

**Zeitschrift:** Asiatische Studien : Zeitschrift der Schweizerischen Asiengesellschaft = Études asiatiques : revue de la Société Suisse-Asie

**Herausgeber:** Schweizerische Asiengesellschaft

**Band:** 67 (2013)

**Heft:** 2: Ein neues Japan? Politischer und sozialer Wandel seit den 1990er Jahren

**Artikel:** Das Innovationspotential ungleicher Partnerschaften : die Umweltkooperation zwischen Asaza Fund und NEC

**Autor:** Bruksch, Susanne

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-391469>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DAS INNOVATIONSPOTENTIAL UNGLEICHER PARTNERSCHAFTEN: DIE UMWELTKOOPERATION ZWISCHEN ASAZA FUND UND NEC

Susanne Brucksch, Freie Universität Berlin

*Wir verfügen über nichts weiter als Ideen, Ideen und Sichtweisen,  
über die Unternehmen nicht verfügen (Asaza Fund 05.08.2006).*

## *Abstract*

Environmental collaboration between civil society organisations (CSO) and large business companies have been increasing in Japan since the 1990s. This increase implies a significant social change, which is worth examining for various reasons: Business companies and CSOs are environmentally important actors but follow different rationalities (profit-seeking respectively environmentalism). However, cross-sector collaboration between such different actors may result in synergies and innovation as well (e.g. institutional change or new interaction patterns). Therefore, this leads to the question what kind of innovation arises from environmental collaboration in Japan. Moreover, it investigates how these innovation effects contribute to environmental governance. Precisely, this paper elaborates possible innovation effects by taking advantage of the concept of social innovation and by discussing a typical case study of cross-sector collaboration in Japan. Overall, this study underlines that civil society organisations serve as important drivers for social innovation. By this means, I argue that they are vital for effective governance, because their competences go (partially) beyond political capacities, although state interventions remain crucial for implementing binding environmental standards in society as a whole.

## 1 Einleitung

Bereits seit den 1990er Jahren lässt sich in Japan ein Zuwachs partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen zivilen Umweltorganisationen<sup>1</sup> und Unterneh-

1 Der Begriff zivile bzw. zivilgesellschaftliche Umweltschutzorganisation (kurz: Umweltorganisation) wird gewählt, um eine Vielzahl von Organisationen und Umweltgruppen in Japan zu erfassen. Er ist an den englischen Begriff *civil society organisation* angelehnt.

men beobachten (Abb. 1), von dem mehrere Quellen berichten (u.a. Kawashima, 2000: 158–159; Mitsuhashi, 2004: 141; *Nikkei Ekorōjī*, 2005b: 32).<sup>2</sup> Dieser Zuwachs stellt vielleicht keinen Umbruch, aber doch einen markanten gesellschaftlichen Wandel dar, der aus mehreren Gründen spannend ist: Denn Unternehmen und Umweltorganisationen waren bisher nicht dafür bekannt, einen explizit kooperativen Bezug zueinander zu pflegen. Es findet nun jedoch vermehrt Zusammenarbeit zwischen jenen Akteuren statt, die sehr unterschiedlichen Rationalitäten folgen (Gewinnstreben und Umweltschutz). Die als transsektorale Umweltkooperationen bezeichnete Engagementform beinhaltet hierbei die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus den gesellschaftlichen Sektoren Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft.

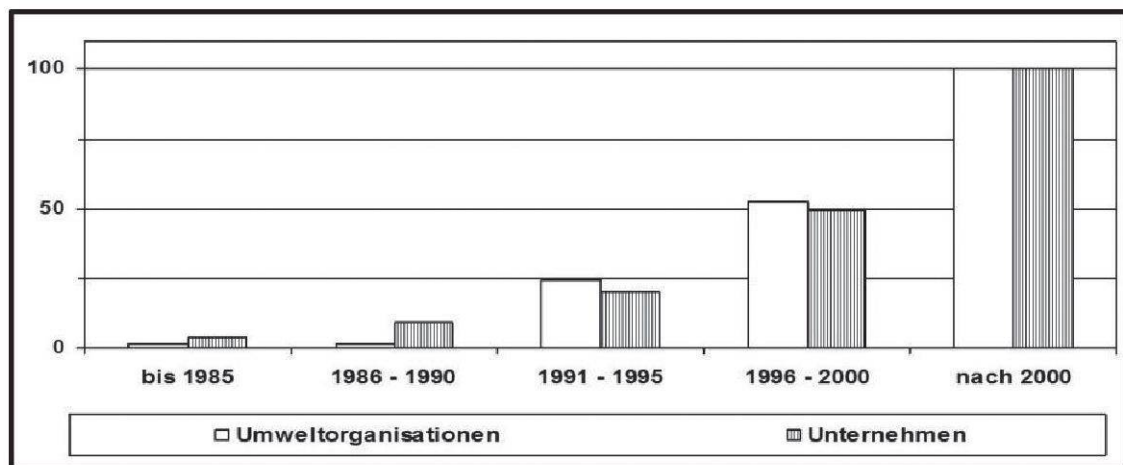


Abbildung 1: Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen in Japan (Kumulierte Prozent).  
Quelle: Brucksch (2011: 150).

Aus dem Zusammentreffen solch unterschiedlicher Akteure erwächst das Potential zu Synergien, die im besten Fall ein umweltrelevantes Ergebnis zeitigen. Diese Zusammenarbeit bietet den kooperierenden Unternehmen und Umweltorganisationen die Gelegenheit, gestaltend auf ihr gesellschaftliches Umfeld einzuwirken, indem sie beispielsweise eigenständig Lösungsansätze für ökologische Probleme entwickeln. Umweltkooperationen lassen sich also als Engagementform verstehen, die sowohl selbstständiges Umwelthandeln als auch das

---

Darunter werden alle kollektiven Akteure im Umweltbereich verstanden, die als Nonprofit- (NPO) oder Non-Governmental Organisationen (NGO) tätig sind.

- 2 Der vorliegende Aufsatz beruht auf einer größeren Forschungsarbeit über transsektorale Kooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan (vgl. BRUCKSCH, 2011).



Potential zu innovativen Lösungsansätzen in sich bergen. Innovationshandeln findet normalerweise in vielfältige Richtungen statt. Die Arbeit fokussiert jedoch primär Aktivitäten zum Zweck des Umweltschutzes. Dementsprechend wird folgende Forschungsfrage aufgeworfen: Welches Innovationspotential bergen Kooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen im Hinblick auf Environmental Governance?

In Japan haben sich mit den Pollution Control Agreements (PCA, 公害防止協定 *kōgai bōshi kyōtei*) bereits in der Phase der großen Umweltverschmutzungen in den 1960er und 1970er Jahren kooperative Verfahren etabliert. Allerdings unterscheiden sich diese von den hier angesprochenen Partnerschaften. Denn die Initiative für PCA's ging primär von Verwaltungsseite aus und adressierte vorrangig Unternehmen. Bürgergruppen hingegen waren nur wenig beteiligt (Imura, 2005: 172; Matsuno, 2005: 217). Die hier untersuchte Form transsektoraler Zusammenarbeit beruht indes auf einer direkten, eher bilateralen Kooperationsbeziehung zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen, so dass sich diese qualitativ von PCA's unterscheiden. Spannend wird diese neue Form sozialer Teilhabe besonders vor dem Hintergrund, dass die Forschungsliteratur bisher eher die schwache Position japanischer Umweltorganisationen im politischen System Japans hervorhob (Reimann, 2010: 49). Danach gelang es Umweltorganisationen nur in wenigen Fällen, die japanische Gesetzgebung zu beeinflussen, wie z.B. bei der Verabschiedung des Green Energy Law (Schreurs, 2002: 231). In diesem Sinne lässt sich der Zuwachs an transsektoralen Kooperationen für Umweltorganisationen nicht nur als Zugewinn sozialer Teilhabe, sondern auch an Gelegenheiten zu selbständigem Umwelthandeln interpretieren. Denn insbesondere die Nachhaltigkeitsdiskussion hebt die Beteiligung aller umweltrelevanten Akteure hervor, um umweltpolitisch ein optimales Steuerungsergebnis zu erzielen. Dafür bedarf es aber ausreichenden gesellschaftlichen Einflusses, damit zivilgesellschaftliche Akteure staatliches und privatwirtschaftliches Umwelthandeln einfordern und kontrollieren können.

