misstrauisch, was die Leistungsfähigkeit dieses Instituts anging.

Heute gibt es diese radikalen Unterschiede nicht mehr. „Da sich auch Universitäten und andere Institute mit Umweltthemen beschäftigen, gibt es eine größere Konkurrenz“, meint Uwe Ilgemann. Die Konkurrenz bedeutet, dass sich das Institut ebenfalls für etablierte Forschungsförderungen interessiert; gleichzeitig wird es in vielen Fällen als normaler Auftragnehmer anerkannt. Allerdings dürfte das Institut bei einigen Programmen nach wie vor im Nachteil sein, weil es nicht mit Professorentiteln oder einer repräsentativen Persönlichkeit, dem „Mr. oder Mrs. Öko-Institut“, aufwarten kann. „Es gibt so ‚good old boys‘-Strukturen, die Politik beraten, Gelder verteilen usw. Darin ist das Öko-Institut nicht vertreten“ (Christoph Ewen). Vor allem im Bereich der akademischen Forschungsförderung, zum Beispiel bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, hat das Institut Probleme, Mittel zu akquirieren.

Bis vor einigen Jahren war die Weiterqualifikation für eine akademische Laufbahn schwierig, weshalb immer wieder gute Mitarbeiter das Institut verließen. Der Förderschwerpunkt sozial-ökologische Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist eine Antwort auf diese Situation. In dem Programm sollen sowohl die Nachwuchsförderung als auch die Grundlagenforschung an den Instituten gefördert werden. Damit kann zwar die strukturelle Differenz zwischen Universitäten und den unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten nicht aufgehoben werden. Doch das scheint auch weder im Interesse der Institute noch der Forschungsförderung zu liegen.

## Über die Gräben hinweg – Interdisziplinarität am Öko-Institut

Bereits in der Gründungserklärung des Öko-Instituts wurde eine interdisziplinäre wissenschaftliche Arbeit angestrebt: „Die Forschung muss die Fachgrenzen traditioneller Wissenschaft überschreiten und stets den technischen und sozialen Entwurf als Einheit sehen.“

Nun ist die Forderung nach interdisziplinärer Arbeit nicht neu oder originell. Allerdings wurde sie an den Universitäten meist nur sehr unzureichend umgesetzt. „Die Universitäten sind stärker durch Disziplinen und Fächer orientiert“, beschreibt Thomas Jahn, Geschäftsführer des Instituts für sozial-ökologische Forschung, die entscheidende Differenz zu den unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten. Die anwendungsorientierte Arbeitsweise des Öko-Instituts dagegen legt eine Verzahnung von unterschiedlichen Disziplinen nahe.

Es wäre ein Irrtum, anzunehmen, dass alle Probleme interdisziplinärer Kooperation, mit denen Universitäten zu kämpfen haben, am Öko-Institut nicht bestanden hätten. Allerdings hat das Institut den großen Vorteil, dass bereits die Bereiche als kleinste Einheiten von Beginn an interdisziplinär zusammengesetzt waren. Sie sind themen- und nicht fachorientiert aufgebaut, womit eine inhaltliche Klammer besteht.

Die Integration der Sozialwissenschaften war allerdings anfangs problematisch. Mit der Arbeitsgruppe Recht und der Arbeitsgruppe Ökologisches Wirtschaften hatten sich in der Frühphase des Instituts zwei Gruppen gebildet, die ohne Naturwissenschaftler arbeiteten. Beide hatten erhebliche Akzeptanzprobleme im naturwissenschaftlich geprägten Institut. Die Bedeutung der Arbeitsgruppe Umweltrecht war für das Institut offensichtlich, doch wurde der rechtliche Aspekt lediglich als ergänzend wahrgenommen. Verbunden damit war zunächst eine geringere Ausstattung der Koordinatorstelle und somit eine Einschränkung der Möglichkeit, eigene Aufträge einzuwerben. Die Arbeitsgruppe Ökologisches Wirtschaften konnte sich nicht als eigenständiger Bereich etablieren.

Etwas erfolgreicher war die Integration von Sozialwissenschaftlern in den Bereichen selbst. Hier schlug der Vorteil gegenüber den Universitäten zu Buche, nämlich die Einbindung verschiedener Disziplinen in organisatorischen Einheiten, um die Entwicklung von Konkurrenzen um knappe Ressourcen und Anerkennung zu vermeiden. Einzelne Sozialwissenschaftler fanden sich über lange Zeit auf der Gehaltsliste des Instituts. Die Einbindung war allerdings nicht immer ganz einfach. „Ich war fast fünfzehn Jahre die einzige Sozialwissenschaftlerin in meinem Bereich und hatte immer wieder Probleme, zu sagen, ob und warum ein Thema wichtig ist, weil es sonst niemanden gab, der das auch fand unter den vielen Ingenieuren“, erzählt Bettina Brohmann und lacht. „In den letzten zwei, drei Jahren hat sich das Bild aber verändert, weil wir jetzt mehrere junge Leute haben, die auch ganz aktiv in den Bereich gehen und die anderen mitziehen“.

Seit Ende der 1980er Jahre hat sich ein langsamer Trendwechsel ergeben. Die Debatte um Nachhaltigkeit forderte auch die Einbindung von

sozialwissenschaftlichen Disziplinen. „Die Fragestellungen wurden komplexer“, erinnert sich Matthias Bergmann, Geschäftsführer des Instituts von 1989 bis 1992. „Als die Nachhaltigkeitsdiskussion anfang, war klar, dass man allein mit naturwissenschaftlicher Arbeit nicht mehr bewältigen kann, was da an Problemen aufgeworfen wird.“ In Reaktion darauf wurde zunächst *ökoforum* gegründet, um so die Kompetenz naturwissenschaftlich und sozialwissenschaftlich geprägter Institute bündeln zu können.

In jüngster Zeit wurden auch am Institut selbst die Kompetenzen jenseits der gut vertretenen Naturwissenschaften gestärkt. „In den letzten fünf Jahren hat man am Institut gelernt, dass Interdisziplinarität ernst genommen werden muss“ (Michael Sailer). Der Bereich Umweltrecht hat inzwischen längst seine Anerkennung erstritten und sich als gleichberechtigter, wenn auch vergleichsweise kleiner Bereich etabliert. In den letzten Jahren wurden bei Stellenbesetzungen vermehrt Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler für das Öko-Institut eingestellt, und zwar in denselben Bereichen, in denen sich die Ingenieure finden. Die Entwicklung steht noch am Beginn, ist aber als Trend erkennbar. Eine gleichmäßige Besetzung mit Natur- und Sozialwissenschaftlern wird vom Institut nicht angestrebt. In der sozial- und wirtschaftswissenschaftlich orientierten Umweltforschung haben sich andere Institute wie das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung oder das Institut für sozial-ökologische Forschung etabliert, deren Kompetenzen im Rahmen von Kooperationsprojekten eingebunden werden können.

Mit der Öffnung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler holt das Institut eine Entwicklung nach, die in der Anfangszeit gescheitert war. Durch die Integration von Sozialwissenschaften in die bestehenden thematischen Bereiche wird jetzt die interdisziplinäre Arbeit dauerhaft am Institut etabliert, ohne allerdings die naturwissenschaftliche Ausrichtung ganz aufzuheben.

## Von der Gegenstudie zur transdisziplinären Forschung

„Warum bringt ... diese gewaltige Investition in Wissenschaft, die sich die Gesellschaft leistet, bestimmte Dinge nicht?“, fragt sich Karl-Otto Henseling vom Umweltbundesamt. Es ist schon bemerkenswert, dass ein kleines, zunächst vor allem von Mitgliedern finanziertes Institut gegen die kostspielige Wissenschaftslandschaft aus Universitäten und öffentlich finanzierten Forschungsinstituten antreten konnte und sich behauptete.

Zunächst war die Kritik an der etablierten Wissenschaft eine der wesentlichen Säulen des Instituts. Die oben beschriebene Auflösung der konfrontativen Situation veränderte auch die wissenschaftliche Arbeitsgrundlage im

Öko-Institut. Das Konzept der Gegenwissenschaft ist einem Wettbewerb der Ideen gewichen. Die ursprünglich kritischen und außergewöhnlichen Ideen sind in der Zwischenzeit gängiger geworden. „Heute gibt es durchaus Untersuchungen, in denen sich das Öko-Institut von keiner etablierten Institution mehr unterscheidet“ (Peter Henricke). Damit ist nicht gesagt, dass alle Auffassungen des Öko-Instituts heute von allen oder auch nur der Mehrheit geteilt würden. Doch die starre Trennung mit der Gegenwissenschaft von unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten auf der einen und der etablierten Wissenschaft auf der anderen Seite gibt es nicht mehr.

Das Öko-Institut hat sich in einer anderen Nische des Wissenschaftsfeldes etabliert. Im Öko-Institut und mittlerweile auch anderen unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten ist die wissenschaftliche Arbeit auf Probleme ausgerichtet. Disziplinengrenzen spielen dagegen eine untergeordnete Rolle. Doch allein bei dieser interdisziplinären Herangehensweise bleibt es nicht. Hinzu kommt die Einbindung von nicht-wissenschaftlichen Akteuren in das Konzept einer transdisziplinären Forschung.<sup>52</sup> „Wir bemühen uns um einen transdisziplinären Ansatz, der die ‚erforschten‘ Akteure miteinbezieht“, berichtet Bettina Brohmann von diesem Zugang. Die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und Anwendern erhält einen systematischen Stellenwert für die Problemlösung. Insbesondere für die Erforschung von Umweltproblemen ist diese transdisziplinäre Herangehensweise gewählt worden (Jahn/Wehling 1998). Die enge Verknüpfung von wissenschaftlicher Arbeit mit den Bedingungen ihrer Anwendung sieht Hans-Jochen Luhmann als einen Grund, warum die unabhängigen ökologischen Forschungsinstitute sich etablieren konnten (Luhmann 1999). So hat auch das Öko-Institut seine wissenschaftliche Arbeit durch Hinzunahme einer transdisziplinären Arbeitsweise zu einem Forschungsansatz eigener Art fortentwickelt.

