

Kommunale Nachhaltigkeit durch Organisationslernen?

Ein Plädoyer für Bescheidenheit

Managementmodelle für kommunale Nachhaltigkeit setzen auf die Lernfähigkeit der Organisation Kommune.

Organisationen sind jedoch veränderungsresistente Systeme. Nur eine Methode der Reorganisation, die dies berücksichtigt, kann in kleinen Schritten etwas bewegen.

Hildegard Pamme

Local Sustainability by Organizational Learning?
Organizational Sociology Recommends Modesty
GAIA 14/1 (2005): 57–65

Abstract

Organizational learning is often seen as an opportunity for local sustainability strategies. However, by making use of special views in organizational sociology, this paper argues that it will actually be very difficult to increase the ecological efficiency of local governments using the concepts of organizational learning. The challenge lies in the fact that organizations like local governments have certain dynamics that hinder environmental progress. For example, local governments are typically embedded in complex surroundings and cannot be independent in their decisions. Moreover, they tend to aim at achieving acceptance rather than at solving problems. Additionally, such organizations are characterized by relationships of power. The paper evaluates these conceptual considerations by looking at the decision making and implementation of Local Agenda 21 Processes, the Environmental Impact Assessment, as well as the Environmental Management and Audit Scheme. Returning to organizational sociology, the author concludes that organizational learning for sustainability is easier if the method of recursive reorganisation is applied because it can integrate the difficulties of organizational learning into the learning process.

Keywords

Environmental Impact Assessment, Environmental Management and Audit Scheme, Local Agenda 21, local sustainability, organizational learning, recursive reorganisation

Organisationslernen, also das Lernen von Organisationen, gilt als Motor für einen Wandel von Städten und Gemeinden in Richtung Nachhaltigkeit. Das Konzept taucht häufig im Kontext rationaler Planungsansätze wie des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements (Gehrlein 2004) oder anderer Managementmodelle für nachhaltige Gemeinden (beispielsweise Fricker et al. 2004) auf: In einem kontinuierlichen Prozeß von Zielvereinbarungen, der Verabschiedung von Umsetzungsmaßnahmen und der Einführung von Controllinginstrumenten sollen Nachhaltigkeitsprinzipien in kommunales Handeln integriert werden. Diese Dynamik scheitert jedoch bereits am politischen Charakter der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in Kommunen (Holtkamp 2004).

Holtkamps Kritik wird in diesem Beitrag aufgegriffen und aus organisationssoziologischer Perspektive erweitert. Dabei zeigt sich: Die Hoffnung, daß Lernen in Organisationen eine zentrale Antriebskraft für Transformationsprozesse ist, ist trügerisch. Vielmehr behindern die Eigenlogiken von Organisationen rationales Problemlösen und lassen planvolles und zielgerichtetes Handeln gar nicht erst zu. Darüber hinaus ist Organisationslernen in Richtung Nachhaltigkeit besonders schwierig, weil die Lernziele in diesem Fall besonders hoch sind. Und doch zeigen die hier zu entwickelnden Überlegungen – und damit gehe ich über Holtkamp hinaus –, daß es bescheidene Ansätze von Lernprozessen auf organisationaler Ebene geben kann. Diese sind nicht planvoll und zielgerichtet, sondern gleichen eher einem Suchprozeß, in den die Eigenlogiken von Organisationen immer wieder integriert werden müssen. Diese Art des Organisationslernens nenne ich rekursive Reorganisation (Giddens 1979), um sie von der Vielfalt an Konzepten zum organisationalen Lernen (zur Übersicht: Dierkes et al. 2001) abzugrenzen.

Zu Beginn führe ich in grundlegende Termini und Zusammenhänge der Organisationssoziologie ein – zum einen zur Definition des Organisationslernens (Abschnitt 1.1), zum anderen, um aufzuzeigen, wie organisationale Eigenlogiken die Vorstellung von rationalen Problemlösungsprozessen konterkarieren (Abschnitt 1.2). Im Anschluß zeige ich, daß sich diese theore-

Kontakt: Dr. Hildegard Pamme | Wiener Str. 22 | D-48145 Münster |
Tel. / Fax: +49 / 251 / 365 05 | E-Mail: pamme@uni-duisburg.de

tischen Überlegungen in den lokalen Nachhaltigkeitsprozessen der Bundesrepublik wiederfinden lassen. Lokale Nachhaltigkeitsprozesse werden dabei exemplarisch anhand von lokalen Agenda-21-Prozessen (LA-21-Prozessen), der gesetzlichen Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP)¹ und dem Öko-Audit untersucht (Abschnitt 2). Bis hierhin wird deutlich, warum Organisationsprozesse nicht der Motor für lokale Nachhaltigkeitsprozesse sind, sondern durch andere Maßnahmen und Strategien – zum Teil auch auf anderen politischen Ebenen – ergänzt werden müssen. Abschließend greife ich noch einmal auf Erkenntnisse aus der Organisationssoziologie zurück, um das Potential, das in organisationalen Lernprozessen steckt, wenn sie als rekursive Reorganisationen stattfinden, konzeptionell (Abschnitt 3.1) und praktisch (Abschnitt 3.2) aufzuzeigen. Damit zeichnet der Aufsatz die Argumentation meiner Doktorarbeit (Pamme 2004) nach.

1 Organisationssoziologische Grundlagen

1.1 Was ist Organisationslernen?

Grundsätzlich wird immer dann von Organisationslernen gesprochen, wenn Strukturen oder Prozesse in Organisationen betrachtet werden,

- durch die Informationen gesammelt und verarbeitet werden,
- durch die Wissen aufgebaut, zugänglich gemacht und für künftiges Handeln gespeichert wird und
- durch die eine Organisation auf sich verändernde Umweltanforderungen mit einer Veränderung reagiert.

