



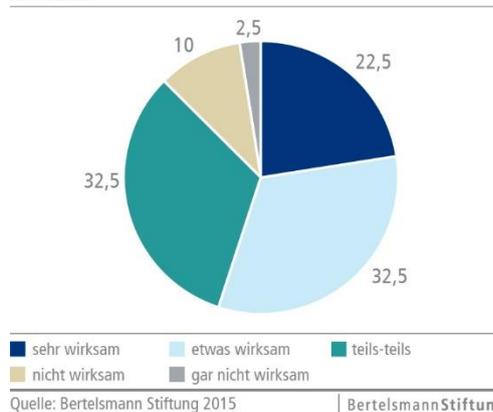
Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitsstrategien

Im September 2015 hat die Vollversammlung der Vereinten Nationen die „Sustainable Development Goals“ (SDGs) verabschiedet: Die globalen Nachhaltigkeitsziele sollen auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene berücksichtigt werden. Dabei stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeitsstrategien – unter Berücksichtigung der SDGs – erfolgreich gestaltet werden können. In diesem Policy Brief stellen wir die Ergebnisse einer Expertenbefragung der Leuphana Universität Lüneburg im Auftrag der Bertelsmann Stiftung zu Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitsstrategien vor.

Fokus

Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsstrategien (auf Länderebene)

in Prozent



Nachhaltigkeitsstrategien werden überwiegend als wirksames Steuerungsinstrument eingeschätzt. 87,5 Prozent der im Januar 2015 befragten Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft halten Strategien zur nachhaltigen Entwicklung für „etwas“, „teils-teils“ oder „sehr wirksam“. Nur 12,5 Prozent sagen, Nachhaltigkeitsstrategien seien „nicht wirksam“ oder „gar nicht wirksam“.

Henrik Riedel
Programm
LebensWerte Kommune

Telefon:
+49 5241 81-81266
E-Mail:
henrik.riedel
@bertelsmann-stiftung.de

Im Rahmen des Projektes „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ identifizierte die Bertelsmann Stiftung von Anfang 2013 bis Mitte 2015 gute Beispiele für Nachhaltigkeitsstrategien im In- und Ausland (vgl. Bertelsmann Stiftung 2014, Bertelsmann Stiftung 2015–1 und Bertelsmann Stiftung 2015–2). Ziel war es dabei, diese Beispiele in Deutschland bekannt zu machen und exemplarisch auf das Land Nordrhein-Westfalen zu übertragen. Das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) förderte das Projekt finanziell.

Im Januar 2015 führten Harald Heinrichs und Norman Laws von der Leuphana Universität Lüneburg im Rahmen des Projektes eine Online-Befragung ausgewählter Nachhaltigkeitsexperten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in NRW durch. In die Befragung einbezogen wurden die Mitglieder der Interministeriellen Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit NRW, die Mitglieder von Fokusgruppen zu den Themen „Nachhaltiger Konsum von Kindern und Jugendlichen“, „Nachhaltige Partizipation von älteren Menschen“ und „Nachhaltige Haushaltspolitik in Zeiten der Schuldenbremse“ sowie die Mitglieder einer länderübergreifenden Expertengruppe. Von 119 einbezogenen Personen haben 42 den Fragebogen beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 35 Prozent.

Inhalte der Befragung waren – neben allgemeinen Fragen zum Thema „Nachhaltigkeit“ – Fragen zu potenziellen Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitsstrategien, die im Zuge einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert worden waren. Die potenziellen Erfolgsfaktoren basieren zum einen auf den Prinzipien, die

das European Sustainable Development Network (ESDN) für Nachhaltigkeitsstrategien erarbeitet hat (nähere Informationen unter: [http://www.sd-network.eu/?k=basics of SD strategies](http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies)). Zum anderen sind aus der Sichtung vorliegender Studien weitere mögliche Erfolgsfaktoren hervorgegangen.