Die aufgeworfene Forschungsfrage soll nun beantwortet werden, indem zunächst der Begriff der Innovation herausgearbeitet und in Bezug auf Environmental Governance präzisiert wird. In einem zweiten Schritt sollen zivilgesellschaftliche Organisationen als Träger sozialer Innovationen konkretisiert werden, um hernach das Innovationspotential transsektoraler Umweltkooperationen und die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure an einem Fallbeispiel zu diskutieren. Allerdings bedarf es ebenfalls einer Darstellung etwaiger Grenzen für das hier ausgewiesene Innovationspotential, um Schlussfolgerungen hinsichtlich der Tragweite des Engagements zu verdeutlichen. Erst mit diesem Schritt



lässt sich die aufgeworfene Forschungsfrage ausreichend beantworten. Die Arbeit legt das Argument zugrunde, dass private Initiativen von zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen als Rahmen für soziale Innovationen einen unerlässlichen Beitrag bei der Aufdeckung und Lösung von Umweltproblemen leisten, der (im Einzelfall) über die Möglichkeiten staatlichen Steuerungshandelns hinausgeht. Denn sie entwickeln neue Verhaltensangebote und Lösungsansätze, die über die institutionellen Grenzen staatlicher Behörden hinausgehen, weil sich Umweltorganisationen stärker an konkreten Umweltproblemen orientieren. Insgesamt gelangt die Arbeit aber zu dem Ergebnis, dass dieses Innovationspotential im Hinblick auf seinen Beitrag zu Environmental Governance seine entscheidende Wirkung entfaltet, wenn es als Ergänzung zu staatlichem Steuerungshandeln betrachtet wird. Denn die schwache Stellung japanischer Umweltorganisationen setzt sich mehrheitlich aufgrund der deutlichen Ressourcenasymmetrie und dem Einflussgefälle im Vergleich zu ihren Partnerunternehmen in transsektoralen Kooperationen fort. So verdeutlicht das Fallbeispiel anschaulich, dass die Thematik industrieller Schadschöpfung und betrieblichen Umweltschutzes außen vor bleibt. Darin liegt der hauptsächliche Grund, dass gesamtgesellschaftlich verbindliche Umweltstandards weiterhin über die staatliche Ebene durchgesetzt werden müssen.

## 2 Der Innovationsbegriff im Kontext von Environmental Governance

Der Innovationsbegriff ist bekannt für seine häufige Engführung auf ökonomische und technische Innovationen, weil Technikinnovationen für das wirtschaftliche Wachstum eine besondere Bedeutung beigemessen wird (Ibata-Ahrens, 2005: 56; Peter, 2002: 21). Allerdings unterliegen auch soziale Organisationsformen und Institutionen neuartigen Veränderungen, woraus sich ein erweitertes Innovationsverständnis ableitet (Howaldt / Schwarz, 2010: 95–99). Soziale Innovationen lassen sich somit als Oberbegriff zu Neukonfigurationen in der Gesellschaft verstehen, in denen technische und ökonomische Innovationen einen gesonderten Bereich abdecken (Schwarz / Birke / Beerheide 2010: 169). So fokussiert der ökonomische Innovationsbegriff vorrangig Produkt- und Prozessinnovationen sowie organisatorische Praktiken (Fritsch / Lukas, 2010: 158–159; Hotz-Hart / Reuter / Vock, 2001: 2–3). Währenddessen nimmt der soziologische Innovationsbegriff ebenfalls soziale Praktiken, Interaktionsmuster und Lebensstile in den Blick, deren Träger neben Unternehmen und Forschungs-

einrichtungen ebenfalls Konsumenten, zivilgesellschaftliche Organisationen, Kommunen und Bürger sein können (Howaldt / Jacobsen, 2010: 89; Howaldt / Schwarz, 2010: 1–2). Allerdings bleibt der Begriff durch seinen sehr breiten Fokus für den Fall umweltrelevanter Innovationen unscharf (Howaldt / Schwarz, 2010: 87), so dass er weiterer Präzisierung bedarf.

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive lässt sich nach Rammert (2010: 29–39) zunächst all jenes als Innovation verstehen, was (a) in seiner zeitlichen Dimension als neu, (b) dem in seiner sachlichen Dimension ein schöpferischer bzw. evolutionärer Akt des Variierens, Re-Kombinierens oder des Generierens vorausgeht, (c) in seiner sozialen Dimension sich von dem bisher Normalen und Konformen absetzt, (d) in seiner semantischen Dimension in einem kommunikativen Prozess als Sinn stiftend erweist, (e) sich in seiner pragmatischen Dimension als echte Innovation darstellt und (f) in seiner grammatischen Dimension eine Struktur zu institutionellen Regeln aufweist. Im Prinzip überlappt sich der Begriff sozialer Innovation insoweit mit Environmental Governance, als dass zivilgesellschaftliche Akteure in den Blick genommen werden, dass auf gesellschaftliche Bedarfe in Form ökologischer Problemlagen hingewiesen und im Prozess des Suchens, Lernens, Erarbeitens und Verbreitens geeigneter Lösungs- und Verhaltensangebote ebenfalls institutionelle und soziale Neukonfigurationen in den Blick genommen werden (Gillwald, 2000: 31; Howaldt / Schwarz, 2010: 93; Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 167). Soziale Innovationen, die primär das Umweltschutzziel avisieren, lassen sich demzufolge präziser als Umweltinnovationen bezeichnen.

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Einschätzung des Innovationspotentials aus umweltpolitischer Perspektive ist die Annahme staatlichen Versagens bei der effektiven und effizienten Lösung drängender Umweltprobleme. Dies tritt besonders bei grenzüberschreitenden Umweltproblemen zutage (Ibata-Ahrens, 2005: 58). Internationale Verflechtungen wirtschaftlicher, kommunikativer oder zivilgesellschaftlicher Art als auch die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Problemlagen mit transnationalen Charakter tragen erkennbar zu einem wachsenden Defizit zwischen intendiertem Lenkungs Handeln und politischen Output bei (Braun, 2000; Görlitz, 1994; Lange, 2000; Mayntz, 1996; Voigt, 1995). Wenn man also anerkennt, dass die Ergebnisse einer Politik nicht allein von staatlichen Entscheidungen abhängen (Langer / Hüther, 2009: 470–471, 473), dann ist einem erweiterten Steuerungsverständnis hin zu Environmental Governance, welches das Handeln gesellschaftlicher Interessengruppen berücksichtigt, für die Analyse privater Umweltinitiativen der Vorzug zu geben.



Umweltkooperationen lassen sich somit als alternatives Steuerungshandeln interpretieren, die ebenfalls einem Beitrag zum Umweltschutz leisten (Jakob / Jörgens, 2001: 7; Mangels-Voegt, 2001: 135, 138). Der zu erwartende Beitrag transsektoraler Umweltkooperationen lässt sich somit auf jene Aktivitäten konkretisieren, die Umweltinnovationen ermöglichen und den Pool an neuartigen Praktiken, Organisationsformen und Lösungsansätzen erweitern. Vor allem die Thematik des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit zeichnet sich durch einen permanenten Handlungsdruck zur Entwicklung neuer Lösungsansätze aus. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsdiskussion fordert sogar pro-aktive Zusammenarbeit von der Akteurstrias zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, um ein optimales Steuerungsergebnis zu gewährleisten (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 166, 169, 172). Erwähnenswert für die Analyse ist außerdem, dass Innovationen häufig Ergebnis eines arbeitsteiligen Prozesses sind, der auf Wissenstransfer und gemeinsame Lernprozesse abzielt sowie kooperative Interaktion voraussetzt (Fritsch / Lukas, 2010: 158–159; Ibata-Ahrens, 2005: 55–57; Hotz-Hart / Reuter / Vock, 2001: 1, 5–6). Transsektorale Zusammenarbeit stellt aus dieser Perspektive bereits eine Neukonfiguration in Richtung umweltrelevanter Organisationsformen dar.