Wie funktionieren Lernprozesse in Organisationen? Die Basis für kollektives Lernen bilden individuelle Lernprozesse. Allerdings reicht das Lernen einzelner Organisationsmitglieder nicht aus. Erst wenn individuelles Wissen oder individuelle Fertigkeiten denk- und handlungsleitend für eine Vielzahl der Organisationsmitglieder werden, wird ein Lernprozeß für die gesamte Organisation relevant. Damit dies geschieht, muß das Wissen aus den individuellen Lernprozessen innerhalb der Organisation kommuniziert werden. „Wissen“ wird in diesem Zusammenhang sehr umfassend gebraucht. Es geht keinesfalls nur um fachlich-inhaltliches Wissen. Grundlage individuellen Wissens sind vielmehr sogenannte Deutungsschemata oder Wirklichkeitskonstruktionen, also bewußtes und unbewußtes, emotionales und kognitives Vorwissen über Situationen und Sachverhalte. Die von einer Vielzahl der Organisationsmitglieder geteilten Wirklichkeitskonstruktionen werden als Organisationsgedächtnis bezeichnet. Reichweite und Erfolg individueller wie organisationaler Lernprozesse sind abhängig von dem jeweiligen individuellen Vorwissen, dem Umfang an geteilten Deutungsschemata und den im Organisationsgedächtnis gespeicherten Informationen. Je nach der Reichweite des Lernens unterscheidet man Erfahrungslernen, Orientierungswandel und Metalernen. Erfahrungslernen steht für einen individuellen operativen Lernprozeß, in dem beispielsweise die rechtlichen und praktischen Grundlagen zur korrekten Durchführung einer UVP erworben werden. Beim

Orientierungswandel werden die geteilten Wirklichkeitskonstruktionen der Organisationsmitglieder verändert, und die Veränderung wird im Organisationsgedächtnis gespeichert. Dies geschieht beispielsweise, wenn die am UVP-Verfahren Beteiligten lernen, über ihre Fachlogik hinaus zu einer integrierenden umweltpolitischen Bewertung zu kommen. Das Metalernen schließlich befähigt Organisationsmitglieder, weitere Lernprozesse (Erfahrungslernen oder Orientierungswandel) selbst zu organisieren.²

1.2 Organisationslernen als rationale Planung?

Dieser Annäherung an das Organisationslernen liegt ein Verständnis von Organisationen als Zusammenschlüsse von Personen zugrunde, die auf Basis gemeinsamer Interessen Probleme lösen und Ziele erreichen wollen, die sie allein nicht erreichen können. Die Nähe zur Logik rationaler Planungsansätze ist offensichtlich.

Eine allein zweckrationale Betrachtungsweise des Organisationshandelns im allgemeinen und des Organisationslernens im besonderen übersieht aber, daß rationales Problemlösen in Organisationen nicht möglich ist, weil die angenommene Zweckrationalität von den Eigenlogiken der Organisation überformt wird. Um diese Mechanismen einsichtig zu machen, stelle ich hier drei wesentliche Erscheinungsformen solcher organisationaler Eigenlogiken exemplarisch vor. Ein vertiefender Blick in organisationssoziologische Konzepte zeigt:

1. Organisationen stehen in einem komplexen Wechselverhältnis zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt. In Auseinandersetzung mit dieser entstehen historische Pfadabhängigkeiten (Ortmann et al. 2000a).
2. Organisationen sind bestrebt, ihr eigenes Bestehen zu sichern. Dazu versuchen sie, in der Gesellschaft Legitimität und Akzeptanz für ihre Entscheidungen und ihr Handeln zu mobilisieren (March und Olson 1984, Brunsson 1989).
3. Lernprozesse verändern die bestehenden formellen wie informellen Macht- und Einflußstrukturen und rufen bei den Verlierern der Veränderung massive Blockaden hervor (Hanft 1996).

Zu 1. Die Aufgabenerfüllung und Problemlösung jeglicher Organisation – von Unternehmen der Privatwirtschaft bis zu Verwaltungsorganisationen und damit den hier betrachteten Kommunen – darf man sich nicht allein als organisationsinterne Abläufe vorstellen. Die Staatsform, das Wirtschaftssystem, Regelungen über soziale Absicherungen und rechtliche Grund-

1 Die *gesetzliche UVP* wird auf lokaler Ebene vor allem in der Bauleitplanung angewandt. Daneben gibt es die *freiwillige UVP*, die von Kommunen bereits vor Einführung der gesetzlichen Variante eingesetzt wurde. Mit der *Plan-UVP* (Strategische Umweltprüfung, Fußnote 4) werden künftig nicht nur Projekte im Planungsstadium, sondern darüber hinaus auch Entwicklungspläne einer Umweltfolgenabschätzung unterzogen.

2 Für die einzelnen Lernarten werden in den unterschiedlichen Konzepten zum Organisationslernen unterschiedliche Begriffe verwandt. Häufig taucht die Einteilung von Argyris und Schön (1978) in *single-loop learning*, *double-loop learning* und *deutero learning* auf. Vergleiche zur Übersicht über die unterschiedlichen Begrifflichkeiten Pawlowski (2001), 77.

lagen einzelner Politikbereiche beeinflussen das Organisationshandeln genauso wie die oft widersprüchlichen Interessen von Parteien, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Umweltverbänden und Kirchen. Natürlich beeinflussen Organisationen umgekehrt auch ihre Umwelt, aber eben immer vor dem Hintergrund der Bedingungen, unter denen sie handeln. Diese „Prägung“ der Organisation durch ihre Umwelt läßt Pfadabhängigkeiten entstehen: Grundlegende Praktiken des gesellschaftlichen Zusammenlebens können kaum durch organisationsinterne Entscheidungen verlassen werden. Lernprozesse in Organisationen sind also um so erfolgreicher, je mehr die Lernziele zum gesellschaftlichen Umfeld passen. Organisationslernen als zielgerichteter Orientierungswandel, der in Bereichen von den „Pfadern“ der gesellschaftlichen Umwelt abweicht, ist nur in Situationen möglich, die das Überleben einer Organisation in Frage stellen.

Zu 2. Organisationen verfolgen nicht immer die einer Zielsetzung angemessenste Lösung gesellschaftlicher Probleme, weil ein wesentliches Interesse der Gesamtorganisation darauf gerichtet ist, die eigene Bedeutung herauszustellen. Organisationshandeln orientiert sich in diesem Fall daran, eine ausreichende Legitimität und Akzeptanz für die Organisation zu beschaffen. Dieses Interesse kann zu dysfunktionalem Lernen, zu einer nicht sachgerechten Logik des Entscheidens führen. So kann es in diesem Entscheidungsmodus zweckmäßiger für die Organisation sein, gar nicht zu handeln, als durch riskante Innovationen eventuell an Prestige zu verlieren. Symbolische Maßnahmen oder auch nur das Versprechen, sich immer weiter für eine Sache zu engagie-

ren, sorgen für Akzeptanz, ohne daß dabei zielführende, möglicherweise kosten- und personalintensive, aber öffentlich kaum sichtbare Problemlösungen verfolgt werden müßten. Lernen in Organisationen darf also nicht immer mit Fortschritt, Problemlösung oder einem Wandel zum Besseren assoziiert werden.