52 Mittelstraß versteht unter Transdisziplinarität nicht das Verlassen des Wissenschaftssystems selbst (2001: 93). Allerdings hat sich mittlerweile die Ansicht durchgesetzt, Transdisziplinarität bedeute, im Unterschied zur Interdisziplinarität, die Einbindung von nicht-wissenschaftlichen Akteuren aus der Praxis. Vgl. etwa die Ausschreibungen zur Forschungsförderung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung.





Teil 3

# Resümee und Ausblick



## 25 Jahre Öko-Institut – Resümee

Seit der Versammlung am 5. November 1977 in Freiburg, als 27 Personen am Rande einer Tagung zum Thema „Die Rolle des Wissenschaftlers in der Gesellschaft“ mit dem Gründungsauftrag das Öko-Institut ins Leben riefen, sind fast 25 Jahre vergangen. In dieser Zeit hat das Institut, wie andere gesellschaftliche Gruppen auch, tief greifende Veränderungen durchlaufen. Politik und Wirtschaft gehen heute mit ökologischen Problemen sensibler um als noch Ende der 1970er Jahre; auch Wissenschaftslandschaft und Forschungsförderung sind nicht die Gleichen geblieben; nicht zuletzt hat sich die Umweltbewegung, aus deren Mitte heraus und zu deren Unterstützung das Öko-Institut entstand, verändert. Hier sollen die in den vorhergehenden Kapiteln festgestellten Entwicklungen zusammengefasst werden.

### Vom Anwalt der Umweltbewegung zum Anwalt der Umwelt

Das Öko-Institut hat zu Beginn vor allem die Umweltbewegung mit wissenschaftlicher Expertise unterstützt. Da Politik und Wirtschaft die Argumente aus der Umweltbewegung weitgehend ignorierten, wurden Gerichtsverfahren wichtig, denn die Gerichte waren das Einfallstor insbesondere für Atomkraftgegner, um etwas zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist die damalige Aufgabe des Öko-Instituts zu sehen. Die Aufgabe als Anwalt der Umweltbewegung war in einem ganz konkreten Sinne gemeint.

Das Institut wollte aber von Beginn an zusätzlich ökologische Alternativen erarbeiten. Für die Legitimierung der Umweltbewegung in der Öffentlichkeit waren die umsetzbaren Alternativen von ganz entscheidender Bedeutung, denn die Studien waren wichtige Argumentationshilfen in der politischen Diskussion. Die Arbeit des Öko-Instituts zielte damit auf die unmittelbare Unterstützung der Umweltbewegung und bisweilen war das Öko-Institut selbst als politische Organisation aktiv.

Mit den Jahren hat sich die Umweltbewegung verändert und somit auch das Verhältnis zwischen Öko-Institut und ihr. Das Institut versteht sich heute als weitgehend unabhängig von der Umweltbewegung; die Arbeit zielt auf die Lösung von Umweltproblemen. Es sollen praxisnahe konkrete Maßnahmen zum Umweltschutz erarbeitet werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden. Die unmittelbare Wirkung auf eine Verbesserung (oder weniger starke Verschlechterung) der Umweltsituation ist das Kriterium, an dem heute Projekte im Öko-Institut gemessen werden. Das Institut versteht sich nicht mehr als Anwalt der Umweltbewegung, sondern als Anwalt der Umwelt.

Damit ist die Bindung an die Umweltbewegung keineswegs aufgehoben. Doch die kostengünstige Beratung von Bürgerinitiativen ist heute eine Nebenaufgabe, die je nach Arbeitslage miterledigt wird. Kooperationen beschränken sich vor allem auf größere Umweltverbände. Das Verhältnis zu den Initiativen der Anti-Atomkraft-Bewegung, die anders als große Teile der übrigen Umweltbewegung bei ihren Maximalforderungen geblieben sind, ist dagegen eher distanziert.

Mit dieser undefinierten Rolle sieht es das Institut heute auch als seine Aufgabe an, gegebenenfalls Teile der Umweltbewegung zu kritisieren, wenn das nach Ansicht von Mitarbeitern aus ökologischen Gründen geboten scheint. Die Kommentare zu den CASTORNix-Protesten haben dies gezeigt, allerdings wurde auch deutlich, wie umstritten diese Ansicht ist. Dazu werden für das Öko-Institut neue Kooperationen mit Politik und Wirtschaft möglich. Es verzichtet auf Maximalforderungen und versucht, Lösungen anzubieten und umzusetzen. Damit hat das Öko-Institut eine ähnliche Entwicklung genommen wie Teile der Umweltbewegung. Andererseits hat es sich von den inhaltlich radikaleren Gruppen, insbesondere aus der Anti-Atomkraft-Bewegung, entfernt.

Die Bewertung dieser Entwicklung ist durchaus unterschiedlich. „Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass das Institut in dem ursprünglich gemeinten und durch lange Jahre bewährten Sinne ein öffentlicher Herausforderer für Wissenschaft, Technik und Politik sein wird, diese Möglichkeit schätze ich als denkbar gering ein“, meint Mitbegründer Günter Altner zu den Perspektiven des Instituts. Uwe Ilgemann dagegen meint: „Wir wollen nicht, dass unsere Arbeit verpufft.“ Der Abschied von den radikaleren Positionen ist motiviert von dem Ziel, mehr zu erreichen.

## Vom Vertreter zum Vermittler?

„Die meisten akzeptieren uns als fairen, kompetenten und unabhängigen Partner. Dadurch haben wir die neue Rolle, dass wir jetzt auch Vermittler zwischen den verschiedenen Akteuren und Ebenen sein können“, schätzt Rainer Griefshammer die Außenwahrnehmung des Instituts ein. Diese Vermittlerrolle nimmt das Öko-Institut in unterschiedlicher Weise wahr. Wenn Unternehmen ihre ökologische Ausrichtung glaubhaft machen wollen, ist das Öko-Institut interessant, denn ein Lob von ihm ist oft mehr wert als dasselbe Urteil – vielleicht sogar aufgrund derselben Daten – von einem wirtschaftsfreundlichen Institut.

Die Rolle des Vermittlers bedeutet aber auch Ausgleich zwischen konträren Positionen. „Das Öko-Institut ist in Deutschland eine der Institutionen,

die den meisten Einblick in die verschiedenen Kulturen haben“, meint Michael Sailer, „(...) Wir können mit Bürgerinitiativen *und* mit Unternehmensleitungen umgehen.“ Die Arbeit in politischen Kommissionen lässt sich so verstehen. Mitarbeiter des Öko-Instituts bieten sich für politische Kommissionen und Mediationsprozesse an, weil sie fachlich kompetent sind, aber auch die ökologischen Positionen vertreten können.

Mit der Vermittlerrolle ist allerdings fast zwangsläufig die Gefahr verbunden, diese Mittelposition zu verlieren. Das Öko-Institut muss einerseits seine Glaubwürdigkeit bewahren und andererseits bei Auftraggebern aus Wirtschaft und Politik ausreichend Vertrauen genießen. Das ist nicht einfach aufrecht zu erhalten. Mit jedem Kompromiss verliert das Institut einen Teil seines Rufes als besonders konsequenter Vertreter von Umweltbelangen.

Die Offenlegung der angewendeten Verfahren und die grundsätzliche Veröffentlichung der Ergebnisse mögen kompetente Beobachter überzeugen; die breite Öffentlichkeit wird jedoch nur einen pauschalen Eindruck haben. Die Entwicklung vom Interessenvertreter zum Vermittler ist daher immer problematisch. Ohne Fragezeichen ist sie kaum zu denken.

## Das Erbe einer „alternativen“ Organisation

Das Öko-Institut ist 1977 nicht nur aus der Umweltbewegung entstanden; es ist auch aus den neuen sozialen Bewegungen entstanden, die aus einem links-alternativen Milieu kamen und einander ähnelnde Organisations- und Arbeitsweisen ausgebildet hatten. So wird verständlich, warum sich das Öko-Institut mit dezentralen Strukturen gegründet hat. Die Mitarbeiter sollten bei Entscheidungen eingebunden werden und erhielten einheitliche Gehälter, unterschieden nur nach Wissenschaftlern und Verwaltungskräften. Die Veränderung zu einer friedlicheren, ökologischeren, solidarischeren und emanzipierten Gesellschaft sollte im alltäglichen Leben beginnen, denn „das Private ist politisch“.

Hinzu kam die in den neuen sozialen Bewegungen weit verbreitete große Einsatzbereitschaft. Das Institut konnte in den ersten Jahren auf zahlreiche ehrenamtlich arbeitende Wissenschaftler an unterschiedlichen Orten zurückgreifen. Doch auch engagierte, begeisterte Ökologen wollen bei Zeiten Familien gründen oder in die Rentenkasse einzahlen. Langfristig lag damit entweder eine stärkere Professionalisierung nahe oder das Institut würde auf einem niedrigeren wissenschaftlichen Niveau mit hoher Personalfuktuation stagnieren. Während in den frühen Jahren die Wissenschaftler meist nur kurzfristige Verträge bekamen, setzten sich mit der Zeit die Professionalisierung und längere Beschäftigungszeiten durch.

Mit den alternativen Organisationsstrukturen, wie etwa der Vermeidung von Hierarchien, der Basisdemokratie mit Konsensprinzip und der weitgehend einheitlichen Bezahlung, machte das Öko-Institut ähnliche Erfahrungen wie andere Organisationen, die im Umfeld der neuen sozialen Bewegungen entstanden waren. Die Einführung der Bereiche war eine Reaktion auf die mit diesen Strukturen verbundenen Probleme. Die Basisdemokratie mit Konsensprinzip führte bei steigenden Mitarbeiterzahlen zu erheblichen Entscheidungsschwierigkeiten, weshalb Entscheidungen zunächst an den Geschäftsführer, später auch an das Koordinationsgremium bzw. Leitungsgremium delegiert wurden. Parallel wählten die Mitarbeiter des Instituts einen Betriebsrat. Mit Einführung dieser Gremien wurden Entscheidungsbefugnisse delegiert und formalisiert. Die gestiegene Zahl von Mitarbeitern hatte diese Veränderungen nahe gelegt, sie bedeutete aber auch, dass sich das Institut von alten Idealen der Basisdemokratie entfernte und ein Stück weniger „alternativ“ wurde.

