

## **Verbesserungshinweise des TEAM Nachhaltigkeit**

zum Prozess der Strategieentwicklung  
zu einer Landesnachhaltigkeitsstrategie in NRW

Teil A: Strukturelle und prozedurale Verbesserungshinweise



Wuppertal, November 2014

## **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](mailto:info@wupperinst.org)  
Web [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

Verantwortlich für die Redaktion:  
Prof. Dr.-Ing. Manfred Fishedick  
Prof. Dr.-Ing. Oscar Reutter

Mitarbeit:  
Dipl.-Ök. Mona Treude  
Dipl.-Ök. Dorothea Schostok

Wuppertal, November 2014

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



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Nachhaltigkeitsstrategie NRW .....</b>	<b>1</b>
1.1 Vorbemerkung .....	1
1.2 Verfahrensstand zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für NRW .....	2
1.3 Vorgehen zur Erarbeitung der Verbesserungshinweise des TEAM NH zum Prozess der Strategieentwicklung zu einer Landesnachhaltigkeitsstrategie in NRW .....	3
<b>2 Verbesserungshinweise zum Erarbeitungsprozess einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW .....</b>	<b>6</b>
2.1 Inhalte, Ziele und gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis .....	6
2.2 Umsetzung .....	9
2.3 Evaluation und Monitoring .....	11
2.4 Horizontale und vertikale Integration .....	11
2.5 Partizipation nicht-staatlicher Akteure.....	14
<b>Anhang A: Good Governance Kriterien zur Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie aus wesentlichen Theorien.....</b>	<b>16</b>
A.1 UN-Department for Economic and Social Affairs .....	16
A.2 European Sustainable Development Network.....	16
A.3 Normative Governance Prinzipien nach Steurer .....	17
A.4 Analyse Kriterien staatlicher Nachhaltigkeitsstrategien nach Quitzow.....	17
A.5 Kriterien für eine nachhaltige Zukunft - Bertelsmann Stiftung .....	18

# 1 Nachhaltigkeitsstrategie NRW

## 1.1 Vorbemerkung

NRW befindet sich bisher nicht auf einem Pfad der Nachhaltigen Entwicklung. Daher hat sich das TEAM Nachhaltigkeit (TEAM NH) zur Aufgabe gemacht, die Landesregierung NRW im Prozess der Erstellung einer Landesnachhaltigkeitsstrategie mit Verbesserungsvorschlägen zu unterstützen. Das TEAM NH setzt sich aus nachhaltigkeitsrelevanten gesellschaftlichen Akteuren des Landes NRW zusammen und vereint damit unterschiedliche gesellschaftliche Sichtweisen für die Nachhaltigkeitsdebatte. Das TEAM NH dient der beratenden, diskursiven Begleitung des WI-Projekts „Nachhaltigkeitsstrategie NRW. Konzeptionelle Analysen und Überlegungen zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus wissenschaftlicher Sicht“ und damit mittelbar der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW aus der Stakeholder-Perspektive mittels offener, interner Sachdiskussion. Eine Übersicht der teilnehmenden Akteure des TEAM NH befindet sich in Tabelle 1, S. 4.

Status Quo in NRW: Der Ausbau regenerativer Energien ist ins Stocken geraten; NRW emittierte im Jahr 2011 mit 16,25 t CO<sub>2</sub>-Äquivalenten an Treibhausgasen pro Kopf weit mehr als die 11,19 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Kopf im Bundesdurchschnitt<sup>1</sup>; der Anteil ökologisch bewirtschafteter Landflächen ist weiterhin gering<sup>2</sup>; die Verschuldung des Landes sowie der Kommunen und Kreise wachsen<sup>3</sup>; noch immer haben vor allen Dingen Menschen mit Migrationshintergrund in NRW schlechte Ausbildungs- und Zukunftschancen<sup>4</sup>; die Kluft zwischen Arm und Reich nimmt auch in NRW stetig zu<sup>4</sup>.

Bisher ist das Leitprinzip der Nachhaltigen Entwicklung in politischen Entscheidungsprozessen strategisch noch wenig verankert. Des Weiteren werden die relevanten Themenfelder für eine Nachhaltige Entwicklung weiterhin unverknüpft, d.h. ohne ihre Wechselwirkungen und Synergien zu berücksichtigen, behandelt. Deshalb begrüßt das TEAM NH die Initiative der Landesregierung zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen.

Nachhaltigkeit als Leitprinzip der Politik zu verankern, wie von der Landesregierung im Papier „Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für NRW“ formuliert, macht neue innovative politische Ansätze, Verfahren und Gremien erforderlich. Eine Nachhaltige Entwicklung ist nicht unmittelbar umzusetzen, sondern bedarf eines strategischen Vorgehens, welches klare Ziele definiert, Akteure einbindet, konkrete Vorhaben umsetzt und die Zielerreichung kontinuierlich über Indikatoren evaluiert.

Zur Kenntnis nehmend, dass es sich bei dem vorliegenden Strategiepapier<sup>5</sup> „Auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ zunächst um „erste Überlegungen handelt, in welcher Weise und auf welchen Handlungsfeldern die Landesregierung die großen gesellschaftlichen Herausforderungen angehen will“, lässt der Entwurf jedoch zentrale

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt Baden