Zu 3. Schließlich führt die Vorstellung rationalen Problemlösens auch deshalb an der Organisationswirklichkeit vorbei, weil das organisationsinterne Macht- und Einflußgefüge übersehen wird. Durch Lernprozesse werden Macht- und Einflußbereiche neu formuliert. Kommunikationsbeziehungen, wie sie für Lernprozesse entscheidend sind, hängen von der Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen ab. Diese ist von der Macht und dem Status des Informationsempfängers und dem erwarteten Nutzen auf seiten des Informanten abhängig. Organisationslernen wird gefördert, wenn die Weitergabe von Informationen zu Lernbereitschaft beim Empfänger führt oder der Informant mit einem Imagegewinn oder gar finanziellen Belohnungen rechnen kann. Für Organisationsmitglieder kann es aber genauso nützlich sein, Informationen zurückzuhalten, um eigene Einflußmöglichkeiten zu sichern. Sie werden sich also nur dann für Know-how-Transfer einsetzen, wenn sie damit eher ihre eigenen oder ihnen nützliche organisationale Interessen durchsetzen können.

Was bedeuten diese organisationssoziologischen Einsichten nun mit Blick auf kommunale Lernprozesse in Richtung Nachhaltigkeit? >



© Presse- und Kommunikationsamt der Stadt Duisburg

Duisburg:
Konturen einer
nachhaltigen Stadt?
Rathaus Duisburg
mit Rekonstruktion
der alten Markthalle.

2 Organisationslernen und lokale Nachhaltigkeit

Im Zentrum meiner Dissertation (Pamme 2004) standen mit der Evaluation von LA-21-Prozessen, der gesetzlichen UVP und des Öko-Audits Instrumente, deren Wirksamkeit als Indikator für den Stand des Transformationsprozesses in Richtung Nachhaltigkeit in Deutschland angesehen wird. Um am Beispiel dieser Instrumente kommunale Lernprozesse auf ihre Nachhaltigkeitswirkung untersuchen zu können, ist es zunächst notwendig, sich im breiten und kontroversen Diskussions- und Handlungsfeld der Nachhaltigkeit zu verorten (zur Übersicht: Jörissen et al. 1999). Ich gehe von einem Nachhaltigkeitsbegriff aus, bei dem der ökologischen Dimension Priorität eingeräumt wird (Pamme 2004, 15 ff.).³ Gemäß dieser Sichtweise können Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit erst dann konstatiert werden, wenn über die sparsamere Nutzung von natürlichen Ressourcen durch technische Innovationen (Effizienzsteigerungen) hinaus

1. auch der Verbrauch von natürlichen Rohstoffen unter Genügsamkeitsaspekten generell in Frage gestellt wird (Suffizienzsteigerungen) und
2. Stoff- und Energieströme von der Rohstoffgewinnung über die Güterproduktion bis hin zum Ge- oder Verbrauch auf ihre Umweltverträglichkeit analysiert und in der Folge Güter bereits bei ihrer Entstehung nach Kriterien der Reparatur-, Wartungs- und Wiederverwertungsfähigkeit bewertet werden (Konsistenzgesichtspunkte) (Huber 1996).

Lernen in Richtung Nachhaltigkeit bedeutet damit einen Orientierungswandel der Organisation Kommune, bei dem die gängigen Entscheidungsparameter der Städte und Gemeinden um den Aspekt der ökologischen Vorsorge und der Langfristigkeit erweitert werden. Eine solche Ausrichtung steht in gewissem Widerspruch zu den Bedingungen, unter denen Kommunen derzeit handeln, also zum gesellschaftlichen Umfeld der Kommunen.

Diese Diskontinuität zeigt sich beispielsweise in der Art, wie der Druck der wirtschaftlichen Globalisierung verarbeitet wird.

So kann Mayer (1998) nachweisen, daß standortsichernden Politikbereichen wie der lokalen Wirtschaftsförderung oder der Stadtentwicklungspolitik systematisch Vorrang vor Fragen der Umwelt- und Sozialpolitik eingeräumt wird. Durch die Finanznot der deutschen Kommunen steht darüber hinaus jegliche politische Auseinandersetzung unter dem Sachzwang der Haushaltskonsolidierung beziehungsweise der Einsparung. Gleichzeitig werden zahlreiche Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge – zum Teil als Folge der europäischen Gesetzgebung – privatisiert. Dadurch verlieren die Kommunen politische Einflußmöglichkeiten (Bogumil und Holtkamp 2002), die sie zu haushaltspolitisch stabileren Zeiten in den damals öffentlichen Unternehmen für die Integration umweltpolitischer Belange hätten nutzen können. Die chancenreichste Art von Ökologisierungsbemühungen sind daher unter den gegebenen Bedingungen Effizienzbestrebungen, da eine erhöhte Ressourceneffizienz häufig mit finanziellen Einsparungen einhergeht.

Verstärkt wird diese Tendenz dadurch, daß der Ökonomisierungsdruck auch auf den anderen politischen Ebenen wirksam wird und Städte und Gemeinden im wesentlichen die Gesetze umsetzen, die von der Europäischen Union, dem Bund oder den Ländern verabschiedet werden. So ermöglichen bereits die Gesetzestexte zum Öko-Audit und zur gesetzlichen Umweltverträglichkeitsprüfung zahlreiche „Schlupflöcher“, die Ökologisierungsbemühungen, welche über reine Effizienzstrategien hinausgehen, behindern (Pamme 2004, 212 ff., 231 ff.). Das Öko-Audit ist schon aufgrund seiner gesetzlichen Ausgestaltung lediglich als betriebsinternes Controllinginstrument für die Einhaltung umweltgesetzlicher Normen zu bewerten. In der Öffentlichkeit erweckt eine Organisation mit dem entsprechenden Zertifikat aber den Eindruck, besonders umweltfreundlich zu sein. Die gesetzliche Umweltverträglichkeitsprüfung sieht nicht die Möglichkeit vor, Investitionsvorhaben auch dahingehend zu überprüfen, ob es eine umweltfreundlichere Alternative zu dem geplanten Investitionsvorhaben gibt. Im Sinne einer Stärkung der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit besteht hier Nachbesserungsbedarf.⁴



Zum 750jährigen Jubiläum der Stadt Recklinghausen 1986 wurde der Rathausplatz neu gestaltet. Aus diesem Anlaß schuf der Recklinghäuser Bildhauer Heinrich Brockmeier die Bronzeplastik „Bürger tragen ihre Stadt“, die den Mittelpunkt des Platzes bildet.