Diese Entwicklung hieß keineswegs, dass sich das Öko-Institut heute nicht mehr von anderen Organisationen unterscheiden würde. Die Unterschiede sind nicht nur am Betriebsklima zu merken, wenn die Mitarbeiter pfeifend über den Flur laufen oder sich in Darmstadt und Freiburg zum gemeinsamen Mittag mit Vollwertkost treffen. Nach wie vor sind die Mitarbeiter einflussreich bei Institutsentscheidungen. Auch bei der inhaltlichen Arbeit haben Mitarbeiter und vor allem die Koordinatoren der Bereiche erhebliche Freiräume. Damit liegt die thematische Feinsteuerung in den Bereichen. Hier sieht man sehr deutlich das Erbe der alternativen Organisation, auch wenn sie heute nur noch „etwas alternativ“ ist.

## Vom Außenseiter zum Experten

Zur Zeit der Gründung des Öko-Instituts waren Wissenschafts- und Politiklandschaft von einem Klima der Polarisierung bestimmt. Die Argumente der Umweltbewegung wurden in Politik und Wirtschaft weitgehend ignoriert; an den Universitäten und Forschungsinstituten konnten Wissenschaftler mit einer ökologisch-kritischen Haltung nur schwer Fuß fassen. Die Unterstützung des Instituts durch Mitglieder und junge Wissenschaftler, aber auch einige namhafte Wissenschaftler und Politiker, die sich zum Teil heute im Kuratorium finden, kann über die konfrontative Ausgangslage nicht hinwegtäuschen.

Diese Gründungsgeschichte zeigt sich am deutlichsten in der Struktur des Instituts als ein eingetragener Verein mit individuellen Mitgliedern. Die Unabhängigkeit war Gründungsanlass und Daseinsberechtigung. Eine große Zahl von Fördermitgliedern sollte dies garantieren.

Das Öko-Institut ist heute nicht mehr einer feindlichen Umgebung ausgesetzt. Mit dem Interesse von Politik und Gesellschaft an Umweltfragen wurden auch die Mitarbeiter des Instituts zu anerkannten Experten. Ihre Rolle als Außenseiter mit Alibifunktion haben sie verloren. Diese Veränderung spiegelt sich unter anderem in der Finanzierung des Instituts, denn Mitgliedsbeiträge und Spenden machen nur noch einen kleinen Teil des Gesamtbudgets aus. Die Unabhängigkeit des Instituts ergibt sich vor allem aus den vielen, unterschiedlichen Auftraggebern, wobei es auf die Akquisition von Aufträgen insgesamt angewiesen bleibt.

Damit ist eine Gründungsidee des Instituts unwichtiger geworden, wenn sie auch ihre Bedeutung nicht ganz verloren hat: das Gegengutachten. Die unmittelbare Konfrontation von herrschender Meinung mit einer kritischen Gegenmeinung aus dem Öko-Institut gibt es heute allenfalls noch im Bereich Gentechnik, wobei die Auseinandersetzung unter anderen Vorzeichen stattfindet, weil Politik und Wirtschaftsunternehmen aus vergangenen Konflikten gelernt haben.

Das Institut hat sich mit einer problemorientierten Forschung und Beratung am Markt etabliert und so eine Nische im Wissenschafts- bzw. Wissensmarkt besetzt. Die Beratung von Politik und Wirtschaft ist ein Markt, der heute vom Öko-Institut und anderen unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten bedient wird.

Damit ist die Gegenstudie oder zumindest der besonders kritische Blick nicht obsolet geworden. Das Öko-Institut profitiert von seiner Glaubwürdigkeit in der umweltpolitisch interessierten Öffentlichkeit. Dieser Ruf beruht allerdings auf einer kritischen Haltung, die in Beratungsprozessen nur noch bedingt aufrecht erhalten werden kann. Der zukünftige Erfolg des Instituts könnte entscheidend davon abhängen, wie gut dieser Spagat gemeistert wird.

## 35 Jahre Öko-Institut – der Blick in die Glaskugel

Auf die Frage, wie das Öko-Institut in zehn Jahren aussehen mag, lässt sich seriöserweise nur antworten: Wir wissen es nicht. Dennoch habe ich mich, wie oben schon erwähnt, nicht nur als Archäologe, sondern auch als Zukunftsforscher betätigt und meinen Interviewpartnern neben den vielen Auskünften über Vergangenheit und Gegenwart immer auch einen Blick in die Zukunft abverlangt. Aus den Interviews hat sich eine reiche Ideen-sammlung ergeben. Die Einschätzungen meiner Gesprächspartner fielen differenziert aus, es tauchten aber auch ähnliche Erwartungen beim Blick in Zukunft auf, u.a. zum Wachstum, zur Interdisziplinarität, zur Internationalisierung. Andererseits gab es auch skeptische Stimmen, die für die Zukunft des Instituts Probleme sahen.

Die auffälligste Übereinstimmung ist zunächst, dass dem Institut eine positive Zukunft vorausgesagt wird. Die Auflösung oder auch nur einen deutlichen Niedergang erwartet kaum jemand; verbreitet hingegen ist die Annahme, das Institut werde weiter wachsen. Insbesondere für den Standort Berlin, aber auch für die übrigen Standorte wurde erhebliches Wachstum für die nächsten Jahren vermutet.

Expansion wurde auch mit Blick auf die Inhalte vorausgesagt. Niemand ging zwar von der Gründung weiterer Bereiche aus, doch die verstärkte Einbindung von Sozialwissenschaftlern hielten viele für wahrscheinlich. Ähnliches gilt für die Ausweitung der bereichsübergreifenden und interdisziplinären Projekte. Auch die Internationalisierung der Arbeit erschien vielen als nahe liegend: Insbesondere die Ausrichtung auf die EU dürfte sich in Zukunft verstärken, dies könnte auch für Projekte mit Ländern in Asien oder Südamerika gelten.

Weitgehende Einigkeit schließlich bestand in Hinblick auf die abnehmende Bedeutung der Umweltbewegung für das Institut. Die Aufmerksamkeit galt eher den Auftraggebern aus der Wirtschaft; hier sahen mehrere Befragte eine Perspektive für zukünftige Projekte.

Bei den internen Strukturen des Instituts gab es mehr Befürchtungen als Erwartungen. Die Mitarbeiter hängen an dem „etwas anderen“ Institut mit den Beteiligungsmöglichkeiten bei Entscheidungen und der besonderen Arbeitskultur.

Nun folgen vier Zukunftsszenarien, in die ich als Autor die Erwartungen meiner Gesprächspartner miteingebaut habe. Dazu kommen meine eigene Vorstellungskraft und zwangsläufig subjektive Einschätzungen.



## **Szenario 1: Die Reste des Öko-Instituts – ein Niedergangsszenario**

Die Stimmung ist gedrückt, als die vier Mitarbeiter des Öko-Instituts aus Freiburg mit ihren drei Kollegen aus Darmstadt zusammenkommen, um das 35-jährige Bestehen des Öko-Instituts zu feiern. Ein Rückblick auf die Feier zum 25-jährigen Bestehen vor zehn Jahren ist deprimierend. Damals hatte niemand eine solche Entwicklung für möglich gehalten.

Vor acht Jahren hatte es begonnen. Nach fast 30 Jahren beständigen Wachstums waren die Aufträge zurückgegangen, und das noch in wirtschaftlich boomender Zeit.

Eine Reihe von Fehlschlägen hatte den Auftragsrückgang eingeläutet: Unternehmen zeigten kein Interesse mehr an Beratung, die vornehmlich auf Umweltfragen fokussiert war. Beratungsfirmen wie Roland Berger oder McKinsey hatten ökologische Aspekte in ihre Unternehmensberatung mitaufgenommen und waren zu Konkurrenten geworden. Dass sie dabei auch auf die Studien des Öko-Instituts zurückgriffen, entbehrte nicht der Ironie.

Die Internationalisierung war eine verhängnisvolle strategische Entscheidung gewesen. Die EU, die Vereinten Nationen (UNO) und andere Staatengemeinschaften sollten in Umweltfragen beraten werden. Doch das Büro des Öko-Instituts in Brüssel musste nach zwei Jahren wieder schließen. Die Bereiche weigerten sich, noch mehr Geld in ein Büro zu investieren, das keine Aufträge einbrachte. Den beiden Angestellten in Brüssel war es nicht gelungen, die Europäische Kommission intensiver für das Öko-Institut aus Deutschland zu interessieren. Schwierigkeiten bei der Kooperation mit Projektpartnern in Polen, Rumänien und Zypern taten ein Übriges.

Nach der erfolglosen neuen Schwerpunktsetzung versuchte das Institut, sich wieder auf seine Kernkompetenzen zurückzuziehen: Studien für öffentliche Geldgeber und Politikberatung auf Bundes- und Landesebene. Doch zwei Entwicklungen in Deutschland schränkten diese Möglichkeit ein: das abnehmende politische Interesse am Umweltschutz und die neue Konkurrenz.

Das Interesse am Umweltschutz war massiv zurückgegangen. Anstelle von Maßnahmen in Deutschland lag der Fokus auf den neuen Mitgliedsländern der EU. Als endlich das ganze Ausmaß der Umweltschäden in diesen Ländern ans Licht gekommen war, konnten dort ganze Industriezweige saniert werden, was nicht nur vor Ort, sondern auch aus europäischer Perspektive zu deutlichen Verbesserungen der Umweltsituation führte. An Projekten in Deutschland bestand kein Interesse mehr, Umweltschutz war nun

gleichbedeutend mit dem Überweisen von Geldern in die neuen Mitgliedsländer der EU.

