

Institutionelle Erfordernisse für die Umsetzung und das Management der Nachhaltigkeitsstrategie

Bericht zum AP 6

im Rahmen des Zuwendungsprojektes:

„Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht“



Wuppertal, Mai 2017

Impressum

Herausgeber:
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
Germany

Fon (+49) 202 / 24 92-0
Fax (+49) 202 / 2492-108
Mail info@wupperinst.org
Web www.wupperinst.org

Autorin:
Dipl.-Ök. Dorothea Schostok
Unter Mitarbeit von Niklas Tischelkamp, B.Sc. und Alina Ulrich, B.Sc.

Projektleitung:
Prof. Dr.-Ing. Manfred Fishedick
Prof. Dr.-Ing. Oscar Reutter

Wuppertal, 12. Mai 2017

Gefördert durch: **Ministerium für Klimaschutz, Umwelt,
Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz
des Landes Nordrhein-Westfalen**



Inhaltsverzeichnis

1. Ziel, Vorgehensweise und Aufbau des Berichts	4
2. Nachhaltigkeitsarchitektur des Bundes und der Bundesländer	5
2.1 Überblick	6
2.2 Deutschland	7
2.3 Bundesländer	10
2.3.1 Baden-Württemberg	10
2.3.2 Hessen	11
2.3.3 Saarland	12
2.3.4 Thüringen	13
2.3.5 Nordrhein-Westfalen	14
2.4 Zwischenfazit	21
3. Ombudsperson	22
3.1 Definition	22
3.2 Geschichte der Ombudsperson	22
3.3 Ombudsperson-Institutionen im Politikfeld der Nachhaltigkeit	22
3.4 Kritikpunkte zur Institutionalisierung einer Ombudsperson	24
3.5 Handlungsempfehlungen für die Institutionalisierung einer Ombudsperson aus der Literatur	25
4. Handlungsempfehlungen für das Land NRW	26
Quellenverzeichnis	29

1. Ziel, Vorgehensweise und Aufbau des Berichts

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat im Juni 2016 die erste Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen (NRW) verabschiedet. Sie verpflichtete sich damit als erstes Bundesland die globalen Nachhaltigkeitsziele des New Yorker UN-Gipfels vom September 2015 umzusetzen. Dafür wird der (Landesbetrieb) IT.NRW zukünftig alle zwei Jahre einen aktuellen Indikatorenbericht über die Nachhaltigkeit in NRW vorlegen. Alle vier Jahre soll die Nachhaltigkeitsstrategie NRW fortgeschrieben werden (Landesregierung 2016a). Begleitend zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW führt das Wuppertal Institut mit Förderung des nordrhein-westfälischen Umweltministeriums (MKULNV) das Projekt „Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht“ durch.¹ Mit dem Projekt, das elf Arbeitspakete umfasst, sollen aus wissenschaftlicher Sicht Beiträge und Impulse für die Erstellung und Institutionalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes geleistet werden. Die Ergebnisse der durchgeführten Analysen werden mit Arbeitspapieren dokumentiert, welche bei der Entwicklung und den ersten Umsetzungsschritten der Nachhaltigkeitsstrategie für NRW genutzt werden können.

Zu einer, den Good Governance Kriterien entsprechenden, Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie gehört ein Monitoring, eine Evaluation und die reflexive Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Zu einem Monitoring und einer Evaluation zählen maßgeblich Fortschrittsberichte, Indikatorenberichte, externe Evaluationen und Peer Reviews. Unter einer reflexiven Weiterentwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie wird ein kontinuierliches Hinterfragen von Entscheidungen in einem horizontalen und vertikalen Mehrebenensystem verstanden.² In diesem Zusammenhang ist die Einbindung von nicht-staatlichen Akteuren im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ein zentraler Aspekt, der unter dem Good Governance Kriterium der Partizipation adressiert wird (Steuer 2010, S. 37), (ESDN o. J.).

Der im Folgenden vorgestellte Bericht stellt die Ergebnisse des Arbeitspaketes 6 „Institutionelle Erfordernisse für die Umsetzung und das Management der Nachhaltigkeitsstrategie“ dar. Ziel dieses Berichts ist es, den Entwicklungsstand des Nachhaltigkeitsmanagements zu analysieren und ausgewählte Konzepte (Nachhaltigkeitsbeirat, Ombudsperson, Sonderbeauftragte) hinsichtlich ihrer Eignung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW zu diskutieren. Die methodische Vorgehensweise zur Erarbeitung dieses Berichts basiert auf einem desktop research. Im Rahmen der Analyse der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW wurde zudem eine Impact-Analyse durchgeführt.

Dieser Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 werden, entlang der vertikalen Strukturen des Mehrebenensystems, bestehende Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements fokussiert auf die Einbindung nicht-staatlicher Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien untersucht und in einem Überblick dargestellt. Kapitel 3 diskutiert zentrale Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements, die zwar in anderen Politikbereichen bereits etabliert sind, aber im Rahmen des Managements einer nachhaltigen Entwicklung (mit Fokus auf Nachhaltigkeitsstrategien) bisher weder auf europäischer und nationaler Ebene noch in den Bundesländern verwendet werden. Abgeleitet aus den Analyseergebnissen der Kapitel 2 und 3 werden in Kapitel 4 Handlungsempfehlungen für das Land NRW formuliert.

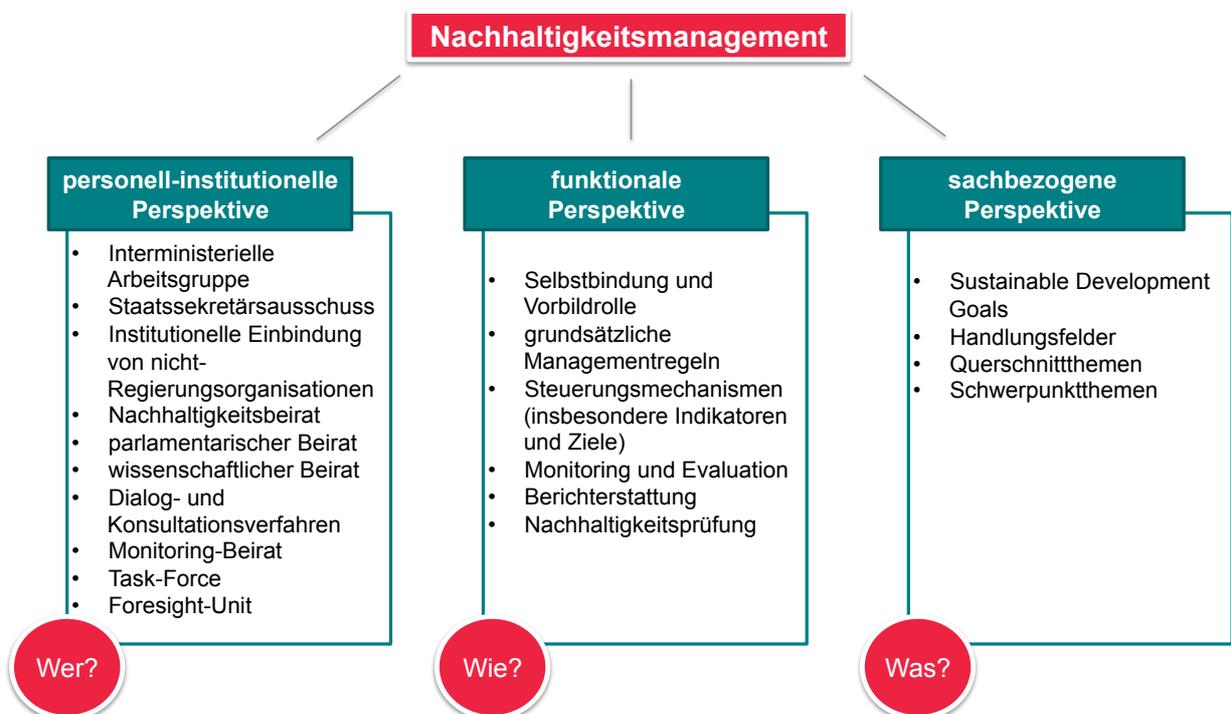
¹ Für eine ausführliche Projektbeschreibung wird auf das Wuppertal Institut (2013) verwiesen.

² Vgl. UNDESA (2002), Steuer (2010)

2. Nachhaltigkeitsarchitektur des Bundes und der Bundesländer

In Anlehnung an die pluralistische Definition des Managementbegriffs in den Wirtschaftswissenschaften³ kann das Nachhaltigkeitsmanagement aus drei zentralen Perspektiven betrachtet werden: Einer personell-institutionellen Perspektive, einer funktionalen Perspektive sowie einer sachbezogenen Perspektive.⁴ Die funktionale Perspektive adressiert das klassische Nachhaltigkeitsmanagement, zu dem z.B. Managementregeln, Steuerungsinstrumente und die Nachhaltigkeitsberichterstattung zählen. Davon abzugrenzen ist die personell-institutionelle Perspektive, die auch als Nachhaltigkeitsarchitektur bezeichnet wird und das Vorhandensein und Zusammenspiel von Entscheidungs-, Beratungs- und Partizipationsgremien regelt. Die sachbezogene Perspektive zielt auf die Frage ab „Was ist zu managen?“ Sie bezieht sich inhaltlich auf die Handlungsfelder, Querschnittsthemen und Schwerpunktthemen. Die nachfolgende Abbildung visualisiert die drei Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements und ordnet die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein.

Abbildung 1: Die drei Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements



Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Bericht nimmt Bezug auf die personell-institutionelle Perspektive (Nachhaltigkeitsarchitektur) und fokussiert die Analyse von Entscheidungs-, Beratungs- und Partizipationsgremien. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Partizipation nicht-staatlicher Akteure gelegt, da dieser ein zentraler Stellenwert bei den Kriterien einer guten Regierungsführung im Bezug auf Nachhaltigkeitsstrategien (Good Governance) zugesprochen wird (Steurer 2010, S. 37), (ESDN o. J.).

³ Vgl. exemplarisch Becker (2011, S. 24-29), Tanțău/Bock (2010, S. 9ff.), Steinmann/Schreyögg (2005, S. 6f.).

⁴ Die Bundesregierung (2016) unterscheidet in ihrer Neuauflage der Nachhaltigkeitsstrategie zwischen einer institutionellen Nachhaltigkeitsarchitektur (Institutionen), einem Nachhaltigkeitsmanagement und einer Nachhaltigkeitskommunikation. Diese Perspektiven werden unter der Überschrift „Architektur und Wirkungsweise der Strategie“ zusammengefasst.

2.1 Überblick

Eine Nachhaltigkeitsarchitektur kann aus ganz unterschiedlichen Elementen bestehen, z.B. aus einer Interministeriellen Arbeitsgruppe, einem Staatssekretärsausschuss, einem Parlamentarischen Beirat, einer institutionellen Einbindung von Nicht-Regierungsorganisationen, einem Nachhaltigkeitsbeirat, einem wissenschaftlichen Beirat, einem Monitoringbeirat, einer Foresight-Unit und / oder Task-Force. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu den häufigsten Elementen in Deutschland und den Bundesländern, ergänzt um Angaben zu bestehenden Begleitprojekten und Dialog- und Konsultationsverfahren.