³ Einen solchen Nachhaltigkeitsbegriff vertritt zum Beispiel der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (2002, 2, 67 f.).

⁴ Hier sind Verbesserungen von der Strategischen Umweltprüfung („Plan-UV“) zu erwarten. Mit diesem neuen Instrument werden nicht nur konkrete Vorhaben auf ihre Umweltverträglichkeit überprüft, sondern bereits die Entwicklungspläne, auf deren Basis die Vorhaben entstehen. Die entsprechende Richtlinie der EU ist im Juli 2001 verabschiedet worden, bislang aber nur im Bereich des Bau- und Planungsrechtes in deutsches Recht umgesetzt worden. Umsetzungserfahrungen liegen noch nicht vor. Bereits in der Richtlinie ist der Anwendungsbereich der Prüfung allerdings derart begrenzt worden, daß Strategien der Suffizienz und Konsistenz es vermutlich schwer haben werden. Weitere Informationen unter www.umweltbundesamt.de.

Die Ökonomisierungstendenz wirkt auch bei der Umsetzung der Instrumente durch die Kommunen fort. So kann Wende (2001) nach der Untersuchung von 145 Umweltverträglichkeitsprüfungen belegen, daß den Betreibern von Anlagen ökologisch sinnvolle Veränderungen eines geplanten Investitionsvorhabens nur dann abverlangt werden, wenn sie die Finanzierung des Projektes nicht sprengen. Die ökologische Effektivität einer Modifikation wird also im Zweifel dem Kostenrahmen eines Projektes angepaßt – und nicht umgekehrt, wie es unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten wünschenswert wäre. Das gesetzlich geregelte, aber in seiner Einführung freiwillige Öko-Audit findet aufgrund des personellen, technischen und finanziellen Aufwandes in deutschen Kommunen nur spärlich Anwendung. Finanzielle Einsparpotentiale, die mit Hilfe von Ressourceneffizienz zu erreichen sind, sind schon weitgehend durch andere Umweltmanagement- und -controllingsysteme ausgeschöpft worden (Clausen et al. 2002). Und die freiwilligen und gesetzlich nicht spezifizierten LA-21-Prozesse führen trotz ihrer bunten Vielfalt auch knapp zehn Jahre nach ihrer Verbreitung ein Nischendasein, was ihre politisch-inhaltliche Relevanz betrifft (Pamme 2004, 179 ff.). So werden offensichtlich nicht-nachhaltige Projekte wie der Ausbau von Flughäfen oder die Errichtung von Einkaufsmalls auf der „grünen Wiese“ systematisch an den LA-21-Prozessen vorbei geplant und umgesetzt (Wiemeyer 2002).

Die Lernprozesse bremsenden organisationalen Eigenlogiken treffen die betrachteten Instrumente unterschiedlich stark: Die nicht reglementierten LA-21-Prozesse sind von den Ökonomisierungstendenzen stärker betroffen als die beiden Instrumente mit gesetzlicher Grundlage. Diese Tendenz wird noch deutlicher, wenn auch akzeptanzbeschaffende Strategien betrachtet werden. Die Eigenlogik „Akzeptanzbeschaffung“ spielt nämlich eine besonders große Rolle im Bereich der freiwilligen LA 21: 19 Prozent der deutschen Städte haben sich durch initiiierende Ratsbeschlüsse auf diesen Weg zur lokalen Nachhaltigkeit gemacht. Städte, die konkrete Verpflichtungen im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsprozesses eingehen wollen, können darüber hinaus dem Klimabündnis⁵ beitreten oder die Aalborg-Charta⁶ unterschreiben. Wertet man das Eingehen konkreter Verpflichtungen als Indiz für einen echten Problemlösungswillen, weisen die Beteiligungsraten darauf hin, daß LA-21-Prozesse in erster Linie symbolischen Charakter haben: Nur knapp jede zwanzigste deutsche Stadt ist Partner des Klimabündnisses, und nicht einmal ein Prozent hat die Charta von Aalborg unterschrieben (Pamme 2004, 181).

Für das über eine EU-Richtlinie in Deutschland eingeführte Öko-Audit läßt sich ein Vorrang der ökonomischen Motive und der Akzeptanzbeschaffung vermuten. In der Privatwirtschaft hat sich gezeigt, daß ein Öko-Audit häufig etabliert wird, um kurzfristige, betriebsinterne Kosteneinsparungen zu erwirtschaften. Nachdem diese *Quick wins* ausgeschöpft sind, schläft die Anwendung des Umweltmanagementsystems ein, ohne daß versucht würde, langfristige, vielleicht auch kostenintensive ökologische Verbesserungspotentiale aufzuspüren (Clausen et al. 2002). Die Unternehmen nutzen das positive Image einer Zertifizierung und suggerieren eine besondere Umweltfreundlichkeit, die mit

den tatsächlichen innerbetrieblichen Maßnahmen nicht übereinstimmen muß. Auch für die Mehrzahl der Kommunen ist das Einsparungspotential durch höhere Ressourceneffizienz das Hauptargument für die Einführung des Öko-Audits (Clausen et al. 2002). Dies ist ein Hinweis darauf, daß auch die Gemeinden die akzeptanzbeschaffende Wirkung eines „grünen“ Labels nutzen werden, ohne nach ersten *Quick wins* ihre Verwaltung weiter ökologisch zu optimieren. Es bleibt also kritisch zu beobachten, ob sich die Tendenz der Privatwirtschaft auch im kommunalen Bereich feststellen läßt.

Die gesetzliche UVP wird als „zahnloser Tiger“ bezeichnet, der keinesfalls dazu in der Lage ist, Suffizienz- und Konsistenzstrategien umzusetzen (Schink 1998). Als Instrument, das die Kommunen auf Basis einer verpflichtenden EU-Richtlinie umzusetzen haben, haben gesetzliche UVPs jedoch zu bedeutenden Projektmodifikationen insbesondere in Form von Effizienzstrategien geführt (Wende 2001). Das ist mit Blick auf den hier zugrunde gelegten Nachhaltigkeitsbegriff zwar nicht viel, aber mehr, als das rechtliche Setting hätte erwarten lassen. Und im Unterschied zum Öko-Audit wird der Ressourcenverbrauch hier nicht nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Kosten gesenkt, sondern von Beginn an vermieden.