Parallel zu dieser Entwicklung kam der Niedergang der grünen Partei. Bei mehreren Landtagswahlen waren die Grünen an der Fünf-Prozent-Hürde gescheitert. Ihre Regierungsbeteiligung auf Bundesebene konnte sie dafür vorübergehend noch entschädigen. Doch dann kam alles ganz anders. Der Kriegseinsatz deutscher Soldaten in Saudi-Arabien an der Seite der USA wurde zu einer Zerreißprobe für die Grünen. Nur mit denkbar knapper Mehrheit entschied sich der Bundesparteitag der Grünen zu einer Fortsetzung der Koalition. Als dann allerdings die Ausstiegszeit für Betreiber von Atomkraftwerken um weitere 30 Jahre verlängert werden sollte, lief das Fass über. Die Grünen verließen die Bundesregierung und schafften, zu ihrem eigenen Erstaunen, in der nachfolgenden Wahl den Sprung in den Bundestag nicht mehr. Damit war ein weiterer Förderer der Ideen, die aus dem Öko-Institut kamen, verloren gegangen. Das Ergebnis war ein kontinuierlicher Auftragsrückgang.

Hinzu kam die Konkurrenz im ureigenen Feld des Öko-Instituts, der wissenschaftlichen anwendungsorientierten Arbeit zu Umweltthemen. Die enge Kooperation von Wissenschaftlern mit Anwendern war von Politikern mit Interesse beobachtet worden. Das Programm sozial-ökologische Forschung hatte diese Art Arbeit zunächst bei den unabhängigen ökologischen Forschungsinstituten gefördert. Doch die Konkurrenz schloß nicht. Der Ort, um eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis auf breiter Basis zu etablieren, waren die Fachhochschulen. Hier hatte praxisnahe Wissenschaft eine lange Tradition. Nicht nur Umweltthemen, auch andere Arten der Entwicklung wurden intensiv gefördert.

Damit waren die unabhängigen ökologischen Forschungsinstitute nicht mehr spezifisch in ihrer Arbeitsweise. Innerhalb kurzer Zeit etablierten sich viele Anbieter von Entwicklungs- und Beratungsprojekten. Umweltthemen wurden selbstverständlich mitangeboten. Da die Fachhochschulen mit ihrer Grundfinanzierung in einer wesentlich günstigeren Lage waren, konnten die unabhängigen Institute nur in seltenen Fällen mithalten.

Das Öko-Institut konnte zwar einen Konkurs noch abwenden, aber die Mitarbeiterzahl stürzte von 110 in Hochzeiten auf sieben ab, die auf ihren halben Stellen überwiegend von den 2000 Mitgliedern finanziert werden. Auftragsprojekte gibt es nur noch selten für das Institut.

Die Feierlichkeiten zum 35-jährigen Bestehen des Instituts sind dem Rotstift zum Opfer gefallen. So bleibt es im November 2012 bei einer kleinen Zusammenkunft der Mitarbeiter. Wehmütig blicken sie zurück auf eine

wechselvolle Geschichte, in der sie einiges erreicht haben, die aber nun ihrem Ende entgegen zu gehen scheint.

## **Szenario 2: Forschungs- und Beratungsinstitut OE.com – ein Normalisierungsszenario**

Die vierfarbige Hochglanzbroschüre kündigt von einem hochmodernen Unternehmen für Forschung und Unternehmensberatung im Bereich der Umweltechnik, das nun sein 35-jähriges Jubiläum begeht: das Forschungs- und Beratungsinstitut OE.com.

An die vor vier Jahren vorgenommene Namensänderung haben sich die meisten inzwischen gewöhnt und nur gelegentlich trudeln noch Briefe ein an das „Öko-Institut“. Unter diesem Namen war der notwendige Imagewandel nicht zu bewerkstelligen gewesen. Die Einsicht hatte sich durchgesetzt, dass es nicht ausreichte, professionelle Arbeit zu machen, vielmehr brauche das Institut auch eine entsprechende Außendarstellung. Da war ein Name, der an die überholten technikfeindlichen 1970er Jahre erinnert, ungeeignet. Nach längeren Diskussionen wurde der neue Name gefunden, der mit dem allein stehenden OE oder Ö das alte Markenzeichen aufnimmt und so die Verbindung zum Vorgängerinstitut aufrecht erhält.

Rund 130 Mitarbeiter sind an den drei Standorten Freiburg, Darmstadt und Berlin heute beschäftigt; Berlin ist mit 50 Beschäftigten der größte. Nach einer Verlagerung der Aktivitäten hin zu nationaler und europäischer Politik- und Wirtschaftsberatung hatte es innerhalb des Instituts eine Umschichtung in Richtung Bundeshauptstadt gegeben.

Parallel zu dieser Entwicklung kam es zu einer Verjüngung der Belegschaft. Für Universitätsabsolventen, die in der angewandten Forschung arbeiten wollen, bot das Forschungs- und Beratungsinstitut OE.com einen attraktiven Arbeitsplatz. Das Institut OE.com war ein interessantes Sprungbrett geworden; nach zwei oder drei Jahren Mitarbeit lockten dann höhere Stufen auf der Karriereleiter. Das Interesse an Umweltpolitik hielt sich bei diesen Mitarbeitern in Grenzen und der Kontakt zu Umweltverbänden erschien den meisten als unnötig.

Auch die interne Struktur des Institut hatte sich grundlegend geändert. Der Verein hatte kontinuierlich Mitglieder verloren und war schließlich aufgelöst worden. Das Institut wurde als Aktiengesellschaft weitergeführt. Zunächst waren die Aktien vorwiegend an die Mitarbeiter gegangen, die ent-

sprechend weiterhin großen Einfluss auf die Leitung des Instituts hatten. Mit der Zeit allerdings war das Kapital der Gesellschaft weiter gestreut worden. Die basisdemokratischen Strukturen hatten sich praktisch aufgelöst. Die Entscheidungen der Geschäftsführung fielen unter Beteiligung der Leiter der acht Abteilungen.

Nach längeren Diskussionen wurde auch ein Dienstwagen für den Geschäftsführer angeschafft. Vorschläge, ein Solar- oder Elektroauto zu kaufen, waren nicht durchsetzbar gewesen. Vor allem die jungen Mitarbeiter irritierte die Schärfe der Auseinandersetzung um eine Lappalie. Dass die Anschaffung einer Luxuslimousine für den Geschäftsführer zu energischem Protest von einigen älteren Mitarbeitern bis hin zur Kündigung führte, war den meisten vollkommen unverständlich.

Zur Feier anlässlich des 35-jährigen Jubiläums kann das Forschungs- und Beratungsinstitut OE.com stolz auf seine Erfolge verweisen. Das Umweltthema ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und dasselbe gilt auch für das Institut. Aus dem randständigen Öko-Institut, an dem vor langen Zeiten einige Außenseiter mit ihren Ergebnissen provozierten, ist ein etabliertes Institut für angewandte Forschung sowie Wirtschafts- und Politikberatung geworden. Das Jubiläum gibt allen Anlass zur Zufriedenheit.

### **Szenario 3: Gegen den Strom – ein Radikalisierungsszenario**

Die Feier zum 35-jährigen Bestehen des Öko-Instituts ist klein und die meisten Besucher sind alte Bekannte. Daher ist der Mann vom Verfassungsschutz leicht zu erkennen. Wer hätte vor zehn Jahren solchen Staatsbesuch erwartet? Damals wäre eher der Umweltminister aus einer Landes- oder der Bundesregierung zu erwarten gewesen. Aber die Zeiten ändern sich.

Der Umweltschutz spielt heute trotz immer alarmierenderer Befunde zum Klimawandel kaum noch eine Rolle. Dagegen hatte sich schleichend ein politischer Klimawandel vollzogen. Nach den USA hatten auch die westeuropäischen Staaten mit dem schlagkräftigen Argument der Terrorbekämpfung ökologische Maßnahmen zurückgestellt. Innere und äußere Sicherheit waren die Themen, mit denen Wahlkämpfe zu gewinnen waren – Umweltschutz war das Thema, mit dem sie verloren wurden. Die Grünen hatten das schmerzlich erfahren müssen.

Für das Öko-Institut ging mit dieser Entwicklung ein massiver Auftragsrückgang einher. Die Politik verzichtete auf Enquete-Kommissionen und Beratungsgremien zu Umweltfragen. Kritische Positionen waren nicht mehr

gefragt. Regierungsgelder für Studien zu Problemen des Umweltschutzes wurden deutlich gekürzt. Das Öko-Institut musste die Zahl seiner Mitarbeiter drastisch reduzieren. Ein Bankrott konnte vor allem durch die Unterstützung der Mitglieder abgewendet werden. Die Mitgliedsbeiträge und Spenden waren sprunghaft anstiegen, denn Umweltschutz war wieder zur Glaubenssache geworden, die offensichtlich Unterstützung brauchte.

Der Ton in der Diskussion hatte sich schlagartig verschärft. Umweltschützer wurden als Spinner und Gegner des kapitalistischen Systems dargestellt. Immer häufiger versuchte man, die verschärften Gesetze gegen terroristische Aktivitäten auch gegen Gruppen aus der Umweltbewegung anzuwenden. In Reaktion darauf radikalisierten sich diese: Unterschriftensammlungen wurden seltener, Blockaden und Demonstrationen, die bis zur Gewalttätigkeit eskalierten, nahmen zu.

Das Öko-Institut radikalisierte sich auf seine Weise. Die Themen der nun überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden finanzierten Studien stellten deutlich und klar die massiven Umweltprobleme dar. Gemeinsam mit ökologischen Forschungsinstituten aus anderen Mitgliedsländern der Europäischen Union (EU) wurde jährlich ein Gesamtbericht über die katastrophale Umweltsituation in Europa vorgestellt. Ein Jahresbericht des Öko-Instituts, der die größten gegenwärtigen Umweltverschmutzungen in Deutschland darstellte und daneben ein Schreckensszenario über den prognostizierten Umweltzustand in 50 Jahren zeichnete, fand über das Internet große Verbreitung.