Allerdings variiert die Einschätzung des gesellschaftlichen Outputs, etwa hinsichtlich der “sozialen Attributierung und Bewertung seitens unterschiedlicher Akteursgruppen” (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 167). So nimmt der Innovationsbegriff primär Neuerungen im Lösen gesellschaftlicher Problemlagen in den Blick, aus Perspektive von Environmental Governance drängt sich jedoch stärker die Substanz des umweltpolitischen Beitrags in den Vordergrund. So besteht die Gefahr, dass mit einseitiger Fokussierung auf die Substanz des umweltpolitischen Outputs die Wertschätzung sozialer Innovationen zu sehr in den Hintergrund rückt. Dies gilt es bei der Analyse der verschiedenen Aspekte zu berücksichtigen. Um nun das Innovationspotential transsektoraler Umweltkooperationen auszuloten, ist zunächst nach umweltrelevanten Neukonfigurationen bei Produkten, Prozessen, Organisationsformen und Lösungsansätzen zu fragen. Dies lässt sich am besten an einem Fallbeispiel veranschaulichen. Hernach fokussiert die Arbeit die Grenzen transsektoraler Partnerschaften in Japan, um am Schluss Aussagen zur Reichweite des Engagements zu tätigen. Zuvor gilt es allerdings, die Rolle zivilgesellschaftlicher Organisationen für soziale Innovationen herauszuarbeiten, um ihren Stellenwert im Rahmen transsektoraler Umweltkooperationen zu verdeutlichen.



### 3 Zivilgesellschaftliche Organisationen als Akteure sozialer Innovationen

Dem zivilgesellschaftlichen Bereich fällt eine besondere Rolle in Hinblick auf die Entstehung sozialer Innovationen zu (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 175). Zum einen weisen zivilgesellschaftliche Akteure eine größere Nähe zu aufkommenden Problemlagen auf. Denn diese entstehen aus ihrer Mitte heraus, bzw. die Formierung sozialer Bewegungen, zivilgesellschaftlicher Gruppen und Organisationen ist häufig die Folgeerscheinung neuer gesellschaftlicher Bedarfe, wenn Politik und Wirtschaft unzureichend darauf reagieren. Namentlich ist hier die sogenannte Indikatorfunktion zivilgesellschaftlicher Akteure zu nennen, die im Sinne effizienter umweltpolitischer Steuerung dabei hilft, zeitnah zu reagieren, und langfristige kostenintensive Folgen zu vermeiden (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 175). Zivilgesellschaftliche Organisationen übernehmen des Weiteren durch ihre Kontroll-, Legitimations- und Exekutorfunktion Aufgaben einer kritischen Öffentlichkeit, die auf die Repräsentation gesellschaftlicher Interessenlagen hinwirkt (Brucksch, 2011: 72–73). Eine offene und kritische Öffentlichkeit bietet nämlich die Voraussetzung dafür, dass sich das Gemeinwohl aus der Pluralität der Interessenlagen konstituiert und eine möglichst breite Reflexion erfährt.

Aus der größeren Nähe zum Problem resultiert gleichzeitig ein besseres Verständnis der Zusammenhänge. Demzufolge wohnt der Zivilgesellschaft ebenfalls das Potential inne, über den Kontext zu berichten, Lernprozesse zu initiieren, aber auch neue Ideen und Lösungsangebote zu entwickeln (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 175). Mit anderen Worten erwächst aus der Pluralität gesellschaftlicher Interessenlagen im zivilgesellschaftlichen Bereich ein reicher Vorrat an Kreativität und Erfahrungswissen. Dieser stellt somit eine weite Spielwiese für das Variieren, Re-Kombinieren und Austesten neuer Praktiken und Organisationsformen dar (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 167–168, 175). Im Bereich des Umweltschutzes lassen sich exemplarisch eigenständige Naturschutzprojekte, Umweltbewusstseinsschulungen, Netzwerke von Anbietern regenerativer Energien oder beispielsweise die Entwicklung energieeffizienter Gerätschaften nennen (z.B. Greenpeace und die Einführung des FCKW-freien Kühlschranks in Deutschland und Japan).

In der Kooperation mit Unternehmen liegt nun die besondere Chance, Synergieeffekte in den Bereichen Technik, Management und Professionalisierung herbeizuführen und über gemeinsame Lernprozesse innovative Produkte,

Prozesse und Praktiken zu entwickeln. Denn Unternehmen sind gezwungen, permanent ihre begrenzte Wissensbasis zu erweitern, um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Natürlich birgt das Aufeinandertreffen von zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren mit derart unterschiedlichen Rationalitäten zugleich Konfliktpotential (Howaldt / Schwarz, 2010: 89). Denn obwohl aus diesen Synergien beispielsweise umweltfreundliche Produkte resultieren mögen, folgen die meisten Unternehmen weiterhin einer technologiegetriebenen Wachstumslogik und Umweltorganisationen dem Umweltziel (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 169–170). Dennoch legt bereits die Emergenz und Diffusion transsektoraler Umweltkooperationen nahe, dass von Unternehmensseite ein wachsendes Interesse an den genannten Eigenschaften des zivilgesellschaftlichen Sektors besteht. Demzufolge ist auch von einem Zuwachs an Gelegenheiten zu Umweltinnovationen auszugehen.

Im frühzeitigen Erkennen von Problemen und Entwickeln möglicher Antworten mögen zivilgesellschaftliche Akteure dem komplexen staatlichen Institutionengefüge häufig voraus sein. Deshalb bietet die Zusammenarbeit mit Unternehmen die Möglichkeit, ihre Handlungskompetenz gegenüber politischen Akteuren und Verwaltungsbehörden auszubauen. Auf der anderen Seite besitzen staatliche Institutionen aber sowohl die umfangreicheren Ressourcen, die höhere Reichweite als auch die Legitimation, gesamtgesellschaftlich verbindliche Standards durchzusetzen. Denn neben dem Entwickeln von Lösungsansätzen bedarf es zur Durchsetzung innovativer Maßnahmen ausreichender Ressourcen und institutioneller Voraussetzungen, damit sie ihre volle Wirkung entfalten (Schwarz / Birke / Beerheide, 2010: 172). In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass sich der Governance-Beitrag zivilgesellschaftlicher Akteure und bürgerschaftlichen Engagements zu einem großen Teil aus diesem Zusammenspiel mit staatlichen Institutionen ableitet. Diese allgemeinen Ausführungen gilt es nun an einem Fallbeispiel zu konkretisieren.

#### 4 Die Zusammenarbeit von Asaza Fund mit NEC

Um das Innovationspotential der Umweltkooperation zwischen Asaza Fund mit NEC zu untersuchen, werden zuerst der Problemkontext und das Asaza Project vorgestellt und danach auf den Inhalt der Zusammenarbeit mit NEC eingegangen. Dies bietet die Grundlage, um hernach Aussagen über das Innovationspotential treffen zu können. Die Zusammenarbeit ist typisch für die



Mehrheit transsektoraler Umweltkooperationen in Japan, bei denen Umweltorganisationen eher von kleiner Größe hinsichtlich ihrer Mitgliederzahl und finanziellen Ausstattung sind. Denn bei der Mehrheit der transsektoralen Partnerschaften in Japan findet sich eine deutliche Ressourcenasymmetrie und Einflussgefälle im Vergleich zum Partnerunternehmen. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit zwischen Asaza Fund und NEC insoweit für Japan beispielhaft, da sie vorrangig den praktischen Naturschutz und Umwelterziehung auf lokaler Ebene fokussiert und damit die Thematik des betrieblichen Umweltschutzes außen vor lässt. Jedoch verspricht die Darstellung des Asaza Project außergewöhnliche Einblicke bezüglich möglicher Governance-Leistungen, weil Asaza Fund ausgesprochen kreativ bei der Entwicklung neuartiger Lösungsansätze und dem Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden Mittel umgeht.

#### 4.1 Entstehung und Inhalt des Asaza Project

Das Asaza Project<sup>3</sup> setzt sich für die Revitalisierung des Kasumigaura und Kitaura ein (Brucksch, 2011: 209). Die Seen sind nördlich von Tōkyō in der Präfektur Ibaraki gelegen. Sie sind Teil des zweitgrößten Seengebietes Japans, welches (neben den beiden genannten Gewässern) aus dem Zulauf des Tone-Flusses, den angrenzenden Feuchtgebieten, Waldflächen und dem Mündungsgebiet am Pazifik besteht. Die Uferböschung der Seen wurde zur Stabilisierung der Deiche im Rahmen des staatlichen *Kasumigaura Development Project* in den 1960er und 1970er Jahren mit einem Betonmantel verkleidet. Störungen des Ökosystems, die sich in Form verminderter Fischereierträge und schlechter Wasserqualität zeigten, waren die Folge. Das Ökosystem des Seengebiets und des angrenzenden Wasserkreislaufs kippte um. Hinzu kam, dass im angrenzenden Gebiet viele Agrarbetriebe den Reisanbau aufgaben und eine zunehmende Zahl von Nassreisfeldern brachlag, weil sich trotz staatlicher Subventionen der Reisanbau nicht rechnete (Brucksch, 2011: 209). Mit dem Niedergang des Reisanbaus in der Region brach ebenfalls eine wichtige Säule des über Jahrhunderte entwickelten Wasserkreislaufs weg.