Tabelle 1: Überblick bestehender Nachhaltigkeitsarchitekturelemente, Stand 12.05.2017

	NHS	Interministerielle Arbeitsgruppe	Beirat mit Beteiligung von Nicht-Regierungsorganisationen bzw. Nicht-Regierungsmitgliedern	Begleitprojekt	Dialog-& Konsultationsverfahren
Bund	✓	✓ Staatssekretärsausschuss	✓ Rat für Nachhaltige Entwicklung	(✓)	✓
BW	✓	k. A.	✓ Nachhaltigkeitsbeirat ✓ Jugendbeirat	k. A.	✓
BY	✓	✓	x	k. A.	✓
BE	x	✓	x	x	x
BB	✓	✓	(✓) Beirat für Nachhaltige Entwicklung (2014 eingestellt)	✓	✓
HB	x	x	x	x	x
HH	x	x	✓ Zukunftsrat Hamburg ✓ Rat für nachhaltige Entwicklungspolitik	x	(✓) über Zukunftsrat
HE	✓	✓	✓ Task-Force Ziele und Indikatoren ✓ Hessen Agentur ✓ Schwerpunktthemen-spezifische Steuerungskreise ✓ Nachhaltigkeitskonferenz	✓	✓
MV	x	x	x	x	x
NW	✓	✓	(✓) TEAM Nachhaltigkeit	✓	✓
NI	✓	✓	(✓) Beirat aus Vertretern des Ministeriums und der Fakultät Nachhaltigkeit der Leuphana Universität für den Strategieentwicklungsprozess (✓) Nachhaltigkeitsbeirat aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens geplant	k. A.	✓
RP	✓	✓	x	k. A.	✓
SL	✓	✓	✓ Rat für Nachhaltigkeit	k. A.	✓
SN	✓	✓	x	k. A.	x
ST	✓	k. A.	x	k. A.	✓
SH	✓	✓	x	k. A.	✓
TH	✓	✓	✓ Beirat für nachhaltige Entwicklung	✓	✓

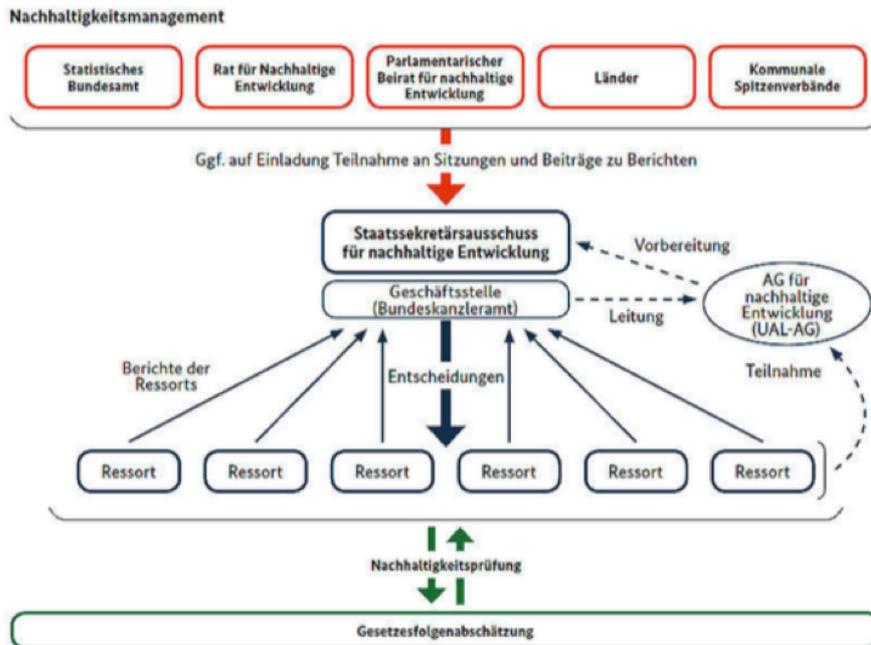
Quelle: Eigene, erweiterte und aktualisierte Darstellung basierend auf Borbonus et al. (2014, S. 51-122).

Die Beiräte mit Beteiligung von Nicht-Regierungsmitgliedern werden im Folgenden für die nationale und die Länderebene vertieft.

2.2 Deutschland

Das Nachhaltigkeitsmanagement mit Fokus auf die personell-institutionelle Perspektive (Nachhaltigkeitsarchitektur) der Bundesrepublik Deutschland basiert auf einem Mehrebenen-system, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

Abbildung 2: Nachhaltigkeitsarchitektur der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie



Quelle: Bundesregierung (2016, S. 26).

Die drei zentralen Gremien sind der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung, der Parlamentarische Beirat für nachhaltige Entwicklung und der Rat für Nachhaltige Entwicklung (Bunderegierung 2016, S. 26). Da es sich ausschließlich beim RNE um ein Gremium mit nicht-staatlichen Akteuren handelt, wird dieses im Folgenden näher betrachtet. Für eine ausführliche Darstellung des Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung und dem Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung wird auf die Darstellung der Bunderegierung (2016, S. 26-30) verwiesen.

Der im April 2001 von der Bundesregierung einberufene Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) besteht aus 15 nicht-staatlichen Akteuren des öffentlichen Lebens (RNE o. J.a). „Die Ratsmitglieder werden ad personam (und nicht als formelle Vertreter einzelner Interessen oder Verbände) jeweils für drei Jahre von der Bundeskanzlerin bzw. dem Bundeskanzler persönlich ernannt; die letzte Berufung erfolge am 28. Oktober 2016.“ (Bundesregierung 2016, S. 30).⁵ „Die Aufgaben des Rates sind die Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die Benennung von konkreten Handlungsfeldern und Projekten sowie Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen.“ (RNE o. J.a) Dabei veröffentlicht der RNE regelmäßig Produkte: Stellungnahmen und Empfehlungen zur nationalen und internationalen Nachhaltigkeitspolitik, themenspezifische Rat- und Vorschläge sowie Monitoringberichte (Peer Reviews) zur Deutschen Nachhaltig-

⁵ Eine Liste der Mitglieder ist über den Rat für nachhaltige Entwicklung öffentlich zugänglich (RNE o. J.b).

keitsstrategie.⁶ Der RNE bindet bei Bedarf auch externe Experten zur Durchführung von Analysen und Untersuchungen ein, so dass die nationale Nachhaltigkeitsstrategie auch über Begleitprojekte unterstützt wird.

Auf Bundesebene setzen sich alle Ressorts für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ein. Sie richten ihre Aktivitäten auf Grundlage der Nachhaltigkeitsstrategie aus und prüfen bei Rechtssetzungsvorhaben die Auswirkungen auf eine nachhaltige Entwicklung. Zudem überprüfen sie die Umsetzung von Maßnahmen im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie und informieren bei auftretenden Problemen den Staatssekretärsausschuss, dessen Leitung dem Chef des Bundeskanzleramts obliegt. (Bundesregierung 2014, S. 31f.)

Die Bundesregierung und insbesondere die Geschäftsstelle der Nachhaltigkeitsstrategie, die im Bundeskanzleramt angesiedelt ist, wird in ihrem politischen Entscheidungsprozess zur nachhaltigen Entwicklung direkt über die oben dargestellten Gremien und die einzelnen Ministerien und Ressorts unterstützt und beraten. Neben diesen spezifischen Institutionen existieren auf nationaler Ebene eine Vielzahl themenspezifischer Beratungsorgane. Diese sind unabhängig von der Regierung und setzen sich aus Fachpersonal aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Durch (wissenschaftliche) Gutachten, Studien, Stellungnahmen oder Trendanalysen unterstützen sie die Politikgestaltung und bewerten die Umsetzbarkeit von Politiken und geben Empfehlungen für die Politikoptimierung. Im Themengebiet der Nachhaltigkeit sind insbesondere folgende Beratungsorgane zu nennen:

Nationaler Normenkontrollrat (NKR)

Unabhängiges Gremium zur Beratung der Bundesregierung mit dem Ziel "Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung".

„Der Nationale Normenkontrollrat hat den gesetzlichen Auftrag, die Bundesregierung bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zu Bürokratieabbau und besserer Rechtsetzung zu unterstützen.“

Produkte: Stellungnahmen

Online unter:

https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/Startseite/startseite_node.html

Bioökonomierat (BÖR)

Unabhängiges Beratungsgremium, welches die Bundesregierung bei der Umsetzung der „Nationalen Forschungsstrategie BioÖkonomie 2030“ sowie der „Nationalen Politikstrategie Bioökonomie“ mit dem Ziel berät, optimale wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen für eine biobasierte Wirtschaft zu schaffen.

Produkte: Gutachten, Studien, Empfehlungen

Online unter: <http://biooekonomierat.de/biooekonomierat/>

Deutscher Ethikrat

Unabhängiger Sachverständigenrat

„Gemäß seinem Auftrag verfolgt der Deutsche Ethikrat die ethischen, gesellschaftlichen, naturwissenschaftlichen, medizinischen und rechtlichen Fragen sowie die voraussichtlichen Folgen für Individuum und Gesellschaft, die sich im Zusammenhang

⁶ Vgl. ausführlich die Publikationsliste des RNE (o. J.c) und für die Peer Reviews zur Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie RNE (2009a, 2013).

mit der Forschung und den Entwicklungen insbesondere auf dem Gebiet der Lebenswissenschaften und ihrer Anwendung auf den Menschen ergeben.“

Produkte: Stellungnahmen

Online unter: <http://www.ethikrat.org>

Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU)

Unabhängiger Sachverständigenrat zur Beratung der Bundesregierung in der Umweltpolitik

Produkte: Gutachten, Stellungnahmen, Kommentare, Informationsmaterial

Online unter: http://www.umweltrat.de/DE/Publikationen/publikationen_node.html

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung

Unabhängiges Beratungsgremium

Ziel ist die periodische Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zur Erleichterung der Urteilsbildung aller wirtschaftspolitisch verantwortlichen Instanzen, sowie der Öffentlichkeit.

Produkte: Prognosen, Gutachten, KEINE Empfehlungen

Online unter: <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU)

Aus dem Erlass: „Zur periodischen Begutachtung der globalen Umweltveränderungen und ihrer Folgen und zur Erleichterung der Urteilsbildung bei allen umweltpolitisch verantwortlichen Instanzen sowie in der Öffentlichkeit wird ein wissenschaftlicher Beirat "Globale Umweltveränderungen" bei der Bundesregierung gebildet.“

Unabhängiges wissenschaftliches Beratungsgremium der Bundesregierung

Produkte: Analysen, Handlungsempfehlungen, Gutachten, Bewusstseinsbildung, Stellungnahmen, Factsheets

Online unter: <http://www.wbgu.de>

Wissenschaftsrat (WR)

Unabhängiges, wissenschaftspolitisches Beratungsgremium

Berät die Bundesregierung und die Regierungen der Länder in Fragen der inhaltlichen und strukturellen Entwicklung der Hochschulen, der Wissenschaft und der Forschung.

Produkte: Empfehlungen, Stellungnahmen

Online unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/home.html>

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)

Sachverständigenrat, wissenschaftliche Politikberatung

Produkte: (Jahres-)Gutachten, Analysen, Handlungsempfehlungen

Online unter: http://www.e-fi.de/die_expertenkommission.html?&L=0

2.3 Bundesländer

Auf der Ebene der Bundesländer verfügen, von den zwölf Bundesländern die eine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht haben, vier Bundesländer über einen Beirat mit Beteiligung von Nicht-Regierungsmitgliedern bzw. im Fall des Bundeslandes Baden-Württemberg über mehrere Beiräte mit Beteiligung nicht-staatlicher Akteure.⁷ Im Folgenden werden zunächst die vier Nachhaltigkeitsarchitekturen der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Saarland und Thüringen näher betrachtet. Vor diesem Hintergrund wird die Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW dargestellt.

2.3.1 Baden-Württemberg

„Der Nachhaltigkeitsbeirat ist das Beratungsgremium der Landesregierung zu allen Fragen nachhaltiger Entwicklung in Baden-Württemberg. (...) Mitglied im Beirat sind 40 Vertreterinnen und Vertreter aus allen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, darunter die Spitzen von Verbänden und Institutionen der Umwelt, Landwirtschaft, Wirtschaft, Gewerkschaften, Kommunen, Jugend, Frauen, Integration, Soziales und Kirchen. Mittelstand und große Unternehmen sind durch Unternehmerpersönlichkeiten im Beirat vertreten.“ (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.a)⁸ „Auch der Jugendbeirat der Nachhaltigkeitsstrategie ist mit einem Mitglied im Beirat der Landesregierung für nachhaltige Entwicklung vertreten. Aufgabe des Beirats ist es, Impulse für die nachhaltige Entwicklung des Landes zu setzen und diesbezüglich Empfehlungen zu erarbeiten.“ (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.b) Der Nachhaltigkeitsbeirat wurde am 6. Oktober 2012 konstituiert und tagt seit 2013 zwei mal pro Jahr (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.c). Eine Zusammenfassung der Sitzungstermine und Inhalte ist im Internet frei zugänglich (ebd.). Neben den Beiratssitzungen können unter der Federführung der jeweils zuständigen Ministerien themenspezifische Arbeitsgruppen einberufen werden, die ausgewählte Themen zwischen den Beiratssitzungen intensiver bearbeiten (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.d). Derzeit existieren die vier folgenden Arbeitsgruppen: „Bildung für nachhaltige Entwicklung, Energie und Klima, Ziele und Indikatoren sowie Nachhaltige Mobilität“ (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.e).

Die Gesamtorganisation der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg obliegt der Geschäftsstelle, die unter dem Vorsitz von Franz Untersteller MdL beim Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg angesiedelt ist (Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg o. J.f). „Die Geschäftsstelle unterstützt die Landesregierung bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie strategisch und konzeptionell.“ (ebd.)