Je stärker das Institut unter Druck geriet, desto enger rückte die nun kleiner gewordene Gruppe der Mitarbeiter zusammen. Mitarbeiterbesprechungen wurden häufiger, was zur Stärkung der Basisdemokratie am Institut führte. Jedes Projekt musste mindestens zur Hälfte aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen finanziert werden, was den Spielraum aller anderen Projekte einschränkte. Jedes einzelne Projekt wurde daher intensiv diskutiert.

Auch die Art der Arbeit hatte sich verändert. Die anwendungsnahen, detailgenauen und umsetzungsorientierten Studien des Öko-Instituts fanden keine Auftraggeber mehr. Das Öko-Institut legte nun überwiegend wissenschaftliche Arbeiten zu grundsätzlichen Problemen vor. Eine Studie nahm beispielsweise die neue Generation von Atomkraftwerken, die von dem Ausstiegsbeschluss nachträglich ausgenommen wurden, ausführlich unter die Lupe. Andere Projekte beschäftigten sich mit den Auswirkungen des zunehmenden Flugverkehrs auf den Klimawandel. Entscheidend für die Auswahl der Themen war neben ökologischer Relevanz auch die Chance, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Denn die Umweltprobleme

wurden allgemein verdrängt und es war höchste Zeit, das Ausmaß der Klimakatastrophe bekannt zu machen.

Etwas wehmütig denken die langjährigen Mitarbeiter bei ihrer kleinen Feier an die Zeit zurück, als Politiker und Wirtschaftsbosse noch interessiert waren an den Ergebnissen des Instituts. Doch die Zeiten haben sich geändert. Und dass die Grundsatzarbeit, der sich das Institut wieder widmet, von größter Bedeutung ist, da sind sich alle einig.

## **Szenario 4: Das Öko-Institut mit fünf Standorten – ein Wachstumsszenario**

Das 35-jährige Jubiläum des Öko-Instituts soll im kleinen Kreis gefeiert werden. Der Geschäftsführer und seine fünf Stellvertreter haben zu einem Sektempfang mit Pressevertretern, einigen Auftraggebern und der Belegschaftsvertretung eingeladen. Diesmal findet die Zusammenkunft am jüngsten Standort in Frankfurt am Main statt.

Die Zahl der Standorte ist auf fünf angewachsen: In Berlin liegt der Schwerpunkt auf nationaler Politikberatung. In Darmstadt und Frankfurt konzentriert sich das Arbeitsfeld Wirtschaftsberatung, wobei das Darmstädter Büro von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern geprägt ist, das Frankfurter von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern. Das Brüsseler Büro arbeitet überwiegend zur europäischen und internationalen Umweltpolitik. In Freiburg schließlich sitzen Geschäftsführung und Verwaltung; zusätzlich wird dort an Grundlagenthemen gearbeitet.

Das Öko-Institut verzeichnete in den letzten zehn Jahren einen deutlichen Wachstumsschub, obgleich das Interesse an ökologischer Forschung bei öffentlichen Geldgebern keineswegs zugenommen hat. Etliche kleine unabhängige Forschungsinstitute aus dem Umweltbereich waren in ökonomische Schwierigkeiten geraten. Die gegenteilige Entwicklung am Öko-Institut hat vor allem drei Gründe: den konsequenten Ausbau der interdisziplinären Arbeit, den deutlichen Anstieg der Aufträge von Wirtschaftsunternehmen und die Zunahme von internationalen Projekten.

Bereits nach dem Jahr 2000 hatte das Öko-Institut begonnen, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Kompetenz aufzubauen. Ein neuer Bereich „Nachhaltiger Konsum“, besetzt überwiegend mit Sozialwissenschaftlern und einigen Naturwissenschaftlern, war aufgebaut worden. Der etwas später gegründete Bereich „Landwirtschaft und Ernährung“ verbindet vor

allem Agraringenieure und Sozialwissenschaftler. Der dritte hinzugekommene Bereich beschäftigt sich mit dem Thema „Nachhaltige Finanzwirtschaft“; hier arbeiten neben anderen Disziplinen hauptsächlich Wirtschaftswissenschaftler. Damit sind die neuen Bereiche interdisziplinär ausgerichtet – eine Personalstrategie, derer sich auch die etablierten Bereiche immer mehr bedienen. Insbesondere in der Unternehmensberatung ist eine Kombination aus technischen Vorschlägen und Beratung bei der Umsetzung dieser Vorschläge in den Betriebsablauf sehr gefragt.

Eine politische Entwicklung stand dem Erfolg zur Seite: Anstelle festgeschriebener Richtwerte zur Reglementierung von Schadstoffausstößen verfolgte die EU zunehmend eine Strategie der freiwilligen Vereinbarungen mit Unternehmen. In Verhandlungen wurden mit international agierenden Konzernen und ihren Verbänden Ziele von globalen Schadstoffreduktionen ausgehandelt. Somit waren die Konzerne auf fachkundige Beratung angewiesen, die einschätzen kann, welche Emissionswerte zu welchen Kosten in den verschiedenen Produktionsanlagen jeweils erreicht werden können. Die technische Beratung des Öko-Instituts, die eng verzahnt ist mit einer Beratung zur Unternehmensgestaltung, war dabei von größtem Wert.

Eine dritte strategische Entscheidung trug ebenfalls zur günstigen Entwicklung bei: Das Institut orientierte sich zunehmend europäisch und international. Während Anfang der 2000er Jahre eher zufällig in unterschiedlichen Ländern der Welt Projekte durchgeführt wurden, kam es einige Jahre später zu einer umfassenden Strategie der Internationalisierung. Basis dafür war der Ausbau des Brüsseler Büros. Der Kontakt zu den Institutionen der EU führte schließlich zu einer Vervierfachung der Beratungsaufträge auf europäischer Ebene. Parallel zur europäischen Politik wurden auch Entwicklungen in anderen Erdteilen systematisch verfolgt, vor allem die umweltpolitischen Aktivitäten der asiatischen Staaten. Obwohl hier mit starker Konkurrenz aus den USA konfrontiert, konnte sich das Öko-Institut behaupten.

Angesichts der zunehmend internationalisierten Regulierung von Umweltpolitik waren Unternehmen auf der Suche nach Beratungsinstituten, die auf der internationalen Bühne mithalten können; das Öko-Institut mit seiner Erfahrung im europäischen und asiatischen Politikgeschäft war ein nahe liegender Partner.

Das Wachstum von rund 100 auf fast 300 Mitarbeiter war für das Öko-Institut nicht leicht zu bewältigen. Fast jeden Monat kamen neue Mitarbeiter und nicht alle blieben langfristig am Institut. Stattdessen kamen viele mit der Absicht, sich für ihre weitere Karriere zu qualifizieren. Damit änderte sich auch die Institutskultur. Die neuen, meist jungen Mitarbeiter konn-

ten mit den informellen Entscheidungsstrukturen am Öko-Institut wenig anfangen. Immer öfter wurden klare Abgrenzungen der Kompetenzen eingefordert. Auch die Begeisterung für Mitarbeiterbesprechungen oder vegetarisches Vollwertessen nahm deutlich ab. Umweltschutz wird nicht mehr als Lebensaufgabe, sondern als notwendige Selbstverständlichkeit angesehen.

Die Bereichsstruktur war ein gutes Instrument zur Einbindung von Neulingen am Institut. In den kleineren Bereichseinheiten fanden sie meist persönlichen Anschluss und konnten sich dann auch in der immer größer werdenden Organisation besser eingliedern. Allerdings ist die Übersicht und die Suche nach Kooperationspartnern bei bereichsübergreifenden Projekten nicht immer einfach: Mittlerweile gibt es zehn Bereiche an fünf Standorten.

Probleme bei der Übersicht über das Institut stellten sich auch der Geschäftsführung. Die Leitung des Instituts musste zunehmend bürokratisiert werden, um den Erfordernissen einer effektiven Kontrolle gerecht zu werden. Die erweiterte Geschäftsführung mit dem Geschäftsführer in Freiburg und jeweils einem stellvertretenden Geschäftsführer an jedem Standort hatte sich zum wichtigsten Entscheidungsgremium entwickelt. Im Vorstand hingegen bahnten sich Veränderungen an. Nicht nur wurde es immer schwieriger, die ehrenamtlichen Positionen überhaupt zu besetzen, auch war es zum grundsätzlichen Problem geworden, den Vorstandsmitgliedern die für die generelle Kontrolle der Institutsgeschicke notwendige Informationsmenge zu übermitteln. Daher denkt man am Institut über ein bezahltes, verkleinertes Aufsichtsgremium nach; doch man tut sich schwer mit der Auflösung des Vereins und der herkömmlichen Struktur. Der Verein repräsentiert ein Stück Geschichte und Identität.

Insgesamt kann das Öko-Institut zufrieden sein. Das kleine, verschrobene Institut hat sich nach 35 Jahren erfolgreicher Arbeit am Markt und in der Gesellschaft etablieren können. Fünf Standorte und fast 300 Mitarbeiter sind dafür ein deutliches Zeichen.

\* \* \*

Bis hierhin mein Ausflug in die Phantasie, beflügelt von Vermutungen und Einschätzungen, Hoffnungen und Befürchtungen, Spekulationen und möglichen Trends. Welchen Weg das Institut tatsächlich nehmen wird, kann nur die Zukunft zeigen. Die Geschichte des Instituts bleibt spannend.



## Anhang

### Liste der geführten Interviews

Die geführten Interviews waren Leitfadeninterviews, die überwiegend aufgezeichnet wurden. Zitiert wurde fast ausschließlich nur mit Einwilligung der Interviewpartner.