Erst mit dem Auftreten der ersten Schäden infolge des 25 Jahre laufenden staatlichen Entwicklungsprojekts wurden kritische Stimmen laut. Daraufhin ver-

3 Der Name "Asaza" orientiert sich an der gleichlautenden japanischen Bezeichnung für die gelbblühende heimische Seekanne (*Nymphoides peltata*), deren Anpflanzung entlang der Uferlinien einen zentralen Beitrag zur Wiederbelebung der Uferböschung leistet.



anlassten staatliche Behörden verschiedene Maßnahmen, um das Gleichgewicht des Ökosystems wiederherzustellen, welche allerdings nicht den gewünschten Erfolg zeigten, worauf weiter unten noch genauer eingegangen wird (Asaza Fund, 11.08.2005). Aufgrund der offensichtlichen Probleme trafen sich betroffene Anwohner, Bürgergruppen, Verbraucherinitiativen, Vertreter von Fischerei- und Agrargenossenschaften in regelmäßigen Abständen, um ihrer Unzufriedenheit mit der bisherigen Herangehensweise Ausdruck zu verleihen bzw. eine selbständige Problemlösung zu erarbeiten. Aus diesen regelmäßigen Treffen formierte sich 1981 Asaza Fund zunächst als lose Bürgerversammlung (市民会議 *shimin kaigi*) und institutionalisierte sich 1995 als NPO-Körperschaft (NPO 法人アサザ基金 *NPO-Hōjin Asaza Kikin*), um auf eine dauerhafte Problemlösung hinzuarbeiten. Sie ist damit eine vergleichsweise junge Umweltorganisation in Japan. Im Zentrum der Aktivitäten der Organisation steht das Asaza Project, welches die Revitalisierung des Seengebiets rund um den Kasumigaura und Kitaura beinhaltet (Brucksch, 2011: 209–210, 212). Die Gründung der Umweltorganisation lässt sich demzufolge direkt auf ein lokales Umweltproblem zurückzuführen, an dessen effektiven Lösung nationale Ministerien als auch präfekturale und kommunale Behörden gescheitert sind.

Asaza Fund betreibt einerseits praktischen Umweltschutz, andererseits hat die Umweltorganisation ein Konzept erarbeitet, wie sich gleichzeitig traditionelle Wirtschaftsweisen (z.B. Bewirtschaftung brachliegender Nassreisfelder oder Aufforstung ehemaliger Waldgebiete) einbinden lassen. Oberstes Ziel der Aktivitäten bleibt dabei, den Wasserkreislauf des Ökosystems (einschließlich Grundwasserzufuhr) in seinen ursprünglichen Zustand zurückzuführen. Bedeutsam für diesen Lösungsansatz ist, dass Asaza Fund die Betonverkleidung der Seen nicht in Frage stellt, da ein Rückbau Widerstände und erneut immense Kosten verursachen würde (Asaza Fund, o.J.: 5–8). Vielmehr sucht die Organisation eine Lösung unter Beibehaltung der Betoneinfassung, so dass sie sich mit ihrem sehr pragmatischen Zugang deutlich von anderen Umweltorganisationen unterscheidet.

Asaza Fund greift für seine Aktivitäten auf ein weitverzweigtes Netz an Einzelpersonen und Gruppierungen zurück. Die wichtigste Säule dieses Netzwerks bildet allerdings die Zusammenarbeit mit den über einhundert Grundschulen, die sich über das Einzugsgebiet des Kasumigauras verteilen. Im Rahmen der schulischen Umwelterziehung legen die Schüler Biotope an, ziehen *Asaza*-Setzlinge, sammeln Daten zur Flora und Fauna und erfragen in Gesprächen mit Eltern und Großeltern traditionelle Wirtschaftsmuster und den ursprünglichen Zustand des Ökosystems in ihrem unmittelbaren Umfeld

(Brucksch, 2011: 211–212). Sie bilden die nicht zu unterschätzende personelle und informationelle Basis für eine Vielzahl praktischer Umweltschutzmaßnahmen innerhalb des Asaza Project. Die von den Schülern gesammelten Daten werden elektronisch erfasst und in Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten ausgewertet. Sie dienen als Grundlage für das weitere Vorgehen und für Maßnahmenvorschläge an die öffentliche Verwaltung und an regionale Genossenschaften (Brucksch, 2011: 211–212). Trotz des eher lokalen Fokus kann Asaza Fund damit als spezialisiertes Netzwerk verstanden werden, dessen Besonderheit in der Offenheit für interessierte Teilnehmer und die kooperative Einbindung aller relevanten Akteure besteht.

#### 4.2 Inhalt der Zusammenarbeit mit NEC

Asaza Fund kooperiert ungefähr seit dem Jahr 2000 mit verschiedenen Unternehmen und arbeitet seit 2003 mit NEC (Nippon Electric Company) zusammen, einem weltweit operierenden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit Produkten wie Halbleitern, Elektrogeräten, Elektrochips oder IT- und Network-Solutions (Nikkei Ekorōji, 2005a: 26). Asaza Fund trat an NEC mit der Frage heran, ob das Unternehmen nicht über eine geeignete Technologie zur Erhebung notwendiger Umweltdaten verfüge. NEC entschied sich aufgrund der klaren Ziele und des gut erkennbaren gesellschaftlichen Nutzens relativ schnell für eine Teilnahme am Asaza Project. Das Unternehmen stellte daraufhin kostenlos sein *Wireless Sensor Network System* zur Verfügung, welches im Rahmen des Umwelterziehungsunterrichtes an den beteiligten Grund- und Mittelschulen zum Einsatz kommt (Brucksch, 2011: 274). Die Schüler erheben damit im gesamten Einzugsgebiet des Kasumigaura über einen längeren Zeitraum Daten zur Temperatur, Feuchte und Zusammensetzung des Bodens. Zusammen mit Daten zu Flora und Fauna werden diese in eine Datenbank eingespeist, die von den beteiligten Forschungsinstitutionen ausgewertet wird (Asaza Fund, 04.08.2006). Diese Daten geben weiträumig Aufschluss über den Zustand des weitverzweigten Ökosystems der Seen und ermöglichen dadurch die Entwicklung eines angemessenen Lösungsansatzes. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Asaza Fund so zwar aus der meist responsiven Rolle japanischer Umweltorganisationen heraustritt, indem es aktiv an Unternehmen herantritt. Aber trotzdem bleibt die Umweltorganisation weiter auf die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft von NEC angewiesen.



NEC wurde während der Zusammenarbeit in den Umwelterziehungsunterricht der beteiligten Schulen in das Projekt eingebunden. Im gleichen Jahr trat NEC jedoch mit dem Wunsch an die Umweltorganisation heran, nicht nur mit seiner Technologie und vereinzelter Teilnahme partizipieren, sondern deutlich mehr seiner Beschäftigten in das Asaza Project einbinden zu wollen. Denn kurz zuvor hatte eine unternehmensinterne Befragung ergeben, dass rund 40 Prozent der Beschäftigten über ein niedriges Umweltbewusstsein verfügen. Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, hält es NEC für unentbehrlich, dass seine Beschäftigten die wachsende Bedeutung des Umweltschutzes bereits bei der Entwicklung, Anwendung, im Absatz als auch in der Produktion berücksichtigen (Brucksch, 2011: 237, 274). Das Unternehmen drückt dies mit folgenden Worten aus (NEC, 29.08.2005):

Die Prioritäten unseres Unternehmens liegen auf den Lerneffekten [und weniger auf dem Image]. Für unser Unternehmen geht es darum, das Tätigkeitsfeld ständig zu erweitern und sich verschiedene Kompetenzen anzueignen. Für ein Unternehmen bedeutet dies, seine Kompetenzen auszubauen und damit letztendlich die Wertschöpfung voranzutreiben.