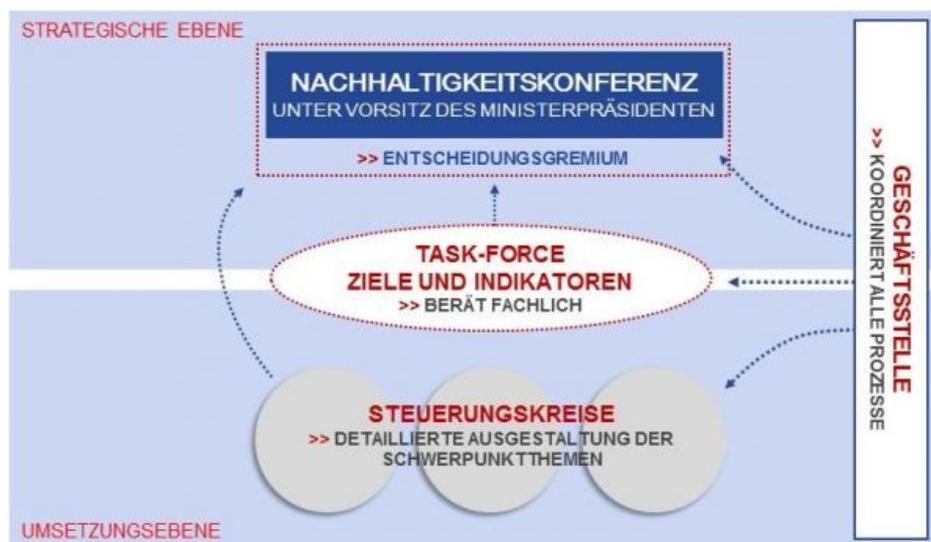
⁷ Das Land Hamburg verfügt zwar ebenfalls über mehrere Beiräte in denen nicht-staatliche Akteure eingebunden sind, hat allerdings bis zum heutigen Stand keine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht. Das Land Niedersachsen hat eine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht und zur „wissenschaftlichen Begleitung und Evaluierung des Strategieentwicklungsprozesses (...) [einen] Beirat bestehend aus Vertretern des Ministeriums [Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz] und der Fakultät Nachhaltigkeit der Leuphana Universität“ gegründet. (Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz 2016, S. 6) Die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsbeirates „aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens“ (ebd., S. 149) ist für die Zukunft vorgesehen. Das Land Brandenburg hat einen Beirat für Nachhaltige Entwicklung für die 5. Legislaturperiode einberufen. „Minister Vogelsänger hat im Ausschuss für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Landwirtschaft des Landtags am 04.03.2015 mitgeteilt, dass eine Neuberufung des Beirats in der 6. Legislaturperiode nicht vorgesehen ist. Die Internetseite des Beirats wird daher nicht mehr aktualisiert.“ Land Brandenburg (2015)

⁸ Eine Liste der Mitglieder ist über die Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (o. J. a, o. J.b.) öffentlich zugänglich.

2.3.2 Hessen

Das höchste Entscheidungsgremium der Nachhaltigkeitsstrategie Hessen ist die Nachhaltigkeitskonferenz (HMUKLV o. J.a). In diesem Nachhaltigkeitsbeirat diskutieren 49 Mitglieder „aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Gesellschaft über Schwerpunkte und Ausrichtung der Strategie. Darüber hinaus werden im Plenum auch Ziele für die weitere Arbeit definiert und konkrete Aktivitäten, wie beispielsweise die Einrichtung eines Steuerungskreises für ein neues Schwerpunktthema, beschlossen.“ (ebd.)⁹ Seit der ersten Nachhaltigkeitskonferenz im Oktober 2008 (HMUKLV o. J.b) tagt das Gremium „in regelmäßigen Abständen unter Vorsitz des Ministerpräsidenten sowie der Umweltministerin“ (HMUKLV o. J.a). Die letzte Sitzung der Nachhaltigkeitskonferenz war die achte ihrer Reihe und tagte im Mai 2016 (HMUKLV o. J.b). Die neunte Sitzung ist für Ende Mai 2017 terminiert (ebd.). Eine Zusammenfassung der Sitzungstermine und Inhalte ist im Internet frei zugänglich (ebd.). Neben der Nachhaltigkeitskonferenz bestehen die zentralen Gremien der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes Hessen aus einer Task-Force „Ziele und Indikatoren“, Steuerungskreisen und einer Geschäftsstelle. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zur Struktur der Nachhaltigkeitsarchitektur des Bundeslandes Hessen.

Abbildung 3: Nachhaltigkeitsarchitektur Hessen



Quelle: HMUKLV (o. J.f.)

Die Task-Force besteht aus Vertreterinnen und Vertretern „aus Wirtschafts-, Umwelt-, Verbraucher- und Sozialverbänden sowie Wissenschaft und Ministerien“ (HMUKLV o. J.e) und wird vom Präsidenten des statistischen Landesamtes Hessen geleitet (ebd.). Die Hauptaufgaben der Task-Force sind die fachliche Beratung zu Zielen, Indikatoren und Zielwerten sowie die Diskussion der Ergebnisse der Fortschrittsberichte und die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen für die Nachhaltigkeitskonferenz (ebd.). Zudem besteht die Möglichkeit, bei sehr spezifischen Fragestellungen zu Indikatoren und Zielwerten, Expertengruppen einzuberufen, an denen auch Mitglieder der Task-Force teilnehmen können (ebd.). „Die Steuerungskreise gestalten die, von der Nachhaltigkeitskonferenz beschlossenen, Schwer-

⁹ Eine Liste der Mitglieder ist über die Internetseite zur Landesnachhaltigkeitsstrategie des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HMUKLV 2017) öffentlich zugänglich.

punktt Themen konkret aus und unterstützen in der Folge bei der Umsetzung der angestoßenen Maßnahmen und Aktivitäten.“ (HMUKLV o. J.c) Die Mitglieder bestehen aus Institutionen der Nachhaltigkeitskonferenz, Jugendvertreterinnen und –vertretern sowie berufenen Experten (ebd.). Derzeit existieren die vier Steuerungskreise „Biologische Vielfalt“, „Nachhaltiger Konsum“ und „Klimaschutz und Klimawandelanpassung“ (ebd.)¹⁰ „Für ihre Arbeit bilden die Steuerungskreise Arbeitsgruppen, die sich auf spezifische Unterthemen fokussieren. Dadurch wurde und wird die Ausarbeitung von Aktivitäten und die inhaltliche Weiterentwicklung der Themen intensiv und kontinuierlich vorangetrieben.“ (ebd.) Die Geschäftsstelle, die beim Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz angesiedelt ist, koordiniert und begleitet die Teilprozesse (HMUKLV o. J.d). „Dabei achtet die Geschäftsstelle darauf, dass die Nachhaltigkeitsstrategie Hessen bestehende Aktivitäten miteinander vernetzt, Synergien nutzt und anschlussfähig an die europäische und die nationale Strategie bleibt.“ (ebd.)

2.3.3 Saarland

Das Saarland ist das einzige Bundesland, das die Berufung eines Beirates mit Beteiligung von Nicht-Regierungsmitgliedern (Rates für nachhaltige Entwicklung) in einem Gesetz verankert hat: „Gemäß § 44 des saarländischen Naturschutzgesetzes [SNG] in der Fassung vom 28.10.2008 wird in jeder Wahlperiode des Landtags zur Beratung der Landesregierung in Fragen einer Politik der Nachhaltigkeit ein unabhängiger Rat für Nachhaltigkeit gebildet.“ (Landesregierung des Saarlandes 2017, S. 64) § 44 SNG schreibt ferner fest, aus welchen Organisationen und Institutionen Vertreterinnen und Vertreter dem Rat für Nachhaltigkeit zu entsenden sind. Neben den elf Organisationen des § 44 SNG sind dem Rat für Nachhaltigkeit des Landes Saarland „zwei Vertreter des Landesjugendringes beratend zur Seite gestellt“ (Landesregierung des Saarlandes 2017, S. 64).¹¹ Die Geschäftsführung des Rates für Nachhaltigkeit obliegt der obersten Naturschutzbehörde (Saarland - Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz o. J.). Die Mitglieder des Rates für Nachhaltigkeit erfüllen Ihre Aufgaben, zu denen maßgeblich die Ableitung von Handlungsempfehlungen zählt, ehrenamtlich (ebd.). „Zur Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten hat die Landesregierung eine Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie eingerichtet. Diese Funktion wird durch die Stabsstelle für Nachhaltiges Ressourcenmanagement, Betreuung Kleinprivatwald im Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz wahrgenommen.“ (Landesregierung des Saarlandes 2017, S. 64)

¹⁰ Der zu einem früheren Zeitpunkt gegründete Steuerungskreis „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ist inzwischen in Form eines Runden Tisches verstetigt worden“ (HMUKLV o. J.c).

¹¹ Eine Liste der Mitglieder ist über die Nachhaltigkeitsstrategie für das Land Saarland (Landesregierung des Saarlandes 2017, S. 64f.) öffentlich zugänglich.

2.3.4 Thüringen

Die Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes Thüringen basiert im Wesentlichen auf den drei Gremien Staatssekretärsarbeitsgruppe (StS-AG), dem Beirat für nachhaltige Entwicklung und dem im Jahr 2017 gegründeten parlamentarischen Beirat. Der Beirat für nachhaltige Entwicklung wurde im Jahr 2008 auf Empfehlung des Thüringer Landtages gegründet (Freistaat Thüringen 2012, S. 9). Die Berufung des Beirates erfolgt durch den Ministerpräsidenten des Freistaats Thüringen. In der derzeitigen dritten Berufungsperiode setzt sich der Beirat aus 15 Akteurinnen und Akteuren zusammen.¹² Die Arbeiten des Beirates werden von der Geschäftsstelle des Beirates für Nachhaltige Entwicklung, die beim Thüringer Ministerium für Umwelt, Energie, und Naturschutz angesiedelt ist, unterstützt (RNE 2009b). Zu den zentralen Aufgaben des Beirates zählt die Beratung der „Thüringer Landesregierung hinsichtlich einer ökologisch, ökonomisch und sozial ausgewogenen Politik“ sowie die Mitwirkung an der „Fortschreibung der Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie und an deren Evaluierung“. (Geschäftsstelle des Beirates zur Nachhaltigen Entwicklung o. J.) Bereits in der ersten Berufungsperiode wurden dem Beirat für nachhaltige Entwicklung zentrale Aufgaben für die Entwicklung der Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie 2011 übergeben:

- „ein Leitbild einschließlich Kernindikatoren zur nachhaltigen Entwicklung in Thüringen zu erarbeiten, dieses in einem öffentlichen Konsultationsprozess zu erörtern und es der Landesregierung zur Annahme zu empfehlen;
- in ausgewählten Schwerpunktfeldern Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu entwickeln sowie auf deren Umsetzung hinzuwirken; dabei ist so weit wie möglich auf spezifische Thüringer Vorhaben unter Einbeziehung regionaler und lokaler Schwerpunkte aufzubauen, ohne die globalen Dimensionen zu vernachlässigen; auch sollten konkrete Maßnahmen Thüringens, insbesondere auch im Sinne einer Entwicklungszusammenarbeit, in Aussicht stehen;
- in Form von Veranstaltungen, Schulungen und Workshops kontinuierlich für eine nachhaltige Entwicklung in Thüringen im Sinne des Leitbildes und der Schwerpunktfelder einzutreten und alle Bürgerinnen und Bürger zur Mitwirkung zu ermutigen.“ (Freistaat Thüringen 2012, S. 9)

Gleichwohl es sich bei dem parlamentarischen Beirat um einen Beirat handelt, der sich aus staatlichen Akteuren zusammensetzt, wird dieser auf Grund seiner bisherigen Einzigartigkeit auf der Ebene der Bundesländer¹³ an dieser Stelle kurz näher ausgeführt. Der Landtag Thüringen hat dem Vorbild der Bundesregierung folgend einen parlamentarischen Beirat zur Nachhaltigen Entwicklung in Thüringen einberufen. Der parlamentarische Beirat setzt sich aus einer Abgeordneten bzw. einem Abgeordneten jedes Fachausschusses des Landtages zusammen. Der parlamentarische Beirat soll in beratender Tätigkeit fungieren und sich für eine, mit den Zielen und Indikatoren der Agenda 2030 konformen Ausgestaltung von Gesetzen und Richtlinien einsetzen sowie die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Thüringen unterstützen. Letztere Aufgabe erfüllt der parlamentarische Beirat in Zusammenarbeit mit dem Beirat zur Nachhaltigen Entwicklung in Thüringen und der Staatssekretärsarbeitsgruppe. (Thüringer Landtag 2016, S. 1)

¹² Eine Liste der Mitglieder ist über die Internetseite des Beirat zur Nachhaltigen Entwicklung in Thüringen (Geschäftsstelle des Beirates zur Nachhaltigen Entwicklung o. J.) öffentlich zugänglich.