- Prof. Dr. Dr. Günter Altner, Theologe und Biologe, emeritierter Professor für Theologie an der Universität Koblenz, Mitbegründer des Öko-Instituts, langjähriges Vorstandsmitglied, heute Kuratoriumsmitglied.  
Interview am 18.9.2001 in Heidelberg.
- Dr. Matthias Bergmann, Mitarbeiter am Wissenschaftskolleg Berlin. Früher Geschäftsführer am Öko-Institut, danach Koordinator des Bereichs Verkehr.  
Interview am 3.6.2001 in Berlin.
- Dr. Bettina Brohmann, Mitarbeiterin am Öko-Institut in Darmstadt, Bereich Energie & Klimaschutz.  
Interview am 22.10.2001.
- Dr. Wolfgang Brühl, ehemaliger Mitarbeiter der Hoechst AG (heute Teil von Aventis).  
Interview am 21.9.2001 in Berlin.
- Ilka Buchmann, ehemalige Leiterin der Abteilung Öffentlichkeit & Kommunikation des Öko-Instituts.  
Interview am 16.3.2001 in Freiburg.
- Ulrike Diem, Mitarbeiterin des Öko-Instituts in Darmstadt.  
Interview am 22.10.2001 in Darmstadt.
- Jörn Ehlers, Pressesprecher des World Wide Fund for Nature Deutschland, früher Leiter Abteilung Öffentlichkeit & Kommunikation am Öko-Institut.  
Interview am 5.10.2001 in Frankfurt am Main.
- Christoph Ewen, Mitarbeiter am Institut für Organisationskommunikation, früher wissenschaftlicher Koordinator und Mitarbeiter am Öko-Institut in Darmstadt.  
Interview am 19.9.2001 in Bensheim.
- Christiane Friedrich, Staatssekretärin im Umweltministerium Nordrhein-Westfalen, früher Geschäftsführerin am Öko-Institut.  
Interview am 9.10.2001 in Düsseldorf
- Prof. Dr. Martin Führ, Professor für Umweltrecht an der Fachhochschule Darmstadt, Mitglied des Kuratoriums am Öko-Institut, früher Vorstandsmitglied und zuvor Mitarbeiter im Bereich Recht in Darmstadt.  
Interview am 20.9.2001 in Darmstadt.
- Dr. Rainer Gießhammer, Koordinator des Bereichs Produkte & Stoffströme, früher Geschäftsführer des Öko-Instituts, heute stellvertretender Geschäftsführer am Öko-Institut in Freiburg.  
Interviews am 16.3.2001 und 14.9.2001 in Freiburg.

- Prof. Dr. Peter Henicke, Präsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, früher Mitarbeiter und Vorstandsmitglied am Öko-Institut.  
Interview am 17.9.2001 in Wuppertal.
- Dr. Karl-Otto Henseling, Mitarbeiter am Umweltbundesamt Berlin.  
Interview am 27.8.2001 in Berlin.
- Christian Hochfeld, Mitarbeiter am Öko-Institut in Berlin, früher Darmstadt, Bereich Chemie.  
Interview am 3.9.2001 in Berlin.
- Hannegret Hönes, Freie Journalistin, langjährige Vorstandssprecherin am Öko-Institut.  
Interview am 13.10.2001 in Niedernhausen.
- Uwe Ilgemann, Geschäftsführer am Öko-Institut, früher Koordinator des Bereichs Energie & Klimaschutz in Freiburg.  
Interviews am 15.3.2001 und 11.9.2001 in Freiburg.
- Dr. Thomas Jahn, Geschäftsführer des Instituts für sozial-ökologische Forschung.  
Interview am 20.9.2001 in Frankfurt am Main.
- Prof. Dr. Martin Jänicke, Professor für Umweltpolitik an der Freien Universität Berlin.  
Telefoninterview am 6.3.2001, Berlin.
- Helga Kessler, Freie Journalistin, früher Pressesprecherin am Öko-Institut.  
Telefoninterview am 26.10.2001, Jena-Zürich.
- Dr. Felix Christian Matthes, Koordinator des Bereichs Energie & Klimaschutz.  
Interview am 3.9.2001 in Berlin.
- Ulrike Riedel, ehemalige Staatssekretärin am Bundesgesundheitsministerium, ehemaliges Vorstandsmitglied am Öko-Institut, früher ehrenamtliche Mitarbeiterin im Arbeitskreis Recht des Öko-Instituts.  
Interview am 22.9.2001 in Berlin.
- Erika Romberg, ehemaliges Vorstandsmitglied am Öko-Institut.  
Telefoninterview am 6.11.2001, Jena-Berlin.
- Frieder Rubik, Mitarbeiter am Institut für Ökologisches Wirtschaften, früher Koordinator der Arbeitsgruppe Ökologisches Wirtschaften am Öko-Institut.  
Interview am 19.9.2001 in Heidelberg.
- Michael Sailer, Koordinator des Bereichs Nukleartechnik & Anlagensicherheit, stellvertretender Geschäftsführer am Öko-Institut in Darmstadt.  
Interview am 4.9.2001 in Darmstadt.
- Gerhard Schmidt, Mitarbeiter am Öko-Institut in Darmstadt, Bereich Nukleartechnik & Anlagensicherheit, Mitglied des Betriebsrats.  
Interview am 4.9.2001 in Darmstadt.
- Dr. Georg Schwede, Geschäftsführer des World Wide Fund for Nature Deutschland.  
Interview am 5.10.2001 in Frankfurt am Main.
- Prof. Dr. Udo Ernst Simonis, Professor für Umweltpolitik am Wissenschaftszentrum Berlin, Mitglied im Kuratorium des Öko-Instituts.  
Interview am 4.9.2001 in Berlin.

Dr. Beatrix Tappeser, Koordinatorin des Bereichs Gentechnik am Öko-Institut in Freiburg.  
Interview am 11.9.2001 in Freiburg.

Jan-Peter Voß, Mitarbeiter am Öko-Institut in Freiburg, Bereich Energie & Klimaschutz.  
Interviews am 16.3.2001 und 10.9.2001.

Angelika Willms-Herget, Mitarbeiterin am Bundesministerium für Bildung und Forschung.  
Telefoninterview am 24.10.2001, Jena-Bonn.

## Literatur

Altner, Günter, 1984: *Rund um die Uhr. Unterwegs für Umwelt und Frieden*. München: Kösel.

Beck, Ulrich, 1986: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Beuermann, Christiane/Burdick, Bernhard, 1998: The German response to the sustainability transition. In: Tim O’Riordan/Heather Voisey (Hg.): *The Transition to Sustainability: The Politics of Agenda 21 in Europe*. London: Earthscan, S. 156-173.

Blühdorn, Ingolfur, 1995: Campaigning for Nature: environmental pressure groups in Germany and generational change in the ecology movement. In: Ingolfur Blühdorn/Frank Krause/Thomas Scharf (Hg.): *The Green Agenda. Environmental Politics and Policy in Germany*. Keele: Keele University Press, S. 167-220.

Brand, Karl-Werner, 1998: *Geschichte und Stand der Umweltbewegung*. Sektions-tagung "Ökologie und Gesellschaft", 27./28.März 1998, Göttingen, unveröffentlichtes Manuskript.

Brand, Karl-Werner, 1999: Transformationen der Ökologiebewegung. In: Ansgar Klein/Hans-Josef Legrand/Thomas Leif (Hg.): *Neue soziale Bewegungen. Impulse, Bilanzen und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 237-256.

Brand, Karl-Werner/Büsser, Detlef/Rucht, Dieter, 1986: *Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M.: Campus.

Brohmann, Bettina, 1997: Frühjahr 1986: Schlüsselerlebnis Tschernobyl. *Öko-Mitteilungen. Sonderausgabe zum 20jährigen Jubiläum*, 20(1), S. 18-20.

- Brohmann, Bettina/Ewen, Christoph, 1997: Trendsetter für die 80er Jahre. *Öko-Mitteilungen. Sonderausgabe zum 20jährigen Jubiläum*, 20(1), S. 16-17.
- Brundtland, Gro Harlem (Hg.), 1987: *Our Common Future: World Commission on Environmental Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Carsons, Rachel, 1962: *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin.
- Christmann, Gabriele B., 1997: *Ökologische Moral. Zur kommunikativen Konstruktion und Rekonstruktion umweltschützerischer Moralvorstellungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Cornelsen, Dirk, 1991: *Anwälte der Natur. Umweltschutzverbände in Deutschland*. München: C.H. Beck.
- Daele, Wolfgang van den, 2001: Von moralischer Kommunikation zur Kommunikation über Moral. Reflexive Distanz in diskursiven Verfahren. *Zeitschrift für Soziologie*, 30(1), S. 4-22.
- Daele, Wolfgang van den, 1996: Objektives Wissen als politische Ressource: Experten und Gegenexperten im Diskurs. In: Wolfgang van den Daele/Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren*. WZB Jahrbuch. Berlin: edition sigma, S. 297-326.
- Eder, Klaus, 1999: Dialog und Kooperation. Zur Zählung der Bewegungsgesellschaft. In: Ansgar Klein/Hans-Josef Legrand/Thomas Leif (Hg.): *Neue soziale Bewegungen. Impulse, Bilanzen und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 28-46.
- Ewen, Christoph, 1997: Anders denken, anders handeln. *Öko-Mitteilungen. Sonderausgabe zum 20jährigen Jubiläum*, 20(1), S. 12-13.
- Frankland, E. Gene/Schoonmaker, Donald, 1992: *Between Protest and Power. The Green Party in Germany*. Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press.
- Führ, Martin, 2002: Von "alternativer" Wissenschaft zu transdisziplinärer Forschung und Beratung – das Öko-Institut e.V. wird 25 Jahre alt. In: Günter Altner/Barbara Mettler-Meibom/Udo Ernst Simonis (Hg.): *Jahrbuch Ökologie 2002*. München: Beck, im Erscheinen.
- Geis, Anna, 2001: Wirkungen des Frankfurter Mediationsverfahrens. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 14(3), S. 115-119.
- Gellner, Winand, 1994: Politikberatung durch nichtstaatliche Akteure – Typen, Funktionen, Strategien. In: Axel Murswieck (Hg.): *Regieren und Politikberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 175-192.
- Grieffhammer, Rainer, 1986: Die Lage nach Tschernobyl. *Öko-Mitteilungen*, 9(3), S. 4-7.
- Heinelt, Hubert/Mühlich, Eberhard (Hg.), 2000: *Lokale 'Agenda 21'-Prozesse. Erklärungsansätze, Konzepte und Ergebnisse*. Opladen: Leske+Budrich.