Auch die Eigenlogik der internen Machtstruktur schwächt am meisten die LA-21-Prozesse (Pamme 2004, 192 ff.). Die für die Beteiligungsprozesse zuständigen Koordinationsstellen sind personell und finanziell nur unzureichend ausgestattet. Da sie häufig über den zweiten Arbeitsmarkt besetzt werden, fehlt den zuständigen Mitarbeitern Verwaltungserfahrung. Im administrativen Alltag werden sie leicht durch die bürokratischen Machtspiele ihrer Kollegen „ausgebremst“. Die vielfach geforderte Querschnittsverankerung in der Verwaltung kann darüber hinaus aufgrund der mangelnden Verflechtung zwischen den LA-21-Gremien und der Kommunalpolitik sowie des Fehlens verwaltungsinterner Koordinations- und Projektgruppen nicht erreicht werden.

Auch für Umweltverträglichkeitsprüfungen und das Öko-Audit wird ein Zusammenhang zwischen der problemlösenden

>

5 Das Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V. ist ein internationales Städtetzwerk, das sich 1990 gegründet hat. Mit der Unterzeichnung des „Manifest Europäische Städte zum Bündnis mit den Indianervölkern Amazoniens“ verpflichten sich die beteiligten Kommunen darin, ihre CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2010 zu halbieren (Referenzjahr 1987), in der kommunalen Beschaffung auf Tropenholz zu verzichten und sich für den sofortigen Stopp von Produktion und Verbrauch von FCKW einzusetzen. Darüber hinaus unterstützt das Klimabündnis die Interessen der amazonischen Indianervölker.

6 Die Charta von Aalborg wurde 1994 von zahlreichen Vertretern europäischer Städte und Gemeinden verabschiedet und stellt im wesentlichen eine Konkretisierung lokaler Nachhaltigkeit dar. So verpflichten sich die Unterzeichnergemeinden, das gesamte verfügbare politische und planerische Instrumentarium für einen ökosystembezogenen Ansatz kommunaler Verwaltung zu nutzen. Als geeignete Instrumente werden die Erhebung und Verarbeitung von Umweltdaten, die Umweltplanung, Systeme der kommunalen Haushaltswirtschaft, das Öko-Audit, die Umweltverträglichkeitsprüfung sowie ökologische Buchhaltungs-, Bilanzierungs- und Berichterstattersysteme genannt.

Wirkung des Instruments und seiner Einbettung in die interne Machtstruktur der Organisation angenommen. Wende (2001, 187 ff.) kann für die Umweltverträglichkeitsprüfung zeigen, daß das Ausmaß ökologischer Projektmodifikationen von der Qualität der Durchführung des Verfahrens abhängig ist. Die ersten Überprüfungen der im Rahmen des Öko-Audits etablierten Managementsysteme deuten gleichfalls darauf hin, daß eine quantitativ und qualitativ bessere Ressourcennutzung über eine Optimierung der Organisationsstrukturen und -abläufe zu erreichen ist (Clausen et al. 2002). Dabei ist die Verfahrensqualität immer auch davon abhängig, mit welchen individuellen Machtressourcen (Fachwissen, kommunikative Fähigkeiten) die zuständigen Verwaltungsmitarbeiter ausgestattet sind und wie das UVP-Verfahren in die organisatorische Machtstruktur der Verwaltung eingebettet ist.

Insgesamt zeigt sich also, daß die Eigenlogiken der Organisation Kommune die Transformationskraft in Richtung einer ökologisch ausgerichteten Nachhaltigkeit hemmen. Die Befunde im Bereich der LA-21-Prozesse, des Öko-Audits wie der gesetzlichen UVP lassen daher vermuten, daß ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement (Gehrlein 2004) zwar Reibungsverluste zwischen einzelnen Instrumenten ausgleichen kann, aber kaum in der Lage ist, das ökologische Potential von Gemeinden zu stärken.

Lernstrategien müssen also begleitet sein von Gesetzen, die ökologische Belange systematisch stärken. Für diese Gesetze sind jedoch nicht die Kommunen, sondern Europa, der Bund oder die Länder verantwortlich. Kommunen brauchen also die Macht anderer politischer Ebenen, um Ökologisierungstendenzen zu stärken. Sie können allenfalls ausgezeichnete Bedingungen für die Umsetzung umweltgesetzlicher Instrumente schaffen, um Umweltanliegen machtvoll in ihr Handeln zu integrieren.

LA-21-Prozesse wie auch lokale Nachhaltigkeitsstrategien insgesamt brauchen außerdem Organisationsformen in Politik und Verwaltung, die ökologischen Belangen eine stärkere Durchsetzungskraft verleihen (Minsch et al. 1998). Dafür können Nachhaltigkeitsausschüsse auf Ratsebene, Nachhaltigkeitsräte mit beratender Funktion oder in der Verwaltungshierarchie hoch angesiedelte Nachhaltigkeitsbeauftragte sorgen. Gleichzeitig müssen die LA-21-Gremien viel stärker mit dem Gemeinderat und der Verwaltungsführung vernetzt werden. Dialogische Beteiligungsformen müssen um Formen mit echter Entscheidungsübertragung wie Runde Tische oder Mediationen ergänzt werden. An dieser Stelle hat auch die Verzahnung verschiedener umweltpolitischer Instrumente, wie Gehrlein (2004) sie in seinem kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement vorsieht, ihre Bedeutung. All dies garantiert zwar noch nicht den Erfolg einer ökologisch ausgerichteten Nachhaltigkeitsstrategie. Es werden aber dadurch immerhin Arbeitsstrukturen geschaffen, welche die Chancen für eine ökologisch ausgerichtete Kommunalpolitik erhöhen.

Doch auch diese Strategien haben ihre Tücken. Es darf nicht übersehen werden,

1. daß verschärfte Umweltgesetze auf der Ebene Europas, der Bundesrepublik und der Länder natürlich ähnlich schwer durchzusetzen sind wie auf der lokalen Ebene,

2. daß ökologische Wirkungen erst mit einer gelungenen Umsetzung dieser Umweltgesetze zu erreichen sind, die wiederum Organisationslernen voraussetzt und von daher mit den erläuterten Problemen behaftet ist,
3. daß sowohl die Verschärfung von Umweltgesetzen als auch die Einrichtung neuer Gremien ähnlich wie die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems immer auch Bürokratisierungsprozesse nach sich ziehen.