Im Ergebnis wurde die Relevanz der Erfolgsfaktoren auf Basis der ESDN-Prinzipien durch die Befragung von Harald Heinrichs und Norman Laws bestätigt. Konkret handelt es sich dabei um die folgenden sechs Faktoren, die als „Kernelemente“ von Nachhaltigkeitsstrategien bezeichnet werden können:

- Vision, Ziele und Commitment;
- Umsetzung;
- Monitoring, Evaluation und Erneuerung;
- Horizontale Integration;
- Vertikale Integration;
- Partizipation.

Die Befragung ergab jedoch auch, dass noch vier weitere Faktoren zu berücksichtigen sind, um Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich zu gestalten:

- Klärung des Verständnisses von Nachhaltigkeit und Strategie („Nachhaltigkeit und Strategie“);
- Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Schaffung der Voraussetzungen („Rahmenbedingungen und Voraussetzungen“);

- Übertragung guter Beispielen („Gute Beispiele“);
- Anwendung moderner Methoden des Projektmanagements („Moderne Methoden“)

Insgesamt ergeben sich somit zehn Erfolgsfaktoren, die im Folgenden allgemein beschrieben und durch Resultate aus der Befragung begründet werden.

1. Vision, Ziele und Commitment

Der erste Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeitsstrategien umfasst drei Aspekte. Zunächst sollte die Strategie eine Vision oder ein Leitbild enthalten, das Bezug nimmt zu den klassischen Elementen einer nachhaltigen Entwicklung (Generationengerechtigkeit, Ganzheitlichkeit, globale Verantwortung und partizipatives Vorgehen). Darüber hinaus sollten in der Strategie mittel- und langfristige – operationale, d. h. messbare – Ziele formuliert werden. Und schließlich ist es wichtig, dass sich sowohl die Politik als auch die Verwaltungsführung dem Leitbild und den Zielen verpflichtet fühlt („Commitment“).

Dass die Nachhaltigkeitsstrategie eine langfristige Orientierung für die ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung geben muss, sagen 88 Prozent der befragten Experten. Zudem geben 80 Prozent der Befragten an, dass die Nachhaltigkeitsstrategie messbare Ziele beinhalten sollte.

2. Umsetzung

Der zweite Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeitsstrategien ist auf zwei Aspekte bezogen. Zum einen geht es um die Defi-

nition von Arbeitsprogrammen, Maßnahmen oder Projekten sowie spezifischer Instrumente zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele. Zum anderen besteht die Aufgabe darin, die für die Realisierung der Ziele notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten aufzubauen bzw. zur Verfügung zu stellen. Bei den notwendigen Kapazitäten handelt es sich sowohl um personelle, als auch finanzielle Ressourcen.

Für 80 Prozent der befragten Experten ist es wichtig oder sehr wichtig, dass die Nachhaltigkeitsstrategie konkrete Maßnahmen benennt. Immerhin 65 Prozent der Befragten sagen, dass die Nachhaltigkeitsstrategie des Einsatzes spezifischer Instrumente, wie z. B. einer Nachhaltigkeitsprüfung, bedarf.

3. Monitoring, Evaluation und Erneuerung

Der dritte Erfolgsfaktor besteht in der Überprüfung, ob bzw. in welchem Umfang die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat. Das Monitoring bezweckt die laufende, quantitative Erfassung der Zielerreichung (anhand von Indikatoren), die Evaluation eine regelmäßige, qualitative Ermittlung des Erfolges (mithilfe von Berichten). Die strategische Erneuerung dient dazu, die Ziele und Maßnahmen sowie ggf. auch die Instrumente, Prozesse und Strukturen des Nachhaltigkeitsmanagements anzupassen bzw. zu überarbeiten.

Dass die Nachhaltigkeitsstrategie regelmäßig evaluiert werden muss, sagen 80 Prozent der Befragten. Für eine Gesamtbewertung der Strategie und ihrer Instrumente in regelmäßigen Abständen sprechen sich 75 Prozent aus.