Auf diese Weise stellt das Unternehmen in der Tat klar, dass es darauf angewiesen ist, fortdauernd seine Wissensbasis erweitern zu müssen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Trotzdem stellt es nur mittelbar eine Verbindung zwischen seinem transsektoralen Umweltengagement und seinem Kerngeschäft her, so dass sich der typische Charakter eines *add-on* vieler Umweltkooperationen in Japan wiederfindet. Die Zusammenarbeit erfuhr infolgedessen und auch aufgrund der positiven Erfahrungen des ersten Kooperationsprojekts eine Erweiterung, indem Asaza Fund und NEC ein weiteres Teilprojekt mit dem Ziel vereinbarten, eine größere Zahl von NEC-Beschäftigten in das Asaza Project einzubinden (*Nikkei Ekoroji*, 2005a: 27). Innerhalb dieses Projektes nahmen mehrmals im Jahr über 200 Personen – vorrangig Beschäftigte von NEC und ihre Familien aus dem Großraum Tōkyō – an der Bewirtschaftung von bisher brachliegenden Flächen zum Nassreisianbau rund um den Kasumigaura teil bzw. zogen zu Hause ebenfalls Asaza-Setzlinge auf (Brucksch, 2011: 256–258). Asaza Fund sah hierin die Möglichkeit, einerseits zum Asaza Project beizutragen und gleichzeitig kleinen Betrieben vor Ort zu helfen (Asaza Fund, 04.08.2006). Die Umweltkooperation von Asaza Fund mit NEC beinhaltet damit Tätigkeiten im praktischen Naturschutz und zugleich Umweltbewusstseinsschulungen sowohl an den beteiligten Schulen als auch unter den Beschäftigten von NEC und ihrer Familien. Das Fallbeispiel steht damit beispielhaft für die



überwiegende Mehrzahl japanischer Umweltkooperationen, die vorrangig Umwelterziehung und Naturschutz thematisieren, aber den Bereich der industriellen Umweltverschmutzung und des betrieblichen Umweltschutzes fast gänzlich aussparen. Ungeachtet dessen bedeutet die Zusammenarbeit für die Umweltorganisation, ihre informationelle und personelle Basis und damit ihren Handlungsspielraum deutlich zu erweitern.

#### 4.3 *Das Problem des tatewari gyōsei*

Asaza Fund wies im Interview (11.08.2005) explizit auf das Problem des *tatewari gyōsei* (縦割行政 ‘Sektionalismus’) in der japanischen Bürokratie und öffentlichen Verwaltung hin. Damit wird eine ausgeprägte vertikale Integration von einzelnen Organisationseinheiten bezeichnet, welche eine horizontale Kooperation zwischen Behörden und damit eine effektive Revitalisierung des Kasumigaura und Kitaura behindert. Denn das Seengebiet erstreckt sich über mehrere Gebietskörperschaften, so dass die Problemlösung sowohl in die Zuständigkeiten nationaler als auch präfekturaler und kommunaler Behörden fällt. Beispielsweise liegt die Verwaltung des Sees im Bereich nationaler Ministerien, wohingegen die Verwaltung der Zuflüsse auf lokaler Ebene liegt. Asaza Fund (o.J.: 3) fasst diese ungünstige Situation folgendermaßen zusammen:

[...] the government organized a project team consisting of the authorities concerned, although few catchment-wide measures and total watershed management projects have been put to practice thus far. What we needed was a new concept and mechanism that will create a coalition of a wide variety of government agencies and other bodies related to Lake Kasumigaura and its catchment area.

Hierin offenbart sich eine hauptsächliche Ursache, weshalb eine effektive und effiziente Renaturierung am Kasumigaura bis dahin scheiterte. Denn die verschiedenen Verwaltungsbereiche haben immer nur Teilgebiete im Blick und setzten allein auf punktuelle Maßnahmen, die nie das gesamte Ökosystem mit seinem Wasserkreislauf in den Blick nahmen. Weiterhin operieren sie vor allem mit hoheitsstaatlichen Instrumenten wie administrativer Kontrolle und Regulierungen. Da diese Form der Lenkung aber vorrangig aus der Verwaltungslogik heraus getroffen wird und sich nicht primär am Kern des bestehenden Problems orientiert, waren Defizite im Steuerungsergebnis vorprogrammiert (Asaza Fund, 11.08.2005). Darüber hinaus bedarf die Entwicklung geeigneter Maßnahmen einer ausreichenden Datenbasis über einen längeren Zeitraum. Eine langfristige

Datenerhebung war jedoch von öffentlicher Seite aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten nicht zu leisten, so dass nur punktuelle Untersuchungen erfolgten (Asaza Fund, 11.08.2005). Die daraus abgeleiteten Maßnahmen erwiesen sich deshalb im Nachhinein als wenig adäquat und zeitigten selten den gewünschten Erfolg, so dass auch hier von staatlichem Versagen zu sprechen ist. Asaza Fund wirkt somit als intermediärer Akteur erfolgreich darauf hin, diese institutionellen Hemmnisse zu überwinden, indem sie sich zuerst an den Notwendigkeit des Seengebiets orientiert, dazu die unterschiedlichen Behörden in das Asaza Project einbindet und die Datenlücke durch die breite Einbindung verschiedener Akteure zu schließen versucht.

## 5 Einschätzungen der umweltrelevanten Innovationsleistungen

Auf Basis der eingangs dargelegten Überlegungen zu sozialen Innovationen und Environmental Governance, sollen für eine Einschätzung nun all jene Aktivitäten in den Blick genommen werden, die Umweltinnovationen ermöglichen. Genauer ausgedrückt umfasst dies etwaige Neukonfigurierungen sowohl bei Produkten und Prozessen als auch bei sozialen Praktiken, die sich für das Umweltziel als sinnhaft erweisen und einen Neuerungswert gegenüber dem bisher Etablierten aufweisen.

### 5.1 *Innovation umweltrelevanter Technik*

Die Zusammenarbeit mit NEC kristallisiert sich als ein wichtiger Faktor für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen heraus. Denn erst der Einsatz der *Wireless Sensor Technology* von NEC lieferte die notwendigen Umweltdaten, um die Angemessenheit staatlicher Maßnahmen zu überprüfen, neue Vorschläge zu formulieren bzw. selbständig Lösungen zu entwickeln. Die Anfrage nach dieser Technologie erreichte NEC genau in jenem Moment, als das Unternehmen dabei war, die Sensortechnik aufgrund seiner relativ kurzen Reichweite aufzugeben. Dieses System setzt Asaza Fund nun im Rahmen des Umwelterziehungsunterrichts an den beteiligten Grund- und Mittelschulen ein und wertet mit beteiligten Forschungsinstitutionen die damit gewonnenen Daten aus (Asaza Fund 04.08.2006). Mit anderen Worten führte die Anfrage von Asaza Fund nicht nur zur Aufdeckung eines neuen Anwendungsgebietes und neuer Kundenkreise, sondern ebenfalls zur Weiterentwicklung der Technologie durch die Erprobung



an einem praktischen Beispiel. Es lässt sich somit eindeutig ein positiver Synergieeffekt beobachten, der Wissenstransfer und Lernprozesse für beide Seiten ermöglicht. Die Innovation in der Produktanwendung zeichnet sich sicherlich als besonders wertvoll für das Unternehmen aus, wenn sich daraus gleichzeitig ein weiterer Absatz generiert. Ungeachtet dessen bildet die neuartige Anwendung ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für das Umwelthandeln im Rahmen des Asaza Project. Denn neben den ökonomischen Vorteilen trägt der Einsatz der *Wireless Sensor Technology* gleichzeitig zur Erweiterung der Verhandlungsmacht der Umweltorganisation gegenüber staatlichen Stellen bei.

### *5.2 Innovation hinsichtlich umweltrelevanter Lösungsverfahren*

Eine der hauptsächlichen Schwierigkeiten für eine effektive Problemlösung lag in den fehlenden Aufzeichnungen von Daten zur Beschaffenheit des Kasumigaura und seines Ökosystems. Das tägliche Monitoring in Zusammenarbeit mit den Schulen, Forschungsinstitutionen und mit der Technologie von NEC erlaubte eine ausführliche Datenerhebung über einen längeren Zeitraum (Asaza Fund, 11.08.2005). Der erste Schritt bestand also darin, dass die Schüler im Rahmen ihres Umweltunterrichts und Zusammenarbeit mit Asaza Fund die Informationslücke mehr oder weniger kostenfrei schließen. Die so gewonnenen Daten, aber auch die Gespräche der Schüler mit ihren Eltern und Großeltern über den früheren Zustand des Seengebiets ließen neue Einsichten zu (Asaza Fund, 11.08.2005). Die besser fundierte Datenbasis im Vergleich zu den involvierten staatlichen Stellen und sein weitreichendes Netzwerk bildet für Asaza Fund die entscheidende Voraussetzung, um adäquate Maßnahmen zu entwickeln. Die Umweltorganisation weist dadurch ein deutlich höheres Verständnis der Zusammenhänge auf, als dies den staatlichen Stellen bis dahin möglich war.