¹³ Siehe auch Geschäftsstelle des Beirates zur Nachhaltigen Entwicklung (2017) und RNE (2017).

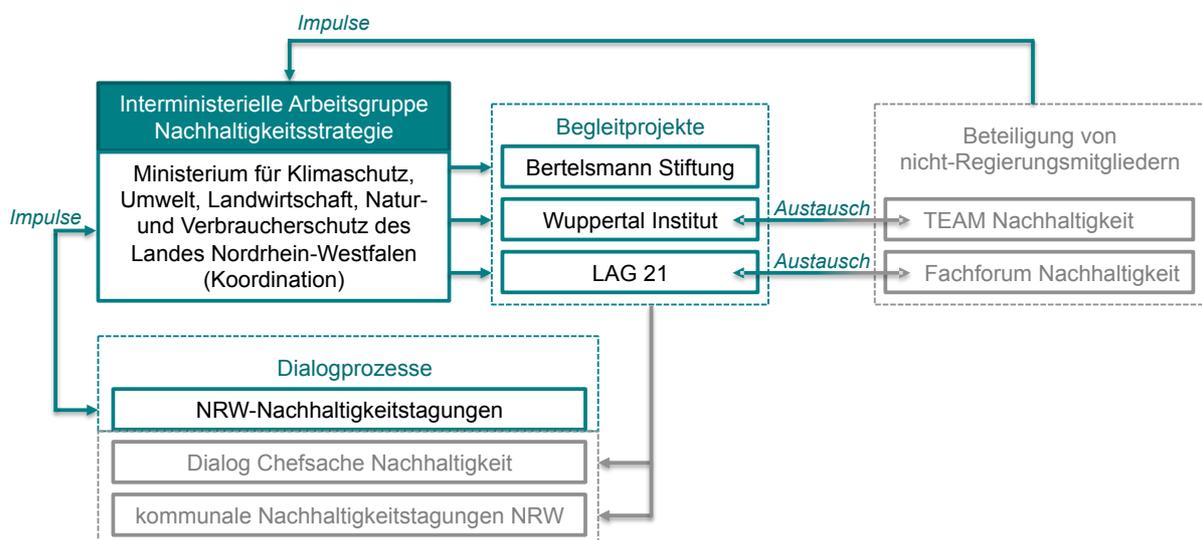
2.3.5 Nordrhein-Westfalen

Die Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW zur Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW besteht aus einer Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG Nachhaltigkeitsstrategie), Dialog- und Konsultationsverfahren sowie drei Begleitprojekten.

Struktur

Mit der themenübergreifenden Betrachtung, die einer integrativen Perspektive auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit folgt, sind die Begleitprojekte und insbesondere ihre Gremien zur Einbindung nicht-staatlicher Akteure ein zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW, wenngleich sie nicht direkt von der Landesregierung NRW einberufen worden sind. Die nachfolgende Abbildung systematisiert die Elemente der NRW-Nachhaltigkeitsarchitektur und ihr Zusammenwirken.

Abbildung 4: Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW



Quelle: Eigene Darstellung.¹⁴

¹⁴ Zu den, von der Bertelsmann Stiftung durchgeführten, Begleitprojekten zählen das Projekt „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ und das Projekt „Monitor Nachhaltige Kommune“. Im Rahmen des ersten Projektes wurden von 2013 bis 2015 Best Practices und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien im In- und Ausland ermittelt und ausgewählte Best Practices wurden exemplarisch auf das Land Nordrhein-Westfalen übertragen. Mit dem im Jahr 2015 gestarteten Projekt „Monitor Nachhaltige Kommune“ steht im Mittelpunkt des Interesses die Sensibilisierung und Unterstützung „verantwortlicher Akteure in der Kommunalpolitik und -verwaltung für die Vorteile eines aktiven und wirkungsorientierten Managements der nachhaltigen Entwicklung“. (MKULNV NRW o. J.c) Da die prozessuale und institutionelle Beteiligung von Nicht-Regierungsorganisationen zur Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW nicht Schwerpunkt dieser beiden Projekte ist, wird an dieser Stelle für übergreifende Informationen auf die Bertelsmann Stiftung (o. J.a; o. J.b) verwiesen.

IMAG Nachhaltigkeitsstrategie

Die im Jahr „2013 eingerichtete Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG Nachhaltigkeitsstrategie), koordiniert unter Vorsitz des Ministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW und unter Beteiligung aller Ressorts die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und erarbeitet den Entwurf eines Fortschrittsberichts“ (Landesregierung NRW 2016a, S. 56) „Die Umsetzung und Finanzierung der Festlegungen der Nachhaltigkeitsstrategie liegen in der Verantwortung der jeweils fachlich betroffenen Ministerinnen und Minister und ihrer Ressorts im Rahmen der vom Haushaltsgesetzgeber zur Verfügung gestellten Mittel.“ (ebd.)

Dialog- und Konsultationsverfahren

Neben zwei Konsultationsrunden, die maßgeblich in der Phase der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie durchgeführt wurden, wird seit dem Jahr 2012 vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW zur „NRW-Nachhaltigkeitstagung“ geladen.¹⁵ „Die jährlichen NRW-Nachhaltigkeitstagungen bringen als themenübergreifende Austauschplattform zu Zukunftsfragen des Landes NRW seit 2012 jeweils ca. 400 Akteure aus Zivilgesellschaft, Kommunen, Wirtschaft und Wissenschaft aus dem ganzen Land zusammen.“ (MKULNV NRW o. J.b) Die NRW-Nachhaltigkeitstagungen sind auch für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW die zentralen Austausch- und Kommunikationsplattformen (ebd.). Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zum zeitlichen Zusammenhang des Strategieentwicklungsprozesses und der Dialog- und Konsultationsverfahren.

Abbildung 5: Entwicklungsprozess der Nachhaltigkeitsstrategie NRW



Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵ Eine ausführliche Dokumentation der Nachhaltigkeitstagungen NRW (2012-2016) ist auf der Internetseite <http://www.nrw-nachhaltigkeitstagung.de/> (MKULNV NRW o. J.) hinterlegt.

Begleitprojekte¹⁶ und Beiratsstrukturen

Die Begleitprojekte, welche vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW zur Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie gefördert werden, werden von der Bertelsmann Stiftung, der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH durchgeführt. Da dieser Bericht Bezug auf die personell-institutionelle Perspektive (Nachhaltigkeitsarchitektur) nimmt und damit die Analyse von Entscheidungs-, Beratungs- und Partizipationsgremien und insbesondere die Partizipation nicht-staatlicher Akteure fokussiert, werden im Folgenden nur die dafür relevanten Teilausschnitte der Begleitprojekte näher betrachtet. Für weitere Informationen wird auf die Internetseiten der einzelnen Institutionen verwiesen.

Zur Entwicklung und Umsetzung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie hat die Landesregierung NRW keinen eigenen, direkten Nachhaltigkeitsbeirat einberufen. Dennoch bestehen über die externen Begleitprojekte zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW vielfältige Gremien mit Beteiligung von Nicht-Regierungsmitgliedern, die im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden.¹⁷

Mit dem Begleitprojekt „Netzwerk Nachhaltigkeit NRW“ (LAG 21 o. J.) leistet die LAG 21 e.V. einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsprozesse in NRW, indem sie damit die Netzwerkformate unter Einbeziehung staatlicher und nicht-staatlicher Akteure ausbaut und verstetigt. Zu dem zentralen Netzwerkformaten¹⁸ gehören das Fachforum Nachhaltigkeit NRW, der Dialog Chefsache Nachhaltigkeit¹⁹ und die kommunalen Nachhaltigkeitstagungen NRW²⁰. „Im Fachforum Nachhaltigkeit NRW, das von mehr als 20 zivilgesellschaftlichen Organisationen getragen und von der LAG 21 NRW koordiniert wird, findet fachliche Kooperation sowie eine gemeinsame zivilgesellschaftliche Positionierung gegenüber der Landesregierung statt.“ (LAG 21 o. J.) Das Begleitprojekt „Netzwerk Nachhaltigkeit NRW“ wird vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Mit Beginn des Begleitforschungsprojektes „Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht“²¹ des Wuppertal Instituts im November 2013 wurde ein „TEAM Nachhaltigkeit“ einberufen, welches auch in einem zweiten Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien - Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW“²² (Abschluss

¹⁶ Da die prozessuale und institutionelle Beteiligung von Nicht-Regierungsorganisationen zur Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW nicht den Schwerpunkt der Begleitprojekte „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ und „Monitor Nachhaltige Kommune“ bilden, wird für übergreifende Informationen auf die Bertelsmann Stiftung (o. J.a; o. J.b) verwiesen.

¹⁷ Weitere Begleitprojekte zur Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW werden von der Bertelsmann Stiftung geleitet. Weitere Informationen sind auf <https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/> zusammengestellt.

¹⁸ Zwei weitere Projektformate des Netzwerks Nachhaltigkeit NRW unter Leitung der LAG 21 e.V. sind die Seminarreihe „Mandat Nachhaltigkeit“, bei der ehrenamtliche Mandatsträger über integrierte kommunale Nachhaltigkeitsstrategien informiert werden sowie das „Modellprojekt kommunale Nachhaltigkeitshaushalte“. (LAG 21 o. J.)

¹⁹ „Mit dem Dialog Chefsache Nachhaltigkeit wird ein regelmäßiger, inhaltlicher Austausch zwischen 15 OberbürgermeisterInnen, BürgermeisterInnen und LandrätInnen, sowie den kommunalen Spitzenverbänden und dem Land NRW initiiert.“ (LAG 21 o. J.)

²⁰ „Die kommunalen Nachhaltigkeitstagungen NRW informieren über die vielfältigen politischen Prozesse zur Förderung einer Nachhaltigen Entwicklung und präsentieren die schon bestehenden beispielhaften Ansätze der kommunalen Gemeinschaft.“ (LAG 21 o. J.)

²¹ Siehe für eine ausführliche Projektbeschreibung <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/469/>.

²² Siehe für eine ausführliche Projektbeschreibung <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/650/>.

geplant: Ende 2020) fortgeführt wird. Beide Begleitprojekte des Wuppertal Instituts zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW werden vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Die Kernaufgaben des TEAM Nachhaltigkeit bestehen einerseits in der fortlaufenden Reflexion und konstruktiv kritischen Kommentierung der Projekt(zwischen)ergebnisse aus gesellschaftlicher Sicht und andererseits in der pro-aktiven Einspeisung von Informationen und Erkenntnissen aus den jeweiligen Arbeitskontexten der TEAM-Mitglieder in die Forschungsprojekte und deren Arbeitspakete. Die Begleitung durch das TEAM Nachhaltigkeit stellt von Anfang an sicher, dass die Begleitprojekte des Wuppertal Instituts zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW anwendungsbezogen bearbeitet werden.

Das TEAM Nachhaltigkeit dient damit der beratenden, diskursiven Begleitung der Projekte des Wuppertal Instituts zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW und somit mittelbar der Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus der Stakeholder-Perspektive mittels offener, interner Sachdiskussion. Das TEAM Nachhaltigkeit diskutiert und reflektiert darüber hinaus den Landesnachhaltigkeitsprozess und gibt pro-aktiv eigene inhaltliche Impulse zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW. Damit ist das TEAM Nachhaltigkeit zunächst der Projektbeirat des Wuppertal Instituts, indirekt steht das TEAM Nachhaltigkeit damit aber auch der Landesregierung NRW als ein Ratgeber zur Entwicklung und Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW zur Verfügung.

Das TEAM Nachhaltigkeit versammelt die zentralen Stakeholder aus Wirtschaft, Kommunalverbänden, Zivilgesellschaft und Wissenschaft im Land NRW. Es setzt sich aus nachhaltigkeitsrelevanten, gesellschaftlichen Akteuren des Landes NRW zusammen und vereint damit unterschiedliche gesellschaftliche Sichtweisen für die Nachhaltigkeitsdebatte. Bedingt durch personelle Umstrukturierungen und die Erweiterungen in der Stakeholderbasis hat sich die personelle Zusammenstellung des TEAM Nachhaltigkeit seit Beginn der Einrichtung bei einzelnen Institutionen verändert. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Mitglieder des TEAM Nachhaltigkeit zum Stand Ende 2016.