4. Horizontale Integration

Um erfolgreich zu sein, sollten Nachhaltigkeitsstrategien zu einer ökonomisch, ökologisch und sozial integrativen Entwicklung beitragen. Die horizontale Integration sollte sowohl in der Strategie selbst, als auch in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten sowie im kulturellen Bereich zum Ausdruck kommen. In der Strategie könnten die Wechselwirkungen zwischen den Zieldimensionen bzw. einzelnen Handlungsfeldern beschrieben werden. Als horizontal integrative Strukturen kommen fach- oder ressortübergreifende Arbeitsgruppen in Frage. Für horizontal integrative Prozesse können beispielsweise Nachhaltigkeitsprüfungen hilfreich sein, innerhalb derer die jeweils federführenden Fachbereiche andere Fachbereiche konsultativ beteiligen. In kultureller Hinsicht ist die Frage, wie stark das Ressortprinzip innerhalb der Verwaltung ausgeprägt ist und ggf. zu Konflikten führt.

Die Nachhaltigkeitsstrategie bedarf der ressort- bzw. politikfeldübergreifenden Integration – dies sagen 88 Prozent der befragten Experten. Dass alle Ressorts der Landesregierung eingebunden werden sollten, sagen hingegen nur 75 Prozent.

5. Vertikale Integration

„Vertikale Integration“ bedeutet, dass sich die Prioritäten bzw. Aktivitäten der Nachhaltigkeitsstrategien – soweit möglich und sinnvoll – an den Prioritäten und Aktivitäten der Nachhaltigkeitsstrategien anderer, über- oder / und untergeordneter Ebenen orientieren sollten. Hintergrund ist die Überlegung, dass viele Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung (z. B. durch den Klimawan-

del oder die Globalisierung) nur dann erfolgreich gelöst werden können, wenn alle Akteure an einem Strang ziehen und dieselben Ziele verfolgen bzw. Maßnahmen durchführen, die zu demselben Ziel führen. Dass es einer Integration zwischen der kommunalen, Landes-, Bundes-, EU- und UN-Ebene bedarf, sagen 75 Prozent der befragten Experten.

6. Partizipation

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeitsstrategien besteht in der Partizipation verschiedener Stakeholder (Kommunen, Unternehmen, Bürger, Politiker, etc.). Die einzelnen Stakeholder sollten möglichst in allen Stadien der Strategieentwicklung,

-umsetzung, -überprüfung und -weiterentwicklung beteiligt werden. Denkbar ist beispielsweise, dass die Stakeholder über den aktuellen Stand der Strategie informiert werden, dass sie beratend einbezogen werden oder dass sie über bestimmte Inhalte (mit)entscheiden können. Für die Gestaltung der einzelnen Beteiligungsprozesse können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen (Befragungen, Veranstaltungen, etc.).

78 Prozent der befragten Experten sagen, dass die Nachhaltigkeitsstrategie die nicht-staatlichen Akteure des Landes, also z. B. die Akteure aus den Bereichen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, einbinden sollte. Dass die Nachhaltigkeitsstrategie für ein Bundesland die Kommunen des jeweiligen Landes einbeziehen sollte, halten 70 Prozent der Befragten für wichtig oder sehr wichtig. Für die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in die Nachhaltigkeitsstrategie auf Landesebene sprechen sich 68 Prozent der Experten aus.

7. Nachhaltigkeit und Strategie

Für den Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategien ist es außerdem wichtig, ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit und Strategie zwischen den einzelnen Akteuren des Entwicklungsprozesses herzustellen. Nachhaltigkeit ist grundsätzlich ein „schillernder“ Begriff, der unterschiedliche Schattierungen aufweist – je nachdem, aus welcher Perspektive man ihn betrachtet. Wenn Nachhaltigkeit aber unterschiedlich interpretiert wird, ist das eigentliche Ziel der Strategieentwicklung unklar und somit kann auch der Erfolg unterschiedlich interpretiert werden. Der Begriff „Strategie“ ist ähnlich schwer zu fassen und muss daher konkretisiert werden, so dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung davon haben, welche Funktion und Bedeutung die Strategie für die nachhaltige Entwicklung übernehmen soll.