Eine Maßnahme beinhaltet beispielsweise das Anpflanzen der Asaza-Setzlinge im Uferbereich, welche den Wellengang beruhigen, und damit die Ablagerung von Sedimenten, das Anwachsen weiterer Uferböschung und das Ansiedeln ufernaher Fauna erlaubt. In diesem Sinne ist eine Renaturierung rund um den Kasumigaura unter Beibehaltung der Betonummantelung möglich, ohne auf kostenintensive Maßnahmen zurückgreifen zu müssen. Die Aufzucht der Asaza-Setzlinge erfolgt hierbei in Heimarbeit durch die Schüler der beteiligten Schulen und NEC-Beschäftigte. Die genannte Aktivitäten stellen natürlich nur einen Teil verschiedener Maßnahmen dar, neben anderen wie z.B. aus Reisig gewobene Barrieren, die vor die Uferböschung ins Wasser gesetzt werden. Diese



beruhigen den Wellengang und sind gleichzeitig durchlässig für die Wasserzirkulation. Von staatlicher Seite waren hierfür beispielsweise Stein- bzw. Beton- aufschüttungen geplant, die eine gesunde Wasserzirkulation der abgeschnittenen Uferbereiche unterbunden hätten und sich deshalb als ungeeignet herausstellten. Das Asaza Project besteht damit aus einem Strauß an Maßnahmen, die geplant, ausgetestet, weiterentwickelt, angepasst bzw. zu denen neue hinzugefügt werden. Das heißt, dass gerade die Kooperation mit Unternehmen wie NEC und die Partizipation der Schulen entscheidend dazu beitragen, selbstregulativ das Defizit staatlicher Steuerung zu überwinden. Dieser Schritt begegnet jenen institutionellen Hemmnissen staatlicher Steuerung wie etwa dem Sektionalismus, die die Ursache für hohe Kosten und mäßigen Erfolg der bisherigen Maßnahmen bildeten.

Asaza Fund nimmt auf diese Weise Koordinierungs- und Lenkungs- aufgaben zum Schutz des Kasumigauras wahr, die eigentlich in das Aufgabengebiet des Staates fallen. Das deutliche Interesse staatlicher Behörden am Asaza Project gibt der Umweltorganisationen recht, einen wichtigen umweltpolitischen Beitrag zu leisten, der mit reinem hoheitsstaatlichen Lösungshandeln bisher nicht erreichbar schien. Die Zusammenarbeit mit NEC wird somit zur Voraussetzung dafür, dass die Organisation eigenes Steuerungspotential entwickelt und seine Verhandlungsposition gegenüber staatlichen Stellen verbessert. Auch bezüglich der Lösungsverfahren lässt somit von einer umweltrelevanten Innovationsleistung sprechen.

### *5.3 Innovation hinsichtlich umweltrelevanter Interaktionsmuster*

Das Problem des *tatewari gyōsei* wurde von den staatlichen Behörden in Japan durchaus erkannt, aber dessen ungeachtet scheinen sie die traditionellen Wege administrativen Handelns nur selten zu verlassen. Asaza Fund (11.08.2005) weist beispielsweise darauf hin, dass staatliche Behörden und die öffentliche Verwaltung unter anderem aufgrund des steigenden Kostendrucks zunehmend bereit sind, mit NPOs Partnerschaften einzugehen. Da durch eine derartige Vereinnahmung die Gefahr einseitiger Abhängigkeit besteht und viele Umweltorganisationen teilweise ihre Kontroll- und Kritikfunktion einbüßen, lehnt Asaza Fund für sich eine Partizipation an Verwaltungsaktivitäten ab (Asaza Fund, 11.08.2005). Das Spannende am Asaza Project ist das Merkmal, dass die Umweltorganisation nicht nach Beteiligung an administrativen Entscheidungsprozessen (市民参加 *shimin sankā*) strebt, von der gegenwärtig in der japanischen

Forschungsliteratur vielfach die Rede ist. Die Umweltorganisation kehrt den Partizipationsgedanken gleichsam um, indem sie nationale, präfekturale und kommunale Behörden in das Asaza Project einbindet (行政参加 *gyōsei sankā*) (Asaza Fund, 11.08.2005). Nach dem Ansatz des *gyōsei sankā* stehen als koordinierende und steuernde Einheit nun nicht mehr staatliche Behörden im Zentrum der Problemlösung, sondern eine Bürgerorganisation. Die überwindet so nicht nur Grenzen des staatlichen Institutionengefüges, sondern ermöglicht ebenfalls eine höhere umweltrelevante Steuerungsleistung, weil sie sich primär am vorliegenden Umweltproblem orientiert.

Asaza Fund verfolgt mit diesem Ansatz eine größere Distanz zu staatlichen Institutionen. Denn die Organisation ist davon überzeugt, dass auf diese Weise die Effizienz der Maßnahmen und die Akzeptanz in der Bevölkerung steigen. Die Vorgehensweise von Asaza Fund ist derart erfolgreich, dass landesweit schnell andere Präfekturen und nationale Ministerien auf das Projekt aufmerksam wurden und mit Asaza Fund über die Übertragbarkeit des Lösungsansatzes ins Gespräch kamen. Das Umweltministerium zeigt mittlerweile deutliches Interesse am Asaza Project, weil es in Erfahrung bringen will, welche Maßnahmen eine wirksame Revitalisierung des Kasumigaura ermöglichen (Asaza Fund, 11.08.2005). Die Umweltorganisation formuliert dies folgendermaßen (Asaza Fund, 04.08.2006):

Es haben bereits rund zehn weitere Präfekturen aus ganz Japan Interesse an unserem Projekt signalisiert. Der Hauptschwerpunkt des Interesses liegt auf den Themen Stadtplanung und Umweltschutz. Unsere Organisation wird vor allem zu Vorträgen in die einzelnen Präfekturen eingeladen. [...] Wir werden in letzter Zeit selbst von nationalen Ministerien eingeladen.

Allerdings lehnt Asaza Fund nicht grundsätzlich staatliche Instrumente ab. Dies äußert sich beispielsweise in seinem weitverzweigten Netzwerk, welches Kontakte zu diversen nationalen Ministerien beinhaltet (Asaza Fund, 11.08.2005). Vielmehr liegt der Neuerungswert im Re-Kombinieren vorhandener Instrumente und einem veränderten Fokus in der Koordination des Lösungshandelns, indem staatliche Stellen sinnvoll eingebunden und ihre Ressourcen für eine effektive Problemlösung nutzbar gemacht werden. Beispielsweise unterstützten im Jahr 2000 das Ministerium für Infrastruktur und das Bildungsministerium das Asaza Project mit einer Summe von drei Milliarden Yen (ca. 30 Millionen Euro), um Biotope in den beteiligten Schulen anzulegen, die die Voraussetzung zur Datenerhebung darstellten. Zwei Jahre später bildete das Asaza Project anscheinend sogar den Anlass für die Verabschiedung des Gesetzes zur Förderung



von Renaturierungen (自然再生推進法 *Shizen saisei suishin hō*). Asaza Fund setzt darüber hinaus auf eine strategische Mischung in seinem Handeln, indem einerseits den Behörden alternative Vorschläge unterbreitet werden, aber gleichzeitig über die Massenmedien (z.B. NHK oder große Tageszeitungen) als auch über Nachfragen von Parlamentsabgeordneten Druck ausgeübt wird (Asaza Fund, 04.08.2006). Der Neuerungskwert erwächst also nicht allein aus innovativen Lösungsvorschlägen, sondern auch aus dem strategischen Re-Kombinieren bekannter und neuer Instrumente und Interaktionsmuster. Der Modellcharakter des Netzwerkes im Asaza Project als auch die Praxis des *gyōsei sankā* sind zugleich ein eindeutiger Beleg für Innovationsleistungen hinsichtlich sozialer Organisationsformen und Praktiken.