Tabelle 2: Mitglieder des TEAM Nachhaltigkeit, Stand 10. Sitzung TEAM Nachhaltigkeit am 08.12.2016

	Institution	Person
1	Bertelsmann Stiftung	Herr Henrik Riedel
2	BUND NRW e.V.	Herr Achim Hertzke
3	Deutscher Städtetag	Herr Axel Welge
4	DGB NRW	Herr Achim Vanselow
5	Eine Welt Netz NRW e. V.	Frau Monika Dülge
6	Germanwatch e. V.	Herr Stefan Rostock
7	HWK Düsseldorf	Frau Gabriele Poth
8	IHK Dortmund	Herr Fabian Lauer
9	Institut für Kirche und Gesellschaft	Herr Klaus Breyer
10	Institut für Politikwissenschaften	Herr Prof. Dr. Norbert Kersting
11	KWI Essen	Herr Steven Engler
12	LAG 21 NRW e. V.	Herr Dr. Klaus Reuter, Frau Marie Halbach, Frau Mona Rybicki
13	LAG kommunale Frauenbüros e. V.	Frau Doris Freer
14	Landesjugendring NRW e. V.	Frau Kathrin Prassel, Herr Jens Lübbe
14	Landesseniorenvertretung NRW e. V.	Frau Hildegard Jaekel
16	Landkreistag NRW e. V.	Frau Dr. Andrea Garrelmann
17	NABU NRW e. V.	Herr Josef Tumbrinck
18	Projektentwicklung Susanne Tyll	Frau Susanne Tyll
19	Städte- und Gemeindebund NRW e. V.	Herr Dr. Peter Queitsch
20	Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW	Herr Eberhard Neugebohrn, Frau Christiane Overkamp
21	Unternehmer NRW e. V.	Herr Alexander Felsch
22	Tema-Stiftung	Frau Handan Anapa
23	Tippingpoints GmbH	Herr Michael Adler
24	Verbraucherzentrale NRW e. V.	Frau Ulrike Schell

Quelle: Eigene Darstellung.²³

²³ An den Sitzungen des TEAM Nachhaltigkeit nehmen regelmäßig Vertreterinnen und Vertreter des als Koordinator für die Nachhaltigkeitsstrategie NRW zuständigen Ressorts (Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen) sowie des Wuppertal Instituts teil.

Die Geschäftsstelle des TEAM Nachhaltigkeit zur Vor- und Nachbereitung und Organisation der Sitzungen liegt beim Wuppertal Institut. Die Leitung und Moderation des TEAM Nachhaltigkeit liegt bei Prof. Dr.-Ing. Manfred Fishedick und Prof. Dr.-Ing. Oscar Reutter vom Wuppertal Institut. Die Organisation und Koordination übernehmen Dipl. Ök. Mona Treude und Dipl. Ök. Dorothea Schostok vom Wuppertal Institut. Das TEAM Nachhaltigkeit hat sich zum 03.07.2014 eine Geschäftsordnung gegeben, in der Vereinbarungen zum Anlass, der Funktion und der Arbeitsweise des TEAM Nachhaltigkeit sowie der Umgang mit Veröffentlichungen getroffen wurden.

Das TEAM Nachhaltigkeit tagt an drei bis vier Terminen im Jahr. Bei Bedarf werden darüber hinaus themenspezifische Workshops in kleinerer Besetzung durchgeführt. Zusätzlich erfolgt der Austausch in schriftlicher Form per E-Mail oder via Telefon- oder Videokonferenz. Insgesamt haben zwölf Sitzungen des TEAM Nachhaltigkeit im Zeitraum März 2014 bis Mai 2017 statt gefunden.²⁴ Die Mitgliedschaft im TEAM Nachhaltigkeit ist sowohl institutionell- als auch personenbezogen, so dass eine persönliche und kontinuierliche Teilnahme gewährleistet wird. Das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW nimmt an den Sitzungen des TEAM Nachhaltigkeit als Beobachter teil und informiert das TEAM Nachhaltigkeit über den aktuellen Stand der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie für NRW soweit es die Vertraulichkeitsvereinbarungen mit den anderen Ministerien zulassen. Die Sitzungen, sowie die Protokolle zu den Sitzungen sind nicht öffentlich. Bei Bedarf können Gäste (z.B. externe Expertinnen/ Experten; Vertreterinnen/ Vertreter anderer Ministerien; weitere im Forschungsprojekt des Wuppertal Instituts beteiligten WI-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) fallweise hinzugeladen werden.

Aus dem TEAM Nachhaltigkeit heraus sind insgesamt drei schriftliche Stellungnahmen während des Entwicklungsprozesses der Nachhaltigkeitsstrategie NRW entstanden. Die erste Stellungnahme, in Form von Verbesserungshinweisen des TEAM Nachhaltigkeit (Teil A) zum Prozess der Strategieentwicklung zu einer Landesnachhaltigkeitsstrategie in NRW, fokussierte strukturelle und prozedurale Verbesserungshinweise (Wuppertal Institut 2014). Die zweite Stellungnahme, in Form von Verbesserungshinweisen des TEAM Nachhaltigkeit (Teil B), nahm Bezug zum Strategiepapier der Landesregierung NRW „Auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ und formulierte dazu inhaltliche Verbesserungshinweise (Wuppertal Institut 2015a). Die dritte schriftliche Stellungnahme des TEAM Nachhaltigkeit kommentierte den Entwurf der Landesnachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen (Stand September 2015) (Wuppertal Institut 2015b). Während der NRW-Nachhaltigkeitstagungen der Jahre 2014, 2015 und 2016 gaben die einzelnen Mitglieder des TEAM Nachhaltigkeit sowie die Institution des TEAM Nachhaltigkeit zusätzlich direkte Anregungen zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW.

Um die Auswirkungen und den Einfluss des TEAM Nachhaltigkeit auf die Entwicklung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie zu messen wurde eine Impact Analyse durchgeführt. Die ex-post Analyse zeigt, inwieweit die einzelnen Vorschläge des TEAM Nachhaltigkeit verwirklicht wurden. Die Ergebnisse lassen einen Mehrwert des Beteiligungsprozesses des TEAM Nachhaltigkeit erkennen.

²⁴ Sitzungstermine im Zeitraum 2014 bis 2017: 20.03.2014, 03.07.2014, 19.09.2014, 30.10.2014, 27.01.2015, 28.04.2015, 24.09.2015, 24.11.2015, 27.04.2016, 08.12.2016, 02.02.2017, 23.05.2017.

Um die Umsetzung der Vorschläge im Einzelnen zu prüfen, wurden in einem ersten Schritt die drei Stellungnahmen des TEAM Nachhaltigkeit in insgesamt 185 Einzelvorschläge aufgeteilt. Die Einteilung folgte dabei der thematischen Einteilung innerhalb der Stellungnahmen. Die Bewertung der Einzelvorschläge bezüglich ihrer Umsetzung in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW (Landesregierung NRW 2016a) und in den Nachhaltigkeitsindikatorenbericht NRW (Landesregierung NRW 2016b) erfolgte über eine vierstufige Skala.

Abbildung 6: Bewertungsschema der Impact Analyse für die Vorschläge des TEAM Nachhaltigkeit zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW

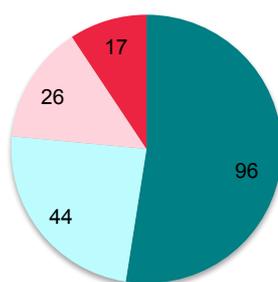
ja	Alle Vorschläge wurden umgesetzt.
größtenteils	Die meisten Vorschläge wurden umgesetzt.
teilweise	Vereinzelte Vorschläge wurden umgesetzt.
nein	Kein Vorschlag wurde umgesetzt.

Quelle: Eigene Darstellung.

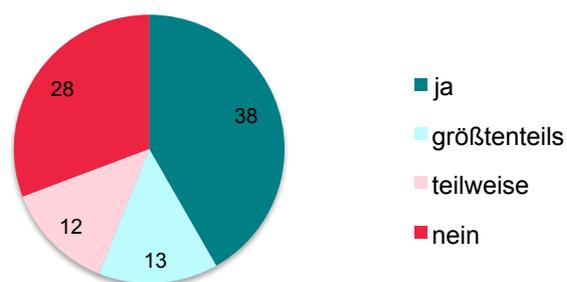
Um eine Überprüfbarkeit der Bewertung zu ermöglichen, wurde in einer separaten Auswertungstabelle zu jedem Vorschlag die entsprechende Passage in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW oder dem Nachhaltigkeitsindikatorenbericht angegeben. Ein erster Vergleich zeigte, dass ein Großteil der von der Landesregierung übernommenen Vorschläge zwar nicht wortwörtlich, jedoch inhaltlich umgesetzt wurden. Demzufolge wurde die Prüfung auf den Wortlaut nur für die Stellen vollzogen, für die auch die Vorschläge des TEAM Nachhaltigkeit eine Änderung oder Implementierung eines bestimmten Wortlautes forderten.

Abbildung 7: Ergebnisse der Impact Analyse zu den Vorschlägen des TEAM Nachhaltigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie NRW

Anzahl der umgesetzten Vorschläge in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW



Anzahl der umgesetzten Vorschläge im Nachhaltigkeitsindikatorenbericht NRW



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Impact Analyse zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW zeigen, dass der Großteil der Vorschläge (76,5 %) komplett oder größtenteils von der Landesregierung umgesetzt wurde. Nur jeder vierte Vorschlag (23,5 %) wurde nur teilweise oder gar nicht berücksichtigt. Dieser hohe Anteil der Umsetzung verdeutlicht, dass die Vorschläge des TEAM Nachhaltigkeit die Nachhaltigkeitsstrategie NRW inhaltlich mit beeinflusst haben. Bezugnehmend auf den Nachhaltigkeitsindikatorenbericht NRW zeigen die Ergebnisse der Impact Analyse, dass 56 % der Vorschläge größtenteils oder komplett umgesetzt werden.

Der geringere Grad der Berücksichtigung kann über mehrere Faktoren erklärt werden: Erstens war ein Entwurf zum Nachhaltigkeitsindikatorenbericht NRW seitens IT.NRW nicht öffentlich zugänglich, so dass keine direkte Bezugnahme der Vorschläge möglich war. Zweitens ermöglicht das abstrakte, statistisch ausgelegte Format des Nachhaltigkeitsindikatorenberichts NRW ohne eine Einsicht in eine Entwurfsfassung nur allgemeine (Verbesserungs)Hinweise. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Indikatoren-spezifische Vorschläge des TEAM Nachhaltigkeit vermehrt im Teil II „Ziele und Indikatoren; Hintergrundindikatoren“ im Kapitel C „Umsetzung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie“ der Nachhaltigkeitsstrategie NRW (Landesregierung 2016a, S. 58-69) berücksichtigt wurden, und nicht direkt im Nachhaltigkeitsindikatorenbericht NRW (Landesregierung NRW 2016b).

2.4 Zwischenfazit

Die Analysen der Nachhaltigkeitsarchitekturen des Bundes und der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Saarland, Thüringen und NRW unterscheiden sich in zentralen Strukturelementen. Die nachfolgende Übersicht benennt die wesentlichen Besonderheiten.

Tabelle 3: Spezifika der untersuchten Nachhaltigkeitsarchitekturen

Baden-Württemberg	• Jugendbeirat, direkte Einbindung von Jugendlichen in Gremienstrukturen
Saarland	• Legislative Verankerung der Berufung eines Beirates mit Beteiligung von Nicht-Regierungsmitgliedern
Hessen	• Task-Force „Ziele und Indikatoren“ • Nachhaltigkeitskonferenz vereint Akteure staatlicher und nicht-staatlicher Institutionen • Vorsitz und Teilnahme Nachhaltigkeitskonferenz der höchsten Führungsebene (Ministerinnen und Minister des Landes)
Bundesregierung Thüringen	• Parlamentarischer Beirat
Baden-Württemberg Hessen Saarland Thüringen	• Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbeirat bei der Landesregierung (Landesministerium)
NRW	• Nachhaltigkeitsbeirat über eine „nicht-staatliche Dritt-Institution“ organisiert

Quelle: Eigene Darstellung

3. Ombudsperson

3.1 Definition

Eine Ombudsperson ist eine Schiedsperson, die sich im ursprünglichen Sinne für den Schutz von Individuen, gerechtes Handeln von staatlichen Institutionen und Konflikt-Vermittlung einsetzt. Zentrale Ansprüche an eine Ombudsperson sind Unabhängigkeit und Integrität. (Mckanna Lang 2011, S. 57).