- Holzinger, Katharina, 1996: Grenzen der Kooperation in alternativen Konfliktlösungsverfahren: Exogene Restriktionen, Verhandlungsleitlinien und Outside Options. In: Wolfgang van den Daele/Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren*. WZB-Jahrbuch. Berlin: edition sigma, S. 232-274.
- Jahn, Thomas/Wehling, Peter, 1998: Gesellschaftliche Naturverhältnisse – Konturen eines theoretischen Konzepts. In: Karl-Werner Brand (Hg.): *Soziologie und Natur. Theoretische Perspektiven*. Opladen: Leske+Budrich, S. 75-98.
- Johnsen, Hartmut, 1996: *Der Startbahn-West Konflikt. Ein politisches Lehrstück? Zeitzeugen ziehen Bilanz*. Frankfurt/Main: Frankfurter Societäts-Druckerei.
- Joppke, Christian, 1993: *Mobilizing Against Nuclear Energy. A Comparison of Germany and the United States*. Berkeley u.a.: University of California Press.
- Kaczor, Markus, 1990: Der Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz (BBU). In: Stiftung Mitarbeit (Hg.): *Institutionalisierungsprozesse sozialer Bewegungen*. Bonn: Stiftung Mitarbeit, S. 16-28.
- Kessen, Stefan, 1999: Umweltmediation zwischen Chance und Etikettenschwindel. Ein kritischer Kommentar zum Frankfurter Verfahren. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 12(3), S. 83-90.
- Kolb, Felix, 1997: Der Castor-Konflikt. Das Comeback der Anti-AKW-Bewegung. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 10(3), S. 16-29.
- Leonhard, Martin, 1986: *Umweltverbände*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Linse, Ulrich/Falter, Reinhard/Rucht, Dieter u.a. (Hg.), 1988: *Von der Bittschrift zur Platzbesetzung. Konflikte um technische Großprojekte*. Berlin, Bonn: Verlag J.W.H. Dietz Nachf. GmbH.
- Loske, Reinhard/Bleischwitz, Raimund, 1996: *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Studie des Wuppertaler Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH*. Basel: Birkhäuser.
- Luhmann, Hans-Jochen, 1999: Umweltpolitikberatung in Deutschland. Warum waren die 'Umweltinstitute' erfolgreich? *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 12(3), S. 49-53.
- Luhmann, Hans-Jochen, 2001: *Die Blindheit der Gesellschaft. Filter der Risikowahrnehmung*. München: Gerlin Akademie Verlag.
- Meadows, Donella H./Meadows, Dennis/Randers, Jorgen, 1972: *Limits of Growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Michels, Robert, 1987: Die oligarchischen Tendenzen der Gesellschaft (zuerst 1908). In: Robert Michels (Hg.): *Masse, Führer, Intellektuelle. Politisch-soziologische Aufsätze 1906-1933*. Frankfurt/Main: Campus, S. 133-187.
- Mittelstraß, Jürgen, 2001: Die transdisziplinäre Zukunft der Forschung. In: Jürgen Mittelstraß (Hg.): *Wissen und Grenzen. Philosophische Studien*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 89-107.

- Müller, Edda, 1986: *Innenwelt der Umweltpolitik. Sozial-liberale Umweltpolitik – (Ohn)Macht durch Organisation?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller, Edda, 1994: Zur Verwendung wissenschaftlicher Ergebnisse in der Umweltpolitik. Ein Kommentar aus der Regierungspraxis. In: Axel Murswiek (Hg.): *Regieren und Politikberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 49-57.
- Opp, Karl-Dieter, 1996: Aufstieg und Niedergang der Ökologiebewegung in der Bundesrepublik. In: Andreas Diekmann/Carlo C. Jaeger (Hg.): *Umweltsoziologie. Sonderband 36 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 350-379.
- Pehle, Heinrich, 1993: *Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Ausgegrenzt statt integriert?* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Pehle, Heinrich, 1997: Germany: Domestic Obstacles to an International Forerunner. In: Mikael Skou Andersen/Duncan Liefferink (Hg.): *European Environmental Policy. The Pioneers*. Manchester, New York: Manchester University Press, S. 161-209.
- Raschke, Joachim, 1993: *Die Grünen. Wie sie wurden, was sie sind*. Köln: Bund-Verlag.
- Raschke, Joachim, 2001: *Die Zukunft der Grünen. So kann man nicht regieren*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Roose, Jochen, 2002: *Nationale Umweltorganisationen und der lange Weg nach Brüssel. Über die Europäisierung der deutschen und britischen Umweltbewegung*. Berlin: Universitätsdissertation Freie Universität Berlin.
- Rootes, Christopher, 1999: *Environmental Protest in Seven European Union States. Supplementary Report of the Project "Transformation of Environmental Activism"*. Canterbury: EC contract no.: ENV4-CT97-0514.
- Roth, Roland, 1994: *Demokratie von unten. Neue soziale Bewegungen auf dem Wege zur politischen Institution*. Köln: Bund-Verlag.
- Roth, Roland, 1999: Ein Jahr Rot-Grün. Ein politischer GAU für die neuen sozialen Bewegungen? *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 12(4), S. 10-21.
- Rucht, Dieter, 1980: *Von Wyhl nach Gorleben. Bürger gegen Atomprogramm und nukleare Entsorgung*. München: C.H.Beck.
- Rucht, Dieter, 1983: Institutionalisierungstendenzen der neuen sozialen Bewegungen. In: Hans-Hermann Hartwich (Hg.): *Gesellschaftliche Probleme als Anstoß und Folge von Politik*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 199-212.
- Rucht, Dieter, 1988a: Gegenöffentlichkeit und Gegenexperten. Zur Institutionalisierung des Widerspruchs in Politik und Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, 9(2), S. 290-305.
- Rucht, Dieter, 1988b: Wyhl: Der Aufbruch der Umweltbewegung. In: Ulrich Linse u.a. (Hg.): *Von der Bittschrift zur Platzbesetzung. Konflikte um technische Großprojekte*. Berlin, Bonn: J.H.W. Dietz, S. 128-164.

- Rucht, Dieter, 1991: Von der Bewegung zur Institution? Organisationsstrukturen der Ökologiebewegung. In: Roland Roth/Dieter Rucht (Hg.): *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/Main: Campus, S. 334-358.
- Rucht, Dieter, 1994: *Modernisierung und neue soziale Bewegungen. Deutschland, Frankreich und USA im Vergleich*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Rucht, Dieter, 1998a: Komplexe Phänomene – komplexe Erklärungen. Die politische Gelegenheitsstruktur der neuen sozialen Bewegungen in der Bundesrepublik. In: Kai-Uwe Hellmann/Ruud Koopmans (Hg.): *Paradigmen der Bewegungsforschung. Entstehung und Entwicklung von neuen sozialen Bewegungen und Rechtsextremismus*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 109-127.
- Rucht, Dieter, 1998b: Ökologische Frage und Umweltbewegung im Spiegel der Soziologie. In: Jürgen Friedrichs/M. Rainer Lepsius/Karl Ulrich Mayer (Hg.): *Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. Sonderheft 38 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 404-429.
- Rucht, Dieter, 1999: Linking Organization and Mobilization. Michels' 'Iron Law of Oligarchy' Reconsidered. *Mobilization*, 4(2), S. 151-169.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 1999: The German environmental Movement at a Crossroads. *Environmental Politics*, 8(1), S. 59-80.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 2000: *Environmental Protest in Germany: A Tale of Stability*. Berlin: unveröffentlichtes Manuskript.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 2001a: Neither Decline nor Sclerosis. The Organizational Structure of the German Environmental Movement. *West European Politics*, 24(4), S. 55-81.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 2001b: *The Transformation of Environmental Activism in Berlin*. ECPR Joint Sessions, Grenoble, 6.-11. April.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 2001c: Von der Platzbesetzung zum Verhandlungstisch. Zum Wandel von Aktionen und Struktur der Ökologiebewegung. In: Dieter Rucht (Hg.): *Protest in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M.: Campus, S. 173-210.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen, 2001d: Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltproteste in der Bundesrepublik. In: Bernhard Weißels/Annette Zimmer (Hg.): *Verbände und Demokratie in Deutschland*. Opladen: Leske+Budrich, S. 261-290.
- Rucht, Dieter/Sauer, Stefan, 1984: Fallstudie: Startbahn West. In: Dieter Rucht (Hg.): *Flughafenprojekte als Politikum. Die Konflikte in Stuttgart, München und Frankfurt*. Frankfurt/Main: Campus, S. 195-272.
- Schophaus, Malte, 2001: *Bürgerbeteiligung in der Lokalen Agenda 21 in Berlin*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin, WZB-Paper FS II 01-306.

- Schreyögg, Georg, 1996: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stitzel, Michael, 1994: Arglos in Utopia. Die Literatur zum Umweltmanagement bzw. zur ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre. *Die Betriebswirtschaft*, 54(1), S. 95-116.
- Stitzel, Michael/Simonis, Udo Ernst, 1988: *Ökologisches Management oder ist eine umweltverträgliche Unternehmenspolitik realisierbar?* Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin. WZB-Paper FS II 88-408.
- Tarrow, Sidney, 1991: Kollektives Handeln und politische Gelegenheitsstrukturen in Mobilisierungswellen. Theoretische Perspektiven. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43(4), S. 647-670.
- Tarrow, Sidney, 1998: *Power in Movement. Social Movements and Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weidner, Helmut, 1995: *25 Years of Modern Environmental Policy in Germany. Treading a Well-Worn Path to the Top of the International Field*. WZB-Paper FS II 95-301. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin. WZB-Paper FS II 95-301.
- Wynne, Brian, 1996: May the Sheep Safely Graze? Expert-Lay Knowledge Divide. In: Scott Lash/Bronislaw Szerszynski/Brian Wynne (Hg.): *Risk, Environment and Modernity*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, S. 44-83.



# Meilensteine in der 25-jährigen Geschichte des Öko-Instituts

## Wichtige Daten, Ereignisse und Ergebnisse

### **1977 Gründung des Öko-Instituts**

Gründung am Rande einer Tagung mit dem Titel „Die Rolle des Wissenschaftlers in der Gesellschaft“, Unterzeichnung der Gründungserklärung am 5.11.1977.