3 Rekursive Reorganisation: Chance mit begrenzten Möglichkeiten

Trotz dieser Einschränkungen wird hier die Auffassung vertreten, daß Organisationslernen im Rahmen kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien durchaus seinen Platz hat. Lernen in Organisationen kann aber nicht als rationales Konzept angewandt werden. Rekursive Reorganisationen versuchen die Eigenlogiken einer Organisation in den Lernprozeß zu integrieren. Damit besitzen sie das Potential, tatsächlich Wirkungen in Richtung einer ökologisch ausgerichteten Nachhaltigkeit zu erzielen. Wie dies gehen kann, wird im Folgenden erläutert.

3.1 Organisationssoziologische Grundlagen

Organisationslernen kann nicht nur an den oben beschriebenen Eigenlogiken von Organisationen scheitern. Es findet gleichzeitig vor dem Paradoxon statt, daß Organisationen Bedingungen setzen, die gleichzeitig das Handeln der Organisationsmitglieder ermöglichen und einschränken (Ortmann et al. 2000b, Giddens 1979). Dabei sind die Organisationsmitglieder natürlich keine Marionetten dieser Rahmenbedingungen. Sie verfügen über handlungspraktisches Wissen aus ihrem beruflichen Alltagshandeln, können in laufende Ereignisse eingreifen und ihr eigenes Verhalten entsprechend ihren Interessen und Zielen optimieren. Und dennoch: Durch ihre Aktivität produzieren sie beabsichtigte wie unbeabsichtigte Folgen, die sich in Zukunft wieder zu neuen Rahmenbedingungen verdichten. Um diese Zirkularität zu beschreiben, spricht man in der Organisationssoziologie von Rekursivität. Generell ist unter Rekursivität ein Ablauf zu verstehen, bei dem das Ergebnis einer Handlung wieder als Voraussetzung in zukünftiges Handeln eingeht.

Was heißt das für die Praxis des Organisationslernens? Hält man weiterhin an einem möglichen Orientierungswandel fest, so ist dieser so anzulegen, daß er mit den unvermeidlichen Eigendynamiken von Organisationen rechnet. Das geschieht nicht in der gesamten Organisation, sondern immer in kleineren Lerneinheiten wie einzelnen Sachbereichen oder speziellen sachgebietsübergreifenden Projektgruppen. Lernziele können nicht im Detail, sondern nur im Groben festgelegt werden. Ein Bild vom Lernergebnis entsteht erst im Verlauf des Lernprozesses. Es nützt nichts, lediglich Dienststanordnungen oder Ablaufpläne zu verändern. Erst wenn die Mitarbeiter ein Lernziel verinnerlicht haben, kann es in die Organisationsstruktur übernommen werden. Nicht rationale Planung, sondern nur ein schrittweises Vor-



Eduardo Chillida: Dialog – Toleranz (1993); Münster, Rathausinnenhof. Denkmal für den Westfälischen Frieden. Die beiden Bänke mit unterschiedlich durchbrochenen Rückenlehnen erinnern an die einander gegenüberstehenden Parteien, die zusammengekommen waren, um Frieden zu schließen.

gehen, bei dem die Folgen der Lernschritte immer wieder mit in den Lernprozeß eingehen, kann Organisationshandeln grundlegend verändern. So verstandenes Organisationslernen ist als rekursiver Reorganisationsprozeß zu bezeichnen.

Der zentrale Ansatzpunkt für die Gestaltung rekursiver Reorganisationen liegt für Giddens (1979, 215 ff.) darin, die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Organisationsmitgliedern zu erhöhen, mit denen sie die unbeabsichtigten Folgen ihres Handelns erkennen können (reflexives Monitoring). Organisationslernen als individueller Lernprozeß heißt also, eigene, dauerhaft etablierte, selbstverständlich akzeptierte und routinisiert ablaufende Prozesse zu durchschauen, zu verflüssigen, zu unterwandern und schließlich zu verändern.⁷ Diese weitreichenden Veränderungen sind nur bei starken Lernauslösern zu erwarten, am ehesten wenn die Organisation als ganze ohne den Veränderungsprozeß in ihrem Bestand gefährdet wäre. Aber auch kommunikative Strategien wie beispielsweise das machtvolle Bestreiten der vorherrschenden Interpretationsmuster, das Anzweifeln der bestehenden Machtverhältnisse oder die Erarbeitung eines Leitbildes für die Organisation⁸, bieten Ansatzpunkte, die Fähigkeit der Mitarbeiter zum reflexiven Monitoring zu erhöhen. Erst eine Entroutinisierung, ein Verlernen bestimmter organisationaler Abläufe führt zu einer Veränderung.

Trotz der zwangsläufigen Unvorhersehbarkeit ihres Ausgangs können rekursive Reorganisationsprozesse gestaltet werden. Anhaltspunkte dazu bieten folgende Fragen:

1. Auf Basis welcher Deutungsschemata entstehen einzelne Handlungen von Organisationsmitgliedern? Welche Dynamiken sorgen dafür, daß Routinen nicht verändert, sondern immer neu produziert werden?
2. Welche formalen und informalen Machtverhältnisse herrschen zwischen den Organisationsmitgliedern? Wie wird das Machtgefüge aufrechterhalten? Wie muß und kann es mit Blick auf den Lernprozeß verändert werden?

>

7 Durchschauen: Unbewußte Routinen erkennen.

Verflüssigen: Das Selbstverständliche dieser Routinen überzeugend in Frage stellen, um die Automatik, die ihnen anhaftet, kognitiv aufzuweichen.

Unterwandern: Alternative Handlungsmuster im Kopf entwickeln.

Verändern: Die Alternativen in die Tat umsetzen.

8 Das Leitbild der Nachhaltigkeit in seiner gesamten Breite ist in seiner Schwammigkeit und Widersprüchlichkeit zur Strukturierung solcher Lernprozesse allerdings ungeeignet. Leitbilder können aufgrund der Bedeutung von Macht in Organisationen am ehesten dann handlungsprägend wirken, wenn aus ihnen grundsätzliche Handlungsleitlinien entwickelt werden. Mit Blick auf eine ökologisch ausgerichtete Nachhaltigkeit sind Ansatzpunkte für solche Handlungsleitlinien beispielsweise die Etablierung des Vorsorge- und Verursacherprinzips sowie die Orientierung an Langfristigkeit.