Ombudspersonen werden unter anderem im Banken- und Versicherungswesen, aber auch in der Politik eingesetzt. Der EU-Bürgerbeauftragte, auch europäischer Ombudsmann genannt, ist ein Beispiel dafür, wie eine Ombudsperson in der Politik als unabhängige Schiedsperson eingesetzt werden kann. Der EU-Bürgerbeauftragte legitimiert sich auf Grundlage des Vertrags von Maastricht mit den Funktionen „(...) Beschwerden von Bürgern oder jeder natürlichen oder juristischen Person über Missstände in den Organen und anderen Institutionen der EU entgegenzunehmen und wenn möglich die Beseitigung dieser Missstände zu erreichen“ (Winter 2016). Der Einfluss und die Kompetenzen von Ombudspersonen variieren und reichen von einer reinen Klage- und Beschwerdeinstanz bis hin zu solchen Modellen in denen die Ombudsperson sogar einen Verfassungsrang erlangt. Speziell mit Bezug auf die nachhaltige Entwicklung kann eine Ombudsperson, die sich für den Schutz und den Ausbau einer integrierten und über die drei Dimensionen (ökologisch, sozial, ökonomisch) ausgewogenen Nachhaltigkeit einsetzt, auch als Mediator bei der Auslegung des Nachhaltigkeitsbegriffs zwischen den Polen einer starken und einer schwachen Nachhaltigkeit²⁵ fungieren.

3.2 Geschichte der Ombudsperson

Erste Formen der Institution einer Ombudsperson stammen aus Schweden. Dort wurde bereits im Jahr 1713 eine frühe Version einer Ombudsperson in einem Erlass erwähnt, welcher vom damaligen schwedischen König Charles XII unterzeichnet wurde. Schweden befand sich zu dieser Zeit in Aufruhr und eine unabhängige Ombudsperson sollte sicherstellen, dass sich auch Staatsbeamte an die Gesetze und Regelungen hielten. Im Jahr 1809 wurde dann formal die erste Ombudsperson in Schweden eingeführt. (Mckanna Lang 2011, S. 56f.) Finnland, Dänemark, Neuseeland und Norwegen folgten dem Beispiel und etablierten im Laufe des 20. Jahrhunderts ebenfalls Ombudspersonen in Form von Bürgerbeauftragten. In den 1970er Jahren gewann die Institution der Ombudsperson innerhalb der EU, aber auch international zunehmend an Bedeutung. (Frenz 2009, S. 1432)

3.3 Ombudsperson-Institutionen im Politikfeld der Nachhaltigkeit

Im Hinblick auf institutionelle Erfordernisse für die Umsetzung und das Management der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie gibt es Beispiele, in denen Ombudspersonen speziell im Poli-

²⁵ Gemäß Steger et al. (2002, S. 15f.) wird der Nachhaltigkeitsbegriff und damit die Gewichtung zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen in der wissenschaftlichen Diskussion wie folgt unterschieden: Äußerst schwache Nachhaltigkeit: Keine Abnahme des jährlichen Sozialprodukts im Zeitverlauf (Fokus ökonomische Dimension). Sehr schwache Nachhaltigkeit: Aggregierter Gesamtkapitalstock im Zeitverlauf konstant und perfekte Substituierbarkeit zwischen Sach- und Naturkapital. Schwache Nachhaltigkeit: Begrenzte Substitution von Sach- und Naturkapital; Naturkapital sowohl eine Inputgröße, als auch eine Voraussetzung für das Wirtschaftshandeln. Starke Nachhaltigkeit: Naturkapital ist eine Konstante, keine Substituierbarkeit von Natur- über Sachkapital (Fokus ökologische Dimension). Sehr starke Nachhaltigkeit: Forderung der Begrenzung des ökonomischen Systems als Teil des ökologischen Systems.

tikfeld der Nachhaltigkeit eingesetzt wurden. Zu nennen sind beispielsweise der israelische „Knesset Commissioner for Future Generations“, der ungarische „Parliamentary Commissioner for Future Generations“, der neuseeländische „Parliamentary Commissioner for the Environment“, der kanadische „Commissioner of the Environment and Sustainable Development“ oder der „United Nations High Commissioner for Future Generations“. (Göpel 2012), (OAG Canada o. J.), (UNDESA 2012)

Israel „National Commission for Future Generations“

Die israelische Kommission für Zukünftige Generationen unter der Leitung des „Knesset Commissioner for Future Generations“ wurde im Jahr 2001 als parlamentarischer Ausschuss gegründet. Es sollte eine Dimension der Zukunft geschaffen werden (Göpel 2014, S. 98), welche die Auswirkungen parlamentarischer Entscheidungen für zukünftige Generationen überprüft. Die Kommission wurde nach 9-jährigem Bestehen 2010 jedoch wieder aufgelöst. Der erste und einzige Knesset Kommissar für künftige Generationen Herr Shlomo Shoham begründete das Scheitern der Kommission durch die Konflikte zwischen Kommission und Parlamentsmitgliedern, die in ihrer Macht beschnitten wurden und versuchten die Kommission und das Amt des Kommissars wieder abzusetzen (Utler 2010).

Ungarn „Parliamentary Commissioner for Future Generations“

Der Ombudsmann für Zukünftige Generationen in Ungarn wurde 2007 gesetzlich erlassen. Im Jahr 2008 trat der Umweltjurist Sándor Fülöp als erster Ombudsmann das Mandat an. Eine gesunde Umwelt und kulturelles Erbe sollen explizit für die zukünftigen Generationen geschützt werden. Dazu fallen in den Aufgabenbereich der Ombudsperson Studien, Beratung und Folgenabschätzungen von Gesetzesentscheidungen. Außerdem verfügt er über politische und rechtliche Möglichkeiten, um gegen umweltgefährdendes oder umweltschädigendes Verhalten oder Organisationen vorzugehen. (Deutscher Bundestag 2011) Unter Viktor Orbán sollte die Stelle des Ombudsmannes zunächst wieder abgeschafft werden. Aufgrund zivilgesellschaftlicher Proteste wurde sie zwar nicht abgeschafft, jedoch stark in ihrem Einfluss geschwächt. (SRzG 2012)

Neuseeland „Parliamentary Commissioner for the Environment“

Der neuseeländische parlamentarische Kommissar für die Umwelt wurde im Jahr 1986 auf Grundlage des Umweltgesetzes für ein Fünfjahresmandat etabliert. Als unabhängige Stelle überwacht er die Effektivität der Umweltplanung und des Umweltmanagements der öffentlichen Behörden. (Göpel 2012, S. 9) Allerdings wird kritisiert, dass umweltschädigende Projekte nicht gestoppt werden können, da die solide Beweislage der Schäden in der Zukunft fehle (Göpel 2014).

Canada „Commissioner of the Environment and Sustainable Development“

Die Kommissarin für Umwelt und nachhaltige Entwicklung kontrolliert die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen der kanadischen Regierung und deren Verwaltung. Sie kontrolliert die Überprüfbarkeit der Ziele und Umsetzungsstrategien der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, überprüft die vorgelegten Fortschrittsberichte der Regierung und berichtet dem Unterhaus in jährlichen Berichten, ob die Behörden und Ministerien die Ziele der sektoralen und nationalen Nachhaltigkeitsstrategie erreicht und in ihren sektoralen Nachhaltigkeitsstrategie angekündigte Vorhaben auch umgesetzt haben. Zudem obliegt ihr die Überwachung der Umwelpetitionsverfahren. (OAG Canada o. J.), (Petermann 2013, S. 100f.), (Schiffmann 2015)

United Nations „High Commissioner for Future Generations“

Die Diskussion über die Einführung eines United Nations (UN) Kommissars für die Rechte zukünftiger Generationen wurde von starken Diskussionen über den Sinn und Zweck der Position begleitet. Ein UN Kommissar soll die intergenerationelle Gerechtigkeit der UN-Aktivitäten sichern. Dabei soll er die Interessen künftiger Generationen in Nachhaltigkeitsaktivitäten sicher stellen und somit die Verwirklichung des Rechts auf eine gesunde Umwelt für künftige Generationen sichern. Im Zuge der Diskussion zur Einführung eines UN Kommissars für die Rechte zukünftiger Generationen wurden Studien durchgeführt, bestehende Beispiele analysiert und daraus Empfehlungen für die Kompetenzen und Tätigkeitsbereiche des UN Kommissars abgeleitet. (World Future Council 2012) Für die Arbeitsweise eines UN Kommissars für die Rechte zukünftiger Generationen wurden aus den Studien acht Leitprinzipien abgeleitet: Unabhängigkeit, Transparenz, Fairness und Objektivität, Professionalität, Zugänglichkeit, Effektivität, Legitimität sowie der Zugang zur Information (ebd., S. 3). Einschränkung anzumerken ist, dass ein United Nations „High Commissioner for Future Generations“ zwar mehrfach vorgeschlagen (UN 2013, S. 34-39), (UN 2012, S. 10), bis zum jetzigen Zeitpunkt aber nicht eingeführt wurde.

Des Weiteren gibt es Kommissionen und Gremien durch welche die Interessen künftiger Generationen in den politischen Entscheidungsprozess eingebracht werden. Nennenswert sind beispielsweise das französische Council for Future Generations, die brasilianische Commission on Environment and Sustainable Development, das finnische Committee for the Future oder die chilenische Commission on Natural Resources, Environment and Natural Resources (World Future Council 2012, S. 3) sowie der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)²⁶ in der Bundesrepublik Deutschland.²⁷

3.4 Kritikpunkte zur Institutionalisierung einer Ombudsperson

Das Scheitern der Kommission in Israel, die Problematiken in Ungarn und Neuseeland und die Diskussionen zur Legitimation des UN-Kommissars für die Rechte zukünftiger Generationen deuten bereits auf Schwachstellen im Umgang mit und der Etablierung von Ombudspersonen hin. Kritisch wird eine mögliche Abhängigkeit des Mandats von der öffentlichen Wahrnehmung und von der Finanzierung gesehen. Außerdem können Konflikte entstehen, die durch die unterschiedlichen Zeithorizonte geprägt sind: die Zivilgesellschaft und die Politik neigen zu kurz- bis mittelfristigen Betrachtungen, wohingegen eine Ombudsperson auf eine langfristige, generationenübergreifende Perspektive ausgerichtet ist. (Göpel 2014), (Utler 2010)

Ein weiterer möglicher Kritikpunkt ist die Frage nach der Notwendigkeit und Effektivität einer zusätzlichen Institution die sowohl finanziert und in den politischen Entscheidungsprozess integriert werden muss. Kritiker befürchten in erster Linie einen zu großen Einfluss der Ombudsperson und damit eine Schwächung bestehender politischer Organe, welches zu der Gefahr einer Verlangsamung politischer Entscheidungsprozesse führen kann. Des Weiteren wird ein Definitionsbedarf dahingehend gesehen, was (zu)künftige Generationen brauchen sowie wollen und wie eine Ombudsperson dieses heute zu bewerten hat. In den oben aufge-

²⁶ Der Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland ist in Kapitel 2.2 dargestellt.

²⁷ Die im Vereinigten Königreich Großbritannien und Nordirland im Jahr 2000 gegründete „Sustainable Development Commission“ kann an dieser Stelle ebenfalls als ein gutes Beispiel aufgeführt werden, gleichwohl sie im Jahr 2011 wieder abgeschafft wurde (U.K. Parliament 2012).

fürten Beispielen von Ompudspersonen im Politikfeld der Nachhaltigkeit fehlt es häufig an Legitimationsgrundlagen um die Entscheidungen der Ombudperson zu stützen und zu legitimieren. (Göpel 2014, S. 101-107) Im nationalen und europäischen Rahmen wird die Einführung und Etablierung einer Ombudperson als durchaus möglich betrachtet, wohingegen international (insbesondere in den USA und in China) große Zweifel bestehen. (Gesang 2014, S. 85-87)

3.5 Handlungsempfehlungen für die Institutionalisierung einer Ombudsperson aus der Literatur

Die Schwachstellen und Problematiken werden in der Literatur bereits stark diskutiert. Mögliche Lösungsansätze zielen darauf ab, dass die Ombudsperson ein proaktives Mandat darstellen sollte, um bereits in der Gesetzesinitiative langfristige Auswirkungen systematisch aufzeigen zu können. Zudem sollte die Ombudsperson eine Katalysatorfunktion zwischen bestehenden Institutionen einnehmen. (Göpel 2014) Ferner werden Nicht-Regierungsorganisationen angehalten aktiv zu werden, Aufklärung zu betreiben, Bürger und Politik zu sensibilisieren und die Notwendigkeit einer Ombudperson zu kommunizieren. „Der Druck auf die Regierungen, solche Positionen einzurichten, muss von außen kommen“, um auch langfristig eine Legitimation gewährleisten zu können. (Utler 2010)

Gemäß Göpel (2012, S. 9) bestehen vier zentrale Kriterien für eine effektive Repräsentation von künftigen Generationen: Unabhängigkeit, Legitimation, Transparenz und Autorität. Diese Kriterien wurden auf Grundlage von Analysen zu bestehenden Institutionen und einer breit angelegten Forschung entwickelt und stellen bei Erfüllung eine effektive Einflussnahme einer entsprechenden Institution für künftige Generationen sicher.