Dass Generationengerechtigkeit ein wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung ist, sagen immerhin 44 Prozent der befragten Experten. Dass Nachhaltigkeit eine Berücksichtigung der drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) bedeutet, sagen demgegenüber nur 31 Prozent. Ein noch geringerer Anteil der Experten (23 Prozent) ist der Auffassung, dass nachhaltige Entwicklung die Einhaltung der planetaren Grenzen bedeutet. Das Ergebnis der Befragung zeigt somit, dass – selbst unter Experten – die Unterschiede im Verständnis des Begriffs „Nachhaltigkeit“ groß sind und deshalb eine Verständigung im Zuge der Strategieentwicklung notwendig und sinnvoll erscheint.

8. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich zu entwickeln, sollten immer auch die relevanten Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Hierzu zählt beispielsweise der aktuelle Stand der nachhaltigen Entwicklung (anhand bestimmter Indikatoren, die ggf. im Soll-Ist-Vergleich, im Zeitvergleich oder im Vergleich mit anderen Kommunen, Ländern oder Staaten analysiert werden können). Wichtig ist auch, den derzeitigen Entwicklungsstand des Nachhaltigkeitsmanagements einzuschätzen, um das weitere Vorgehen – spezifisch – an den identifizierten Problembereichen anzusetzen. Zu den relevanten Rahmenbedingungen gehören zudem die Nachhaltigkeitsaktivitäten, die andere Akteure entfalten (andere Kommunen, Länder oder Staaten sowie die jeweilige Wirtschaft oder Zivilgesellschaft).

Über die Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen hinaus geht es bei der erfolgreichen Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien um die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen. Hierzu gehören die erforderlichen Kapazitäten (personelle und finanzielle Ressourcen) und Kompetenzen – vor allem für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, aber auch für die anderen Phasen und Aufgaben der Strategieentwicklung. Von besonderer Bedeutung für die Nachhaltigkeitsstrategie sind dabei u. a. Leadership-Qualitäten der verantwortlichen Personen in Politik und Verwaltung sowie die Innovations- und Kooperationsbereitschaft der verschiedenen Akteure.

90 Prozent der befragten Experten sagen, dass Leadership-Qualitäten der Führungskräfte in der Verwaltung wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg von

Nachhaltigkeitsstrategien sind. Die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten 85 Prozent für erfolgskritisch. Die Bereitschaft zur Kooperation zwischen den einzelnen Fachressorts ist für 93 Prozent der Befragten wichtig oder sehr wichtig. Bei der Bereitschaft zur Kooperation mit Akteuren aus der Wirtschaft (Unternehmen, Verbände etc.) sind dies 80 Prozent und bei der Bereitschaft zur Kooperation mit Akteuren aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich (Bürgerinnen und Bürger, Vereine, etc.) 73 Prozent.

9. Gute Beispiele

Die Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsstrategien sind von Ort zu Ort und von Akteur zu Akteur unterschiedlich ausgeprägt und zum Teil auch unterschiedlich weit entwickelt. Es bietet sich daher ein Austausch über die jeweils gesammelten Erfahrungen an, der idealerweise gegenseitige Lernprozesse in Gang setzt. In Bereichen, in denen ein Akteur noch nicht über eigene Erfahrungen verfügt, oder in Bereichen, in denen konkrete Probleme identifiziert wurden, bietet sich die gezielte Suche nach guten Beispielen an. Die Befragung hat ergeben, dass vor allem gute Beispiele für fachlich-inhaltliche Fragen – noch dazu von Akteuren, die über ähnliche Rahmenbedingungen oder Voraussetzungen verfügen – für erfolgswirksam gehalten werden. So sagen 73 Prozent der Experten, dass gute Beispiele für einzelne Fachthemen bzw. Politik- oder Handlungsfelder hohe oder sehr hohe Bedeutung haben. Bei guten Beispielen für einzelne Querschnittsthemen bzw. instrumentelle oder institutionelle Fragen der Politikgestaltung sind dies (nur) 65 Prozent.