## 6 Grenzen transsektoraler Umweltkooperationen in Japan

Trotz der klar erkennbaren Innovationsleistungen gilt es nun aber, ebenfalls die Reichweite dieses Umwelthandelns zu skizzieren, indem das Fallbeispiel mit der gesamtgesellschaftlichen Situation verglichen wird. Die Zusammenarbeit zwischen Asaza Fund und NEC erweist sich als eine typische Umweltkooperation zwischen einer zivilen Umweltorganisation und einem Großunternehmen in Japan, in der die meisten Umweltorganisation mit geringen finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet und dementsprechend ihr Handlungsspielraum zunächst beschränkt ist. Denn Asaza Fund lässt sich nicht nur bezüglich der Mitgliederzahlen (2005: 400 natürliche und 30 juristische Personen) und Mitarbeiterzahlen (2005: 13 Personen), sondern auch anhand ihres Jahresbudgets (2005: ca. 78 Millionen Yen) eher als kleine Organisation einstufen (Brucksch, 2011: 213–215). Die größten Einnahmequellen sind Auftragsarbeiten und Fördergelder – Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen fallen hingegen gering aus, was ebenfalls beispielhaft für die überwiegende Mehrheit japanischer Organisationen in Umweltkooperationen ist. Die Umweltorganisation ist zu 50% von finanziellen Mitteln aus Auftragsarbeiten (委託事業 *itaku jigyō*) von Seiten öffentlicher Träger und der Privatwirtschaft abhängig, die in ihrer Verwendung vom Interesse des Geldgebers beeinflusst sind (Asaza Fund, 11.08.2005). Die offensichtliche Ressourcenasymmetrie zwischen den Kooperationspartnern legt dabei ein unausgewogenes Kräfteverhältnis nahe, welches sich in vielen transsektoralen Partnerschaften findet. Asaza Fund versucht der Gefahr einseitiger Abhängigkeit zu entgehen, indem die Umweltorganisation das Netz ihrer Förderer

zu diversifizieren versucht und Gelder vorrangig zum Zweck des Asaza Project einwirbt.

Die industrielle Umweltverschmutzung oder der betriebliche Umweltschutz spielen indes gegenwärtig im Kontext transsektoraler Umweltkooperationen in Japan mehrheitlich eine untergeordnete Rolle. Auch hierfür ist die Umweltkooperation zwischen Asaza Fund und NEC typisch. Dieses Merkmal ist kritisch zu hinterfragen, da die Erwartung besonders an das verarbeitende Gewerbe existiert, dass jedes Unternehmen vorrangig in jenen Bereichen ökologische Ziele verfolgen sollte, in denen es primär zur industriellen Schadschöpfung beiträgt. Und obgleich NEC ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes ist, spielt sein Schadstoffprofil im Rahmen der Umweltkooperation mit Asaza Fund so gut wie keine Rolle (Brucksch, 2011: 158–162). Die Zusammenarbeit besitzt damit hinsichtlich des industriellen Umweltschutzes wenig Substanz, auch wenn die Leistungen im Bereich der Umweltbildung und Naturschutz hervorzuheben sind.

Die Forschungsliteratur zum Thema legt als wichtigsten Grund dafür, warum in zivilgesellschaftlich-privatwirtschaftlichen Umweltkooperationen selten ein substantieller Beitrag zum betrieblichen Umweltschutz geleistet wird, die Ressourcenschwäche japanischer Umweltorganisationen und das daraus resultierende Machtungleichgewicht nahe. Denn die großen Unternehmen kristallisieren sich nicht nur als treibende Kraft hinter dem Boom bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements in Japan heraus, zu dem die Mehrheit der untersuchten Kooperationen gehört, sondern die Unternehmensseite entscheidet auch in den meisten Fällen darüber, ob eine Zusammenarbeit überhaupt zustande kommt bzw. fortgesetzt wird. Weil die meisten japanischen Umweltorganisationen um die rar gesäten Einnahmequellen konkurrieren, ist es Großunternehmen letztlich möglich, geeignete Kooperationspartner aus einem Pool kooperationswilliger Umweltorganisationen zu wählen. So lässt sich bei der überwiegenden Mehrheit transsektoraler Umweltkooperationen in Japan eher von einer Zusammenarbeit zwischen “Senior- und Juniorpartner” denn zwischen “Partnern auf Augenhöhe” sprechen (Brucksch, 2011: 303–310). Damit liegt es in ihrer Hand zu definieren, welche Umweltprobleme während der Zusammenarbeit überhaupt thematisiert werden. So ist es nicht verwunderlich, dass häufig allein Themen jenseits der industriellen Schadschöpfung und des betrieblichen Umweltschutzes Eingang in derartige Kooperationen finden (vorrangig Naturschutz und Umwelterziehung). Auch hierfür mag die Zusammenarbeit zwischen Asaza Fund und NEC beispielhaft stehen.



## 7 Schlussfolgerungen

Die Arbeit zielte darauf ab, das Innovationspotential transsektoraler Kooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und großen Unternehmen in Japan in Hinblick auf seinen Beitrag zu Environmental Governance zu untersuchen. Es standen somit einerseits der Aspekt der Innovationsleistung und andererseits der umweltpolitische Beitrag im Fokus des Interesses. Es lassen sich nun sehr unterschiedliche Schlussfolgerungen ziehen. Das Fallbeispiel zeigt, dass sich aus solch ungleichen Partnerschaften zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft nicht nur neue Produkte bzw. Anwendungsbereiche für die Unternehmensseite ergeben (Produktinnovation), sondern auch das Aufdecken von Umweltproblemen, das Ausarbeiten, Austesten und Weiterentwickeln alternativer Maßnahmen (Prozessinnovation). Diese Innovationsleistungen gehen aus dem Technik- und Wissenstransfer, einer kooperativen Arbeitsteilung und gemeinsamen Lernprozessen hervor, die unmittelbar aus dem heterogenen Charakter und unterschiedlichen Rationalitäten der beiden Kooperationspartner resultierten. Die hier dargestellte Zusammenarbeit mit Unternehmen ermöglicht es der Umweltorganisation, ihren Gestaltungsspielraum signifikant zu erweitern, welches eine verbesserte Informationsgrundlage und Verständnis der Problemzusammenhänge erlaubt. Zugleich ist sie ein Beweis dafür, welches kreative Potential aus zivilgesellschaftlichem Engagement erwachsen kann.

Darüber hinaus erwächst aus dieser Zusammenarbeit mit Unternehmen aber auch ein neues Selbstbewusstsein und Verhandlungsspielraum gegenüber staatlichen Institutionen, das sich in dem veränderten Konzept des *gyōsei sankā* manifestiert (Innovation sozialer Praktiken). Diese besteht beispielsweise in der Überwindung institutioneller Hemmnisse wie dem Sektionalismus in Bürokratie und öffentlicher Verwaltung. Das heißt, es lassen sich vielfältige Neukonfigurationen und Synergieeffekte beobachten, die für reichliche Innovationspotentiale transsektoraler Umweltkooperationen sprechen. Deshalb kann das Argument als bestätigt gelten, dass private Initiativen von zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen als Rahmen für soziale Innovationen einen unerlässlichen Beitrag bei der Aufdeckung und Lösung von Umweltproblemen leisten, der durchaus über die Möglichkeiten staatlichen Steuerungshandelns hinausgeht. Denn das Asaza Project ist ein einzigartiges Beispiel dafür, dass eine einzig zum Zweck der Problemlösung ins Leben gerufene Umweltorganisation (Asaza Fund) wesentlich zielgenauer auf geeignete Maßnahmen hinwirken kann, als dies nach Verwaltungslogik möglich wäre.

Ungeachtet dessen fällt das Urteil hinsichtlich ihres umweltrelevanten Beitrags in der Gesamtschau transsektoraler Umweltkooperationen gedämpfter aus. Klar im Fallbeispiel zu beobachten ist, dass die Umweltorganisation trotz ihrer geringen Größe eine erstaunliche Koordinierungs- und Lenkungsleistung bei der Renaturierung des Kasumigaura entwickelt. Hierfür bietet wiederum die Zusammenarbeit mit Unternehmen und die verbesserte Informationsbasis die entscheidende Voraussetzung. Denn dies ist die Voraussetzung für die Kritik an den fehlgeschlagenen staatlichen Maßnahmen als auch für das Vorschlagen alternativer Maßnahmen. Die Indikator-, Exekutor- und Kontrollfunktion zivilgesellschaftlicher Organisationen greifen an dieser Stelle ineinander. Allerdings wird deutlich, dass die Verursacherrolle der Unternehmen kaum im Rahmen von transsektoralen Umweltkooperationen thematisiert wird. Denn die überwiegende Mehrheit transsektoraler Umweltkooperationen in Japan ist durch ein markantes Ressourcen- und Machtungleichgewicht zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen geprägt. Die schwache Stellung japanischer Umweltorganisationen im sozio-politischen Gefüge Japans setzt sich somit in ihrem Verhältnis zu großen Unternehmen fort.