Um die Effektivität einer Ombudperson zu gewährleisten und den größtmöglichen Nutzen aus ihrer Position zu erfahren, schlägt das Science and Environmental Health Network (2008) eine Struktur zum Aufbau und Arbeitsweise einer Ombudperson vor und definiert Aufgaben der Regierung und anderer Akteure im Umgang mit einer Ombudperson. Diese Grunderfordernisse enthalten die Pflicht zur Einbeziehung der Ergebnisse der Ombudperson in den politischen Entscheidungsprozess, die Bereitstellung von nötigen Informationen zur Beurteilung von Politiken und Aktivitäten durch die Ombudspersonen, die Teilnahme und Integration der Ombudperson in Meetings, Foren und Anhörungen oder auch die Pflicht zur Stellungnahme der Regierung auf Berichte der Ombudperson. (SEHN 2008, S. 25-29)

4. Handlungsempfehlungen für das Land NRW

Das Land Nordrhein-Westfalen bindet bereits in vielfältiger Weise die nicht-staatlichen Akteure in NRW in die Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW ein. Dabei sind nicht alle Elemente der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW direkt bei der Landesregierung, respektive dem Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW als Koordinator der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie angegliedert.

Die Darstellung der Nachhaltigkeitsarchitekturen der Bundesländer, die sowohl eine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht haben, als auch über einen Beirat für nachhaltige Entwicklung verfügen, zeigt, zusammen mit der Untersuchung der Nachhaltigkeitsarchitektur der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, dass in NRW noch einige mögliche Beteiligungselemente fehlen. Darum wird dem Land NRW für die Umsetzung und Weiterentwicklung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie empfohlen die nachfolgenden, nach ihrer Dringlichkeit geordneten Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der NRW-Nachhaltigkeitsarchitektur auf ihre Machbarkeit zu prüfen und einen Plan zur Weiterentwicklung der Beteiligungsstrukturen auszuarbeiten.

1. Einführung einer Task-Force Indikatoren, die sich aus der IMAG Nachhaltigkeitsstrategie, IT.NRW und dem TEAM Nachhaltigkeit zusammensetzt – in Anlehnung an die Task-Force „Ziele und Indikatoren“ des Landes Hessen.
2. Einführung eines Jugendbeirates bzw. direkte personelle Einbindung von Jugendlichen in Gremienstrukturen – in Anlehnung an das Vorgehen des Landes Baden-Württemberg.²⁸
3. Einrichtung eines parlamentarischen Beirates – in Anlehnung an die nationale Nachhaltigkeitsstrategie und das Vorgehen des Freistaates Thüringen.
4. Legislative Verankerung der Berufung eines Beirates mit Beteiligung von Nicht-Regierungsorganisationen – in Anlehnung an das Saarland.

Die Landesregierung hat in der Nachhaltigkeitsstrategie NRW festgehalten: „Im Rahmen der Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie wird geprüft werden, ob die Partizipationsprozesse in Zukunft stärker institutionalisiert werden sollten. Bis dahin werden die bisherigen Austauschformate mit den gesellschaftlichen Kräften fortgesetzt.“ (Landesregierung 2016, S. 57) Eine Möglichkeit ist die Institutionalisierung eines Beirates für nachhaltige Entwicklung bei der koordinierenden Geschäftsstelle der Landesregierung für die Nachhaltigkeitsstrategie, angelehnt an das Vorgehen der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen, Saarland und Thüringen. Eine etwaige Übertragbarkeit auf das Land NRW bedarf vor dem Hintergrund der bestehenden NRW-Nachhaltigkeitsarchitektur allerdings einer differenzierten Betrachtung. Eine Institutionalisierung des Nachhaltigkeitsbeirates, bei dem für die Nachhaltigkeitsstrategie NRW zuständigen Ressort (MKULNV NRW), geht mit Vorteilen einher. Insbesondere der direkten Einbindung in die Diskussion und Gestaltung der Umsetzung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie und eine mögliche stärkere Kopplung im Rahmen der vertikalen Integration über die IMAG Nachhaltigkeitsstrategie. Demgegenüber zeigt sich aber auch gerade in den nicht-staatlich institutionalisierten Beiräten mit Beteiligung von Nicht-

²⁸ Über die Mitgliedschaft des Landesjugendring NRW im TEAM Nachhaltigkeit ist bereits eine institutionelle Einbindung von Kindern- und Jugendlichen in der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW angelegt.

Regierungsorganisationen (Fachforum Nachhaltigkeit NRW, TEAM Nachhaltigkeit) die Stärke solcher Partizipationsstrukturen für eine nachhaltige Entwicklung in NRW.

Insbesondere mit dem TEAM Nachhaltigkeit, das vom Wuppertal Institut organisiert wird, verfügt das Land NRW über eine Architekturkomponente, die sie deutlich von den Nachhaltigkeitsarchitekturen der anderen Bundesländer unterscheidet. Denn wie die Ausführungen des Kapitel 2.3 gezeigt haben, sind die Nachhaltigkeitsbeiräte der Bundesländer die zugleich eine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht haben, über eine Geschäftsstelle bei der Landesregierung bzw. bei dem als Koordinator für die Nachhaltigkeitsstrategie zuständigen Ressort institutionell angesiedelt. Demgegenüber hat die Einbindung zentraler Akteure in ein Beratungsgremium über eine nicht-staatliche Institution, wie das TEAM Nachhaltigkeit über das Wuppertal Institut, zwar eine deutlich weniger starke direkte (formale) Vernetzung in den Landesinstitutionen, aber durchaus auch Vorteile: Zum einen können aus stark unabhängiger Perspektive Impulse an die Landesregierung gebündelt weitergegeben werden, die zuvor intensiv und im offenen internen Austausch der Akteure untereinander (d.h. ohne Vertreter des Landes) diskutiert wurden. Auch erscheint eine größere Flexibilität in Bezug auf die Mitglieder gegeben zu sein, da Entscheidungen zur Aufnahme oder Austritt nicht (parti)politisch, sondern schnell und ausschließlich inhaltlich und arbeitsorganisatorisch begründet werden können. Ferner ist die Organisation eines Beirates über eine dritte Institution nicht an Wahlzyklen gebunden, was, insbesondere bei den langfristigen Wirkungszyklen einer nachhaltigen Entwicklung z.B. mit Blick auf Fragen der Generationengerechtigkeit vorteilhaft ist und der Herausforderung eines langfristigen Denkens nach Steuer (2010, S. 37) entspricht. Auch die Ergebnisse der Impact Analyse legen nahe, den Mehrwert des TEAM Nachhaltigkeit für die Entwicklung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie für die Institutionalisierung eines Nachhaltigkeitsbeirates als Ausgangspunkt zu nutzen. In dem Forschungsprojekt „Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien – Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW“ des Wuppertal Instituts ist das TEAM Nachhaltigkeit bis zum Ende des Jahres 2020 als Projektbeirat verankert (Wuppertal Institut 2016). Für die hier geführte Diskussion zur Institutionalisierung eines Nachhaltigkeitsbeirates bei der koordinierenden Geschäftsstelle der Landesregierung für die Nachhaltigkeitsstrategie wird entsprechend empfohlen, beide Ansätze miteinander zu verknüpfen. Hierzu könnte eine unabhängige Institution mit dem Aufbau und der Organisation eines Nachhaltigkeitsbeirates des Landes NRW beauftragt werden.

Zur Weiterentwicklung der Beteiligungsstrukturen in NRW während der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird dem Land NRW empfohlen, in Anlehnung an die Nachhaltigkeitskonferenz Hessen, die einzelnen Elemente der Nachhaltigkeitsarchitektur in NRW stärker miteinander zu vernetzen und den Austausch gremienübergreifend zu fördern. Hierzu gehört ein verstärkter Dialog zwischen der IMAG Nachhaltigkeitsstrategie und dem TEAM Nachhaltigkeit (z.B. über eine jährliche Nachhaltigkeitsklausur). Für eine stärkere funktionale Zusammenarbeit und insbesondere im Hinblick auf die Steuerungsmechanismen der Ziele und Indikatoren wird der Landesregierung empfohlen eine Task-Force Indikatoren einzurichten, die sich aus Mitgliedern der IMAG Nachhaltigkeitsstrategie, dem Landesbetrieb IT.NRW und dem TEAM Nachhaltigkeit zusammensetzt.

Abschließend wird dem Land NRW empfohlen, die Einführung einer Ombudsperson für nachhaltige Entwicklung zu prüfen. Die Einführung einer Nachhaltigkeitsombudsperson, die sich für den Schutz und den Ausbau einer integrierten und über die drei Dimensionen (öko-

logisch, sozial, ökonomisch) ausgewogenen Nachhaltigkeit einsetzt, wird positiv bewertet: Insbesondere vor dem Hintergrund unterschiedlicher Auslegungen des Nachhaltigkeitsbegriffs auf dem Kontinuum zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit kann eine Schiedsperson hilfreich sein. Dieses Element der Nachhaltigkeitsarchitektur verfügt über das Potenzial einen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung zu leisten und diesen über eine Multiplikatorenrolle auszuweiten. Dabei wird dem Land NRW empfohlen die Frage zu berücksichtigen, ob die positiven Effekte gesteigert werden würden, wenn eine Ombudsperson gleichzeitig ein Mitglied eines Elementes der Nachhaltigkeitsarchitektur des Landes NRW, wie z.B. des TEAM Nachhaltigkeit, sein würde. Mit der Einführung einer Ombudsperson kann das Land NRW seine Nachhaltigkeitsarchitektur weiterentwickeln und eine Vorreiterrolle einnehmen, da bislang kein Bundesland und auch nicht die nationale Nachhaltigkeitsarchitektur dieses Element beinhalten.