10. Moderne Methoden

Bei einer Nachhaltigkeitsstrategie handelt es sich um ein komplexes politisches Instrument, da grundsätzlich viele Themen und Akteure und noch dazu ein langfristiger Zeitraum zu berücksichtigen sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeitsstrategien besteht demnach darin, transdisziplinäre, kollaborative und prognostische Methoden einzusetzen. Schließlich gilt – wie für andere Strategieentwicklungen auch – das ein professionell betriebenes Projektmanagement ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategien ist.

Dass professionelles Projektmanagement (insbesondere bzgl. Organisation, Information und Dokumentation) wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategien ist, sagen 85 Prozent der befragten Experten. 70 Prozent sind der Meinung, dass bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien partizipative Methoden (z. B. Interviews, Workshops oder gemeinsame Textentwicklung) eingesetzt werden sollten. 65 Prozent der Befragten halten beispielsweise Fokusgruppen für ein wirkungsvolles Instrument.

Für erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien gilt somit insgesamt, dass sechs Kernelemente (Vision, Ziele und Commitment; Umsetzung; Monitoring, Evaluation und Erneuerung; horizontale Integration; vertikale Integration; Partizipation) und vier weitere Faktoren (Nachhaltigkeit und Strategie; Rahmenbedingungen und Voraussetzungen; gute Beispiele; moderne Methoden) berücksichtigt werden sollten.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt. Gütersloh 2014.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Impulse für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. Gütersloh 2015–1.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Grundlagen, Analysen und Gestaltungsoptionen. Gütersloh 2015–2.

Policy Brief 2015/06: Lohneinkommensentwicklungen 2020

Bis 2020 steigen die durchschnittlichen realen Lohneinkommen der Beschäftigten in Deutschland, doch die Lohnschere geht weiter auseinander: Die Unterschiede zwischen den Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich steigen. Die Lohnunterschiede zwischen den Beziehern hoher und niedriger Löhne wachsen. Und die Unterschiede beim verfügbaren Haushaltseinkommen zwischen Haushalten mit und ohne Kinder nehmen zu. Die gesellschaftliche Debatte, was Arbeit im Allgemeinen und was spezifische Tätigkeiten wert sind, wird sich verschärfen. Die Politik und die Tarifparteien werden hierauf Antworten finden müssen.

Policy Brief 2015/07: Technologischer Wandel und Beschäftigungspolarisierung in Deutschland

Die positive Beschäftigungsentwicklung der vergangenen zwei Jahrzehnte ging mit einem qualitativen Wandel der Beschäftigungsstruktur einher. Während die Mitte des Arbeitsmarkts stagnierte, wuchs die Erwerbstätigkeit vor allem in gering entlohnten und weniger qualifizierten Dienstleistungsberufen sowie im hoch entlohnten Bereich. Diese Polarisierungstendenzen waren zwar relativ schwach ausgeprägt, allerdings zeigt sich gerade auch hinsichtlich der Ausweitung der atypischen Beschäftigung eine zunehmende Spaltung des Arbeitsmarktes. Ursächlich hierfür sind neben dem technologischen Wandel und der Globalisierung auch die institutionellen Reformen seit den frühen 2000ern.

V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
D-33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Dr. Stefan Empter
Telefon: +49 5241 81-81137
stefan.empter@bertelsmann-stiftung.de

Andreas Esche
Telefon: +49 5241 81-81333
andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Thieß Petersen
Telefon: +49 5241 81-81218
thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de

ISSN-Nummer: 2191-2459