Hierin ist ein wichtiger Grund zu sehen, dass der Beitrag transsektoraler Umweltkooperationen hinsichtlich des industriellen Umweltschutzes gesamtgesellschaftlich nur wenig Substanz entwickelt, weil vorrangig Themen des praktischen Naturschutzes und der Umwelterziehung im Vordergrund stehen. Auch hierfür ist die Zusammenarbeit zwischen NEC und Asaza Fund beispielhaft. Deshalb kommt die Arbeit zu dem Schluss, dass es weiterhin staatlichen Steuerungshandelns bedarf, gesamtgesellschaftlich verbindliche Standards durchzusetzen, um einen substantiellen Fortschritt für den Umweltschutz zu erreichen. Aus diesem Grund sieht die Arbeit die These als bestätigt, dass umweltpolitische Steuerung im Rahmen transsektoraler Umweltkooperationen immer nur eine Ergänzung zu staatlichem Handeln sein kann. Denn zur Durchsetzung verbindlicher Umweltstandards, bedarf es sowohl demokratischer Legitimierung als auch der Ressourcen der staatlichen Ebene. Allerdings bedürfte es zusätzlicher Förderung zivilgesellschaftlichen Umweltengagements, um ein optimales Steuerungsergebnis durch alle beteiligten Akteure zu ermöglichen.



## Quellenverzeichnis

ASAZA FUND アサザ基金

11.08.2005 Interview mit dem Director General. Ushiku, Japan.

04.08.2006 Interview mit dem Director General. Ushiku, Japan.

o.J. *Environmental Conservation and Internally-Inspired Development: "Asaza Project"-Strategy for Establishment of a Sustainable Society in the Lake Kasumigaura Catchment Basin.* Ushiku: Selbstverlag.

BRAUN, Dietmar

2000 "Teil B: Politische Gesellschaftssteuerung zwischen System und Akteur." In: Dietmar BRAUN / Stefan LANGE (Hg.): *Politische Steuerung zwischen System und Akteur: Eine Einführung.* Opladen: Leske+Budrich, S. 99–176.

BRUCKSCH, Susanne

2011 *Ungleiche Partner, gleiche Interessen? Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen in Japan.* München: Iudicium.

FRITSCH, Michael / Rolf LUKAS

2010 "Innovation, Cooperation, and the Region." In: David B. AUDRETSCH / Roy THURIK (Hg.): *Innovation, Industrial Evolution, and Employment.* Cambridge: Cambridge University Press, S. 157–181.

GILLWALD, Katrin

2000 *Konzepte sozialer Innovation.* Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Discussion Papers der Querschnittsgruppe "Arbeit und Ökologie"; P00–519).

GÖRLITZ, Axel

1994 *Umweltpolitische Steuerung.* Baden-Baden: Nomos.

HOTZ-HART, Beat / Andreas REUTER / Patrick VOCK

2001 *Innovationen: Wirtschaft und Politik im globalen Wettbewerb.* Bern: Peter Lang.

HOWALDT, Jürgen / Michael SCHWARZ

2010 "Soziale Innovation: Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven." In: Jürgen HOWALDT / Heike JACOBSEN (Hg.): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 87–108.

IBATA-AHRENS, Kathryn

2005 *Innovation and Entrepreneurship in Japan: Politics, Organizations, and High Technology Firms.* Cambridge: Cambridge University Press.

IMURA, Hidefumi

- 2005 "Environmental Policy Instruments." In: Hidefumi IMURA / Miranda A. SCHREURS (Hg.): *Environmental Policy in Japan*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 153–184.

JACOB, Klaus / Helge JÖRGENS

- 2001 *Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Discussion Paper; FS II 01–304).

KAWASHIMA, Mio 川島美緒

- 2000 "Keidanren Shizen Hogo Kikin to Kigyō no NGO Shien 経団連自然保護基金と企業のNGO支援." In: YAMAMOTO Tadashi 山本正 (Hg.): *Kigyō to NPO no Pātonāshipu: Shimin Shakai (Shibiru So-saeti) no Atarashii Ninaite 企業とNPOのパートナーシップ: 市民社会（シビル・ソサエティ）の新しい担い手*. Tōkyō: Aruku, S. 158–159.

LANGE, Stefan

- 2000 "Teil A: Politische Steuerung als systemtheoretisches Problem." In: Dietmar BRAUN / Stefan LANGE (Hg.): *Politische Steuerung zwischen System und Akteur: Eine Einführung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 15–98.

LANGER, Roman / Otto HÜTHER

- 2009 "Das Governance-Konzept." In: Rolf VON LÜDE / Daniel MOLDT / Rüdiger VALK (Hg.): *Selbstorganisation und Governance in künstlichen und sozialen Systemen*. Berlin: Lit Verlag, S. 469–485.

MANGELS-VOEGT, Birgit

- 2002 *Kooperative Steuerung in einer diskursiven Umweltpolitik*. Frankfurt: Peter Lang.

MATSUNO, Yu

- 2005 "Local Government, Industry and Pollution Control Agreements." In: Hidefumi IMURA / Miranda A. SCHREURS (Hg.): *Environmental Policy in Japan*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 215–247.

MAYNTZ, Renate

- 1996 "Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen." In: Patrick KENIS / Volker SCHNEIDER (Hg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt: Campus, S. 471–496.



MITSUHASHI, Tadahiro 三橋規宏

- 2004 *Kankyō Saisei to Nihon Keizai. Shimin, Kigyō, Jichitai no Chōsen* 環境再生と日本経済: 市民、企業、自治体の挑戦. Tōkyō: Iwanami Shoten.

MURPHY, David F. / Gill COLEMAN

- 2000 “Thinking Partners: Business, NGOs and the Partnership Concept.” In: Michael BEHRENS / Jochen LEGEWIE (Hg.): *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf, S. 207–215.

NEC (NIPPON ELECTRIC CORPORATION)

- 29.08.2005 Interview mit dem Chief Manager – Environmental Management Division (CSR Promotion Unit). Tōkyō, Japan.

NIKKEI EKOROJI 日系エコロジー

- 2005a “Musen Sensā no atarashii Juyō o Hakken: NEC & Asaza Kikin 無線センサーの新しい需要を発見: NEC×アサザ基金.” *NE* 72: 26–28.
- 2005b “NPO to no Renkei de Kigyō Kachi o takameyo: Shinki Jigyō Juyō Hakkutsu, Burandoryoku Kōjō NPOとの連携で企業価値を高めよ: 新規事業、需要発掘、ブランド力向上.” *NE* 72: 32–34.

PETER, Viola

- 2002 *Institutionen im Innovationsprozess: Eine Analyse anhand der biotechnologischen Innovationssysteme in Deutschland und Japan*. Heidelberg: Physica Verlag.

RAMMERT, Werner

- 2010 “Die Innovationen der Gesellschaft.” In: Jürgen HOWALDT / Heike JACOBSEN (Hg.): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 21–51.

REIMANN, Kim D.

- 2010 *The Rise of Japanese NGOs: Activism from Above*. London: Routledge.

SCHREURS, Miranda A.

- 2002 *Environmental Politics in Japan, Germany, and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.

SCHWARZ, Michael / Martin BIRKE / Emmanuel BEERHEIDE

- 2010 “Die Bedeutung sozialer Innovationen für nachhaltige Entwicklung.” In: Jürgen HOWALDT / Heike JACOBSEN (Hg.): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 165–180.

VOIGT, Rüdiger

- 1995 “Der kooperative Staat: Krisenbewältigung durch Verhandlung.” In: Rüdiger VOIGT (Hg.): *Der kooperative Staat: Krisenbewältigung durch Verhandlung?* Baden-Baden: Nomos, S. 11–32.

WELCH, Eric W. / HIBIKI Akira

- 2002 “Japanese Voluntary Environmental Agreements: Bargaining Power and Reciprocity as Contributors to Effectiveness.” *Policy Sciences* 35.4: 401–424.

YAMANAKA, Chika 山中千花

- 2004 “NPO to Kigyō no Pātonāshipu NPOと企業のパートナーシップ.” In: TSUKAMOTO Ichirō, 塚本一郎 / FURUKAWA Jun’ichi 古川俊一 / AMEMIYA Takako 雨宮孝子 (Hg.): *NPO to Atarashii Shakai Dezain* NPOと新しい社会デザイン. Tōkyō: Dōbunkan, S. 218–236.

YOKOYAMA, Keiko 横山恵子

- 2003 *Kigyō no Shakai Senryaku to NPO: Shakaiteki Kachi Sōzō ni mukete no Kyōdōgata Pātonāshipu* 企業の社会戦略とNPO: 社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ. Tōkyō: Hakutō Shobō.