Quellenverzeichnis

- Australian Capital Territory (o. J.): Commissioner for Sustainability and the Environment Act 1993. http://www.environmentcommissioner.act.gov.au/about/our_role (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Becker, Fred G. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung in die Managementlehre. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg., o. J.a): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/nachhaltigkeitsstrategien-erfolgreich-entwickeln/> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg., o. J.b): Monitor Nachhaltige Kommune. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/monitor-nachhaltige-kommune/> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Borbonus, Sylvia / von Geibler, Justus / Luhmann, Jochen / Scheck, Hanna / Schostok, Dorothea, von Winterfeld, Uta (2014): Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf der EU-Ebene. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg., 2014): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. S. 21-299.
- Bundesregierung (Hrsg., 2014): Meilensteine der Nachhaltigkeitspolitik: Weiterentwicklung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2015/02/2015-02-03-meilensteine-der-nachhaltigkeitspolitik.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff 10.05.2017)
- Bundesregierung (Hrsg., 2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/Bestellservice/Deutsche_Nachhaltigkeitsstrategie_Neuauflage_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=18 (letzter Zugriff 10.05.2017)
- Department of Environmental Quality Michigan (o. J.): Clean Air Ombudsman. <http://www.michigan.gov/deq/0,4561,7-135-3304-11314--,00.html> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Deutscher Bundestag (2011): Rat für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Ombudsmann für Zukünftige Generationen in Ungarn, Kommission für Zukünftige Generationen in Israel. Organisation und Aufgaben. <https://www.bundestag.de/blob/407896/af2fbd433f050f45094d47a92bd99789/wd-1-005-11-pdf-data.pdf> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- ESDN - European Sustainable Development Network (o. J.): Basics of SD Strategies. <http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (accessed on 10.09.2014).
- Freistaat Thüringen (Hrsg., 2012): Die Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie 2011. http://www.nachhaltigkeitsbeirat-thuerin-gen.de/media/seiten/startseite/dokumente/Broschuere_Nachhaltigkeitsstrategie_2011.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Frenz, Walter (2009): Handbuch Europarecht: Band 4: Europäische Grundrechte. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Gesang, Bernward (2014): Kann Demokratie Nachhaltigkeit? Springer Fachmedienverlag, Wiesbaden.
- Geschäftsstelle des Beirates zur Nachhaltigen Entwicklung (Hrsg., o. J.): Beirat zur Nachhaltigen Entwicklung in Thüringen. Mitglieder. <http://www.nachhaltigkeitsbeirat-thueringen.de/startseite/> (letzter Zugriff 10.05.2017)

- Geschäftsstelle des Beirates zur Nachhaltigen Entwicklung (Hrsg., 2017): Parlamentarische Plattform für Nachhaltigkeit eingerichtet. 03.02.2017, Aktuelles. http://www.nachhaltigkeitsbeirat-thueringen.de/aktuelles/news-anzeigen/news/parlamentarische-plattform-fuer-nachhaltigkeit-eingerichtet/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=6a424d26d72467262d18c74f78459c29 (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. a): Beirat der Landesregierung für Nachhaltige Entwicklung. http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/beirat/Faltblatt_Berat_2017_web.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. b): Beirat N! Die Nachhaltigkeitsmitstreiter. http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/beirat/Faltblatt_Berat_2017_web.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. c): Beirat N! Sitzungen. <http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/beirat/sitzungen.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. d): Der Beirat der Landesregierung für nachhaltige Entwicklung. Impuls- und Ratgeber in Sachen Nachhaltigkeit. http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/informieren/beirat/Bilanz_Berat_N.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. e): Beirat N! Arbeitsgruppen. <http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/beirat/arbeitsgruppen.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg (Hrsg., o. J. f): Akteure. Nachhaltigkeit braucht Minister. <http://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/informieren/politik/akteure.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Göpel, Maja (2012): Ombudspersons for Future Generations as Sustainability Implementation Units. World Future Council (Hrsg., 2012). <http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/SDG%204%20Ombudspersons%20for%20Future%20Generations%20Thinkpiece.pdf> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Göpel, Maja (2014): Ombudspersonen für zukünftige Generationen: Diktatoren oder Bürgervertreter? In: Gesang, Bernward (Hrsg., 2014): Kann Demokratie Nachhaltigkeit? Springer Fachmedienverlag, Wiesbaden. S. 89-108.
- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.a): Nachhaltigkeitskonferenz. Entscheiden und Handeln im Dialog. <https://www.hessen-nachhaltig.de/de/nachhaltigkeitskonferenz-650.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.b): Die Nachhaltigkeitsstrategie Hessen in Bild und Ton und Text. https://www.hessen-nachhaltig.de/de/bild_und_ton.html (letzter Zugriff 12.05.2017).
- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.c): Steuerungskreise. Strategie und Umsetzung aus einer Hand. <https://www.hessen-nachhaltig.de/de/steuerungskreise.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).

- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.d): Geschäftsstelle. Anlaufstelle für alle Beteiligten. <https://www.hessen-nachhaltig.de/de/geschaeftsstelle-653.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.e): Task-Force Ziele und Indikatoren. Nachhaltige Entwicklung braucht konkrete Ziele. <https://www.hessen-nachhaltig.de/de/task-force-ziele-und-indikatoren.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- HMUKLV - Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.f): Ansatz und Struktur. Nachhaltigkeit in Hessen verankern – eine gemeinsame Aufgabe für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. <https://www.hessen-nachhaltig.de/de/ansatz-und-struktur.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- LAG 21 - Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW (Hrsg., o. J.): Netzwerk Nachhaltigkeit NRW. <https://www.lag21.de/projekte/details/netzwerk-nachhaltigkeit/> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Land Brandenburg (Hrsg., 2015): Beirat für nachhaltige Entwicklung. <http://www.nachhaltigkeitsbeirat.brandenburg.de/sixcms/detail.php/lbm1.c.313192.de> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Landesregierung des Saarlandes (Hrsg., 2017): Gemeinsam Verantwortung tragen für heute und morgen. Nachhaltigkeitsstrategie für das Saarland. https://www.saarland.de/dokumente/thema_jahr_der_nachhaltigkeit/MUV_Nachhaltigkeitsstrategie.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Landesregierung NRW - Landesregierung Nordrhein-Westfalen (Hrsg., 2016a): Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen. heute handeln. Gemeinsam für nachhaltige Entwicklung in NRW. https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nrw-nachhaltigkeitsstrategie_broschuere.pdf (letzter Zugriff 02.03.2017).
- Landesregierung NRW - Landesregierung Nordrhein-Westfalen (Hrsg., 2016b): Nachhaltigkeitsindikatoren Nordrhein-Westfalen. Bericht 2016. heute handeln. Gemeinsam für nachhaltige Entwicklung in NRW. https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/download/nachhaltigkeits-Indikatorenbericht_2016.pdf (letzter Zugriff 02.03.2017).
- Mckanna Lang, C. (2011): A Western King and an Ancient Notion: Reflections on the Origins of Ombudsing. In: Journal of Conflictology. Jg. 2, Nr. 2, S. 56-65.
- MKULNV NRW - Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg., o. J.a): NRW-Nachhaltigkeitstagung. <http://www.nrw-nachhaltigkeitstagung.de/> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- MKULNV NRW - Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg., o. J.b): NRW-Nachhaltigkeitstagungen. <https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/dialog/nrw-nachhaltigkeitstagungen/> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- MKULNV NRW - Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg., o. J.c): Bertelsmann Stiftung. <https://www.nachhaltigkeit.nrw.de/akteure/institutionen-netzwerke-fuer-mehr-nachhaltigkeit/bertelsmann-stiftung/> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- New York State (o. J.): Assistance with Air Regulations for Small Businesses. <http://www.dec.ny.gov/chemical/2414.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).

- Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (Hrsg., 2016): Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen (Entwurf).
<http://www.umwelt.niedersachsen.de/download/112471> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- OAG Canada - Office of the Auditor General of Canada (Hrsg., o. J.): Who we Are.
http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/au_fs_e_370.html#Commissioner (letzter Zugriff 12.05.2017).
- Petermann, Poetzsch (2013): Akteure am Rande: die Rolle der Parlamente in der Nachhaltigkeitspolitik. Nomos Verlag, Berlin.
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., o. J.a): Der Nachhaltigkeitsrat.
<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/> (letzter Zugriff 16.12.2016)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., o. J.b): Die Mitglieder des Rates.
<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/mitglieder-des-rates/> (letzter Zugriff 10.02.2017)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., o. J.c): Dokumente zur Nachhaltigkeit.
<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/dokumente/> (letzter Zugriff 10.02.2017)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., 2009a): Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik.
https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/_migrated/media/RNE_Peer_Review_Report_November_2009.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., 2009b): Thüringer Beirat zur nachhaltigen Entwicklung nimmt Arbeit auf. 22.01.2009, Meldungen.
<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/thueringer-beirat-zur-nachhaltigen-entwicklung-nimmt-arbeit-auf/> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., 2013): Sustainability – Made in Germany. The Second Review by a Group of International Peers, commissioned by the German Federal Chancellery.
https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/_migrated/media/20130925_Peer_Review_Sustainability_Germany_2013.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)
- RNE - Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg., 2017): Thüringen: Erstes Bundesland mit Nachhaltigkeitsbeirat im Parlament. 26.01.2017, Meldungen, Regionale Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitspolitik. <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/thueringen-erstes-bundesland-mit-nachhaltigkeitsbeirat-im-parlament/> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Saarland - Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg., o. J.): Rat für Nachhaltigkeit. <http://wirtschaft.saarland.de/SID-EB8EF70F-27DC7B49/130190.htm> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Schiffmann, Alexandra (2015): Essential Ingredients for a Sustainable Future. World Future Council Stand (Hrsg.). <https://www.worldfuturecouncil.org/de/topic/all/nachrichten-de-5/zukunftsgerechtigkeit-de-4/> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- SEHN - Science and Environmental Health Network (Hrsg., 2008): Models for Protecting the Environment for Future Generations.
http://www.sehn.org/pdf/Models_for_Protecting_the_Environment_for_Future_Generations.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)
- SRzG - Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hrsg., 2012): Newsletter zum Thema Generationengerechtigkeit – November 2012. Kapitel 6: Eklat um Ombudsperson für zukünftige Generationen in Ungarn.
<https://generationengerechtigkeit.info/presse/newsletter-archiv/newsletter-2012/> (letzter Zugriff 12.05.2017)

- Steger, Ulrich / Achterberg, Wouter / Blok, Kornelis / Bode, Henning / Frenz, Walter / Gather, Corinna / Hanekamp, Gerd / Imboden, Dieter / Jahnke, Matthias / Kost, Michael / Kurz, Rudi / Nutzinger, Hans G. / Ziesemer, Thomas (2002): Nachhaltige Entwicklung und Innovation im Energiebereich. Springer Verlag Berlin et al.
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Steurer, Reingard (2010): Sustainable development as a governance reform agenda: Principles and challenges. In: Steurer, Reingard / Trattnigg, Rita (Hrsg., 2010): Nachhaltigkeit regieren: Eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und –Praktiken. Oekom Verlag, München. S. 37-52.
- Tanțău, Adrian D. / Bock, Jürgen (2010): Strategisches Management. Strategische Instrumente für Zentral- und Osteuropa. Uranus Verlag, București.
- Thüringer Landtag (Hrsg., 2016): Beschluss. Der Beitrag Thüringens zur Umsetzung der Agenda 2030 und des Weltklimavertrags. Drucksache 6/3201 zu Drucksache 6/3110. 09.12.2016. http://www.entwicklungspolitik-deutschaender.de/sites/default/files/bundeslaender/dateien/der-beitrag-thueringens-zur-umsetzung-der-agenda-2030-und-des-weltklimavertrags_0.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)
- U.K. Parliament (Hrsg., 2012): Environmental Audit Committee. Written evidence submitted by the Sustainable Development Commission. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmenvaud/879/879we11.htm> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- UN – United Nations (Hrsg. 2012): The Future we want. Zero-Draft. 10. Januar 2012. https://thereddesk.org/sites/default/files/resources/pdf/2012/370the_future_we_want_10jan_clean.pdf (letzter Zugriff 11.05.2017)
- UN – United Nations General Assembly (Hrsg. 2013): Sixty-eighth session. Item 19 of the provisional agenda* Sustainable Development: Intergenerational solidarity and the needs of future generations. Report of the Secretary-General. 5. August 2013. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2006future.pdf> (letzter Zugriff 11.05.2017)
- UNDESA - United Nations Department of Economic and Social Affairs (2012): Sustainable Development in the 21st Century (SD21). National Institutions for Sustainable Development - A preliminary review of the institutional literature. Draft. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1372Study2_final.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)
- UNDESA - United Nations Department for Economic and Social Affairs (Ed., 2002): Guidance in preparing a national sustainable development strategy: managing sustainable development in the new millenium. Background Paper No. 13. (letzter Zugriff 28.04.2017)
- Utlar, Simone (2010) Nachhaltigkeit: Wir blicken zu ängstlich in die Zukunft. Interview mit Sándor Fülöp und Shlomo Shoham. In: Spiegel Online 11.11.2010. <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/nachhaltigkeit-wir-blicken-zu-aengstlich-in-die-zukunft-a-728070.html> (letzter Zugriff 12.05.2017)
- Winter, Eggert (2016): Europäischer Bürgerbeauftragter. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/europaeischer-buergerbeauftragter.html> (letzter Zugriff 12.05.2017).
- World Future Council (Hrsg., 2012): The High Commissioner for Future Generations: The Future We Want. un-

ter:https://www.worldfuturecouncil.org/file/2016/01/WFC_CIEL_2012_High_Commissioner_for_Future_Generations.pdf (letzter Zugriff 12.05.2017)

Wuppertal Institut – Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Hrsg., 2013): Konzeptuelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht. Projektbeschreibung. <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/469/> (letzter Zugriff 12.05.2017)

Wuppertal Institut – Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Hrsg., 2016): Umsetzungserfahrungen mit Landesnachhaltigkeitsstrategien - Fallstudie Nachhaltigkeitsstrategie NRW. Projektbeschreibung. <https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/650/> (letzter Zugriff 12.05.2017)