3. Wo liegen Ansatzpunkte, die organisationalen Praktiken zu verändern? Welche Veränderungen ziehen am ehesten weitere Veränderungen nach sich? Wie können Veränderungsschritte eingeleitet werden, ohne daß der laufende Betrieb der Organisation lahmgelegt wird?
4. Wo liegen in der Organisation selbst veränderungsvermeidende und stabilitätsfördernde Handlungspraktiken? Wo gibt es veränderungsimpulzierende und destabilisierende Handlungen?
5. Wie können ausgelöste Veränderungen auf Dauer gestellt werden? Wie kann der Prozeß des Organisationslernens zu einem Selbstläufer werden? Wo liegen Ineffektivitäten und ungewollte Konsequenzen des Organisationslernprozesses?

Diese Fragen können für ausgewählte Arbeits- und Interaktionsfelder in einem gemeinsamen Lernprozeß von externen Beratern und Organisationsmitgliedern beantwortet werden. Dabei wird es sich kaum um eine eintägige Fortbildung handeln. Notwendig ist vielmehr ein mittelfristiger Prozeß, in dem einzelne Fragenkomplexe durch den Berater immer wieder aufgegriffen, bestehende Veränderungen kritisch hinterfragt und Ineffektivitäten bloßgestellt werden. Die Kunst des Beraters liegt nicht darin, eigenes Wissen oder eigene Beobachtungen kundzutun, sondern Lernschritte zu initiieren, in denen die Organisationsmitglieder selbst Antworten auf die Fragen finden.

3.2 Lokale Nachhaltigkeit durch rekursive Reorganisation

Wie könnten rekursive Reorganisationsprozesse aussehen, die die Chancen für die Durchsetzung eines ökologisch ausgerichteten Konzeptes von Nachhaltigkeit erhöhen? Diese Frage wird zunächst am fiktiven Beispiel der Durchführung eines Öko-Audits in einem städtischen Fuhrpark erörtert.⁹

Ausgangspunkt für einen rekursiven Reorganisationsprozeß ist die Bildung eines Lernnetzwerkes, das aus den Mitarbeitern des Fuhrparks, dem Leiter der Einrichtung und der administrativen Führungsebene gebildet werden könnte. In einem ersten Schritt wird beispielsweise diskutiert, aufgrund welcher organisationalen Praktiken Wege nicht so intelligent miteinander verknüpft werden, daß Streckenkilometer eingespart werden, warum zu wenig Alternativen zum motorisierten Individualverkehr bei der Personen- und Warenbeförderung beziehungsweise der Dienstleistungserbringung gesucht werden oder warum die einzelnen Fahrer wenig kraftstoffsparend fahren. In diesem Zusammenhang ist auch auf bis dato erreichte Veränderungen beziehungsweise gescheiterte Veränderungsversuche einzugehen. Gemeinsam mit dem Lernnetzwerk erarbeitet der externe Berater, welche Aspekte für die Erhaltung des zu verändernden Status quo verantwortlich sind. Dabei setzt er auf der Ebene der Interpretationsmuster, der Werte und Normen sowie des bestehenden

Machtgefüges an. Erst wenn die Routinen, wie über organisationale Praktiken gedacht wird, wie sie bewertet und wie sie faktisch erhalten werden, aufgeweicht sind, entsteht Raum für Veränderungen. Nachdem inhaltliche Lösungen für die einzelnen Probleme, wie der Aufbau einer Logistikzentrale, die kommunale Mitgliedschaft in einem *Car-Sharing*-Verein oder Fortbildungen für umweltfreundliches Fahren, gefunden worden sind, gilt es, diese umzusetzen. Auch während der Umsetzungsprozesse schaltet sich der externe Berater immer wieder ein, um Ineffektivität oder nicht bedachte Wirkungen gemeinsam mit dem Lernnetzwerk zu identifizieren und zu korrigieren. Letztlich gilt es, das erlernte Wissen so in der Organisationsstruktur zu etablieren, daß eine dauerhafte Veränderung erreicht wird.

Diese Überlegungen zeigen, daß rekursive Reorganisationsprozesse grundsätzlich auf alle Organisationseinheiten der Kommune zu übertragen sind. Inwiefern ihre Anwendung Sinn hat, ist davon abhängig, ob aufgabenbezogen kleine Lerneinheiten gebildet werden können, bei denen die Mitglieder keine Möglichkeit haben, Lernfortschritte durch das Verlassen des Lernnetzwerkes zu behindern. Ansonsten sind die jeweiligen gesetzlichen Grundlagen der Aufgabenerfüllung zu überprüfen. Müssen die Kommunen Bundes- oder Landesgesetze umsetzen, die einer ökologisch ausgerichteten Nachhaltigkeitspolitik zuwiderlaufen, ist der Veränderungsspielraum eingeschränkt.

Für UVP-Verfahren bedeutet das, daß das Ausmaß der Projektmodifikationen durch projektspezifische, ämterübergreifende Lerngruppen beispielsweise aus Umwelt-, Bauordnungs-, Wirtschaftsprüfungs- und Liegenschaftsamt gesteigert werden könnte. Dazu müßten die Grundüberzeugungen der zuständigen Mitarbeiter in Richtung auf eine ökologisch ausgerichtete Nachhaltigkeit in Bewegung gebracht und diese individuellen Lernprozesse dauerhaft für die Organisation nutzbar gemacht werden.

Für die verwaltungsexternen Schritte der UVP und auch die bürgerorientierten Elemente von LA-21-Prozessen sind rekursive Reorganisationsprozesse nicht geeignet. Hier besteht die Gefahr, daß Akteure aus dem Lernprozeß aussteigen, bevor sie ihre Grundüberzeugungen ändern. Aufgrund der Freiwilligkeit von LA-21-Prozessen wären außerdem kaum alle entscheidenden Akteure zu einer Teilnahme an solch aufwendigen Prozessen zu bewegen. Bei der UVP ist zumindest zu prüfen, ob die in ihrem Rahmen stattfindenden Mediationsverfahren nicht eventuell um Aspekte rekursiver Reorganisation zu erweitern wären.