### **1978-80 Enquete-Kommission Energie**

Zum ersten Mal arbeitet mit Günter Altner ein Mitbegründer des Öko-Instituts e.V. in einer Enquete-Kommission des Bundestages.

### **1980 Gründung Büro Darmstadt**

### **1980 Buch: Energiewende – Wachstum und Wohlstand ohne Erdöl und Uran**

Erstmals wurde nachgewiesen, dass die Energieversorgung durch Effizienz und regenerative Energiequellen umweltverträglich möglich ist.

### **1981 Studie: Muttermilch ein Menschenrecht**

Muttermilch war durch einen ganzen Cocktail von Umweltgiften belastet.

### **1983 Studie: Risikountersuchungen zu Leichtwasserreaktoren**

Der Beitrag des Öko-Instituts zur Deutschen Risikostudie Kernkraftwerke, Phase B, 1978-82 im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie unter Minister Volker Hauff.

### **1984 Buch: Chemie im Haushalt**

Erreicht die Bestsellerliste des Monatsmagazins Der Spiegel.

### **1985 Beratung zum 1. Hessischen Energiegesetz**

Mit dem Gesetz wird erstmals eine Förderung von umweltfreundlichen Energien eingeführt. Das Gesetz war Ausgangspunkt für die Entwicklung von GEMIS (s.u.).

### **1985 Vorstudie zu Sicherheitsfragen des KKW Biblis**

Erstes Gutachten für eine atomrechtliche Genehmigungs- und Aufsichtsbehörde.

### **1985 Buch: Die Energiewende ist möglich**

Plädoyer für eine neue Energiepolitik der Kommunen.

### **1986 Tschernobyl Reaktorkatastrophe**

Das Öko-Institut ist erste Anlaufstelle für die besorgte Bevölkerung, gründet in diesem Zusammenhang Energiewendekomitees und gibt damit Anstoß für ein bundesweites Netzwerk gegen Atomenergie.

- 1986 Sandoz/Basel Chemieunfall**
- 1986 Studie: Gefahren der Gentechnik**  
Die Studie im Auftrag des Hessischen Ministers für Umwelt und Energie floss ein in ein Gerichtsurteil zur Hoechst-Insulin-Produktion. Das Urteil führt dazu, dass die Regierung 1988 ein Gentechnik-Gesetz ausarbeitet.
- 1986-87 Risikountersuchungen im Rahmen der Planung einer Hochdeponie für Sonderabfälle in Hessen**  
Abfallfragen waren bis dahin am Öko-Institut kaum berücksichtigt worden.
- 1987 Gründung der Koordinationsstelle Genehmigungsverfahren (KGV) und Herausgabe des 1. KGV-Rundbriefs**  
Der KGV-Rundbrief informiert Bürger und Bürgerinnen, Kommunen oder ihre Vertreter über alle Aspekte industrieller Anlagengenehmigungsverfahren und Auswirkungen solcher Anlagen.
- 1987 Tagung: „Die ungeklärten Gefahrenpotentiale der Gentechnologie“ in Heidelberg**  
Erste internationale Tagung des Öko-Instituts.
- 1987 Produktlinienanalyse**  
Entwicklung einer Methodik zur ökologischen Produktbewertung.
- 1987 GEMIS-Projekt**  
Ein heute weltweit genutztes Energie- und Stoffstrommodell (englische Version TEMIS seit 1990).
- 1989 Aufgabe der Wiederaufarbeitungsanlage Wackersdorf**  
Eine Reihe von Gutachten zu Risiken der Wiederaufarbeitungsanlage sowie Teilnahme an den Anhörungen, zuletzt für den Kreis Schwandorf, führen zu diesem Erfolg.
- 1989 öko-inform (Osteuropa-Kontakte)**  
Noch vor dem Fall des Eisernen Vorhangs organisiert das Öko-Institut einen Austausch von Umweltinformationen mit sowjetischen Umweltgruppen.
- 1990 Gründung der Forschungskoooperation *ökoforum***  
Dieses Forum ist ein Zusammenschluss von 7 wissenschaftlichen Instituten aus Österreich, Deutschland und Italien.
- 1990 Environmental Law Network International (ELNI)**  
Gründung dieses Netzwerks auf einer internationalen Fachtagung zu Klagerechten von Umweltverbänden; Ziel ist der Wissensaustausch unter Umweltjuristen auf internationaler Ebene.
- 1991 Gründung Büro Berlin**

- 1992 Szenarien einer Chemie-Wende**  
Erstes Kooperationsprojekt der *ökoforum*-Institute.
- 1992-94 Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ im Deutschen Bundestag**  
Dr. Rainer Grießhammer, Vertreter des Öko-Instituts.
- 1992 UN Conference on Environment and Development UNCED „Earth Summit“ in Rio de Janeiro**
- 1994 Studie: Analyse der Emissions- und Immissionsdaten des KKW Krümmel im Zusammenhang mit den Leukämiefällen in der Elbmarsch**  
Umstrittene Untersuchungen zur Frage, ob das KKW Krümmel Ursache für Leukämiefälle ist.
- 1994 Revision of the European Treaties in the Energy Sector**  
Auftraggeber: Europäisches Parlament, Generaldirektion Wissenschaft.
- 1995 Gutachten: Environmental Manual**  
Erstes Gutachten zur Umweltverträglichkeit von Investitionen in Entwicklungsländern im Auftrag der Weltbank.
- 1995-2000 Beteiligung an den Verhandlungen zum internationalen Biosafety-Protokoll**  
Dr. Beatrix Tappeser, Vertreterin des Öko-Instituts.
- 1996 Öko-Institut lehnt Wiederaufarbeitung von deutschem Atommüll im Ausland ab und bevorzugt die Zwischenlagerung in Deutschland**  
In den Medien und am Institut wird das unter dem Schlagwort Castor-Konflikt diskutiert.
- 1996-97 Product Sustainability Assessment (PROSA)**  
Entwicklung eines Managementtools für eine nachhaltigkeitsorientierte Konzernstrategie am Praxisbeispiel der Hoechst AG.
- 1997-98 Studie: Globalisierung in der Speisekammer**  
Eines der jährlich aus Mitgliederbeiträgen finanzierten strategischen Projekte des Öko-Instituts; die globale Nahrungsmittelproduktion wird auf den Prüfstand gestellt.
- 1998 Studie: DSD-Vision 2022**  
Die Duales System Deutschland AG beauftragt das Öko-Institut mit dieser Studie, nachdem das Institut seit 1994 auf vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten hingewiesen hatte.
- 1998-2001 Concerted Action on Voluntary Approaches (CAVA)**  
Teilnahme am europäischen Forschungsverbund Freiwillige Instrumente im Umweltschutz.

**1999 Start des Förderschwerpunkts Sozial-ökologische Forschung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung**

An Initiierung und Entwicklung dieses Förderschwerpunkts ist die Forschungskoooperation *ökoforum* maßgeblich beteiligt.

**1999 Beteiligung am wissenschaftlichen Beirat der Vereinigung deutscher Wissenschaftler**

Mit Dr. Beatrix Tappeser wird erstmals ein Öko-Instituts-Mitarbeiter in dieses Gremium berufen.

**2000 Erster BSE-Fall in der BRD**

**2000-02 Enquete Kommission „Nachhaltige Energieversorgung unter den Bedingungen der Globalisierung und Liberalisierung“**

Dr. Felix Christian Matthes, Vertreter des Öko-Instituts.

**2001 Studie: Umwelt und Tourismus – Grundlagen für einen Bericht der Bundesregierung**

Für einen der weltweit am stärksten wachsenden Wirtschaftssektoren macht das Öko-Institut Vorschläge zu einer nachhaltigen Entwicklung.

**2002 World Summit on Sustainable Development in Johannesburg**

**2002 Studie: Global Energy Strategy**

In Zusammenarbeit mit der Heinrich-Böll-Stiftung stellt das Öko-Institut eine globale Energiestrategie beim WSSD in Johannesburg vor.

# Die Gründer



Prof. Dr. Dr. Günter Altner



Werner Beck



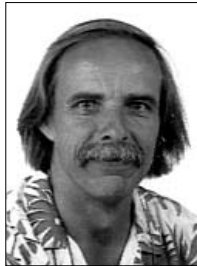
Rainer Beeretz



Prof. Dr. Hartmut Bossel



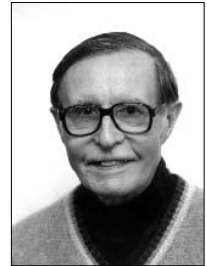
Dr. Silke Bratan-Meyer



Rainer Endriß



Margot Harloff



Karl Werner Kieffer



Prof. Dr. Gerd Michelsen



Dr. Hans George Otto †



Hans Günter Schuhmacher



Siegfried de Witt

# Die Mitarbeiter 2002





Büro Berlin

## Der Vorstand 2002

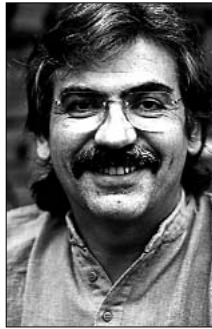


Von links nach rechts:  
Uwe Ilgemann  
Franziska Wolff  
Prof. Dr. Gerhard Roller  
Dr. Beate Zimpelmann  
Raymond Becker  
Hannegret Hönes  
Dorothea Michaelsen-Friedlieb  
Helmfried Meinel  
Andreas Hermann  
Christof Timpe  
(Dr. Holger Krawinkel  
nicht im Bild)

# Die Geschäftsführer von 1977 bis heute



**Prof. Dr. Gerd Michelsen**  
1977-1980



**Leo Pröstler**  
1980-1984



**Dr. Rainer Griebhammer**  
1985-1989



**Dr. Matthias Bergmann**  
1989-1992



**Cornelia Brandes**  
kommissarische Geschäfts-  
führerin 1995-1996



**Christiane Friedrich**  
1992-1995



**Uwe Ilgemann**  
1996 bis heute