4 Fazit: Bescheidenheit ist gefragt

Insgesamt dürfen allein von Prozessen des Organisationslernens keine allzu großen Transformationswirkungen erwartet werden. Kommunen brauchen die gesetzliche Hilfestellung der übergeordneten politischen Ebenen. Das lokale politisch-administrative System braucht durchsetzungsstarke Gremien für eine Politik der Nachhaltigkeit. Innerhalb der Kommunen müssen ökologische Nachhaltigkeitsaspekte systematisch gestärkt

⁹ Bislang sind rekursive Reorganisationsprozesse noch nicht im Zusammenhang mit lokalen Nachhaltigkeitsprozessen oder öffentlichen Verwaltungen allgemein angewandt worden. Erste Erfahrungen gibt es aus der Privatwirtschaft (Ortmann und Sydow 2001).

werden. Rekursive Reorganisationen sind aufwendig und langsam und können keine Erfolge garantieren.

Darüber hinaus haben die Ausführungen gezeigt, wie trügerisch es auch aus organisationssoziologischer Sicht ist, sich auf die einfache Logik umfassend-rationaler Planungsansätze zu verlassen. Die vielfältigen, widersprüchlichen und komplexen Bedingungen organisationalen Handelns werden dort systematisch ausgeblendet. Die Folge sind Umsetzungsprobleme, die auf Basis eines erweiterten Organisationsverständnisses absehbar gewesen wären.

Der Weg zu einer an einem prioritär ökologischen Nachhaltigkeitskonzept ausgerichteten Kommune ist also schwer, weit und steinig. Dies gilt sowohl mit Blick auf ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement (Gehrlein 2004) als auch mit Blick auf Prozesse des Organisationslernens. Insgesamt zeigen die Befunde, welches hohe Maß an Bescheidenheit hinsichtlich einer Ökologisierung kommunalen Handelns notwendig ist.

Literatur

- Argyris, C., D. A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bogumil, J., L. Holtkamp. 2002. Liberalisierung und Privatisierung kommunaler Aufgaben – Auswirkungen auf das kommunale Entscheidungssystem. In: *Liberalisierung und Privatisierung kommunaler Aufgabenerfüllung*. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 37. Herausgegeben von J. Libbe, S. Tomerius, J. H. Trapp. Berlin: Difu. 71–87.
- Brunsson, N. 1989. *The organisation of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Clausen, J., M. Keil, M. Jungwirth. 2002. The state of EMAS in the EU. Eco-management as a tool for sustainable development. Literature study. In: *Conference reader – the EU eco-management and audit scheme. Benefits and challenges of EMAS II*. Brüssel.
- Dierkes, M., A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds.). 2001. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Fricker, J., A. Sigg, W. Lentzsch, P. Frischknecht. 2004. Das Management-Modell für nachhaltige Gemeinden. *GAIA* 13: 279–287.
- Gehrlein, U. 2004. Integrationsmöglichkeiten politischer Steuerungsinstrumente für eine nachhaltige Entwicklung deutscher Kommunen. *GAIA* 13: 271–278.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory*. London: Macmillan.
- Hanf, A. 1996. Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: *Managementforschung* 6. Herausgegeben von G. Schreyögg, P. Conrad. Berlin, New York: de Gruyter. 133–162.
- Holtkamp, L. 2004. Ja, mach nur einen Plan ... Kommentar zur Renaissance der Planungseuphorie. *GAIA* 13: 288–289.
- Huber, J. 1996. Nachhaltigkeit: Ein Entwicklungskonzept entwickelt sich ... *GAIA* 5: 63–65.
- Jörissen, J., J. Kopfmüller, V. Brandl, M. Paetau. 1999. *Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung*. Forschungszentrum Karlsruhe. Technik und Umwelt. Wissenschaftliche Berichte FZKA 6393. Karlsruhe.
- March, J. G., J. P. Olson. 1984. The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review* 78: 734–749.
- Mayer, M. 1998. Kritische Stadtforschung. In: *Kein Staat zu machen – zur Kritik der Sozialwissenschaften*. Herausgegeben von C. Görg, R. Roth. Münster: Westfälisches Dampfboot. 427–445.
- Minsch, J., P.-H. Feindt, H.-P. Meister, U. Schneidewind, T. Schulz. 1998. *Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit*. Studie im Auftrag der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ortmann, G., J. Sydow (Hrsg.). 2001. *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ortmann, G., J. Sydow, J. Türk. 2000 a. Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Herausgegeben von G. Ortmann, J. Sydow, J. Türk. 2. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag. 15–34.
- Ortmann, G., J. Sydow, A. Windeler. 2000 b: Organisation als reflexive Strukturierung. In: *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Herausgegeben von G. Ortmann, J. Sydow, J. Türk. 2. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 315–354.
- Pamme, H. 2004. *Organisation lokaler Nachhaltigkeit. Beharrung und Wandel auf kommunaler Ebene aus strukturierungstheoretischer Sicht*. Dissertation, Universität Duisburg. www.ub.uni-duisburg.de/ETD-db/theses/available/duett-03242004-110630/ (abgerufen 07.02.2005).
- Pawlowski, P. 2001. The treatment of organizational learning in management science. In: *Handbook of organizational learning and knowledge*. Edited by M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka. New York: Oxford University Press. 61–88.
- Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (Hrsg.). 2002. *Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle*. Stuttgart: Metzler-Poeschel (Bundestags-Drucksache 14/8792).
- Schink, A. 1998. Die Umweltverträglichkeitsprüfung – eine Bilanz. *Natur und Recht* 20: 173–180.
- Wende, W. 2001. *Praxis der Umweltverträglichkeitsprüfung und ihr Einfluß auf Zulassungsverfahren. Eine empirische Studie zu Wirksamkeit, Qualität und Dauer der UVP in der Bundesrepublik Deutschland*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Wiemeyer, C. 2002. „Sustainable development“ und die lokale Agenda 21: Ein neues Arrangement auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit? Eine fallstudien-integrierende Analyse aus steuerungs- und partizipationstheoretischer Sicht. Marburg: Tectum-Verlag.

Eingegangen am 14. November 2004, überarbeitete Fassung
angenommen am 22. Januar 2005.



Hildegard Pamme

Geboren 1969 in Recklinghausen, Nordrhein-Westfalen. 1988 bis 1991 Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Münster. 1991 bis 1997 Studium der Politikwissenschaft, Neueren Geschichte und Geographie an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster. 1998 bis 2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Politikwissenschaft, Fachgebiet Verwaltungswissenschaft, der Universität Duisburg-Essen, Standort Duisburg. Dort promoviert, seit Februar 2004 als freiberufliche Politikwissenschaftlerin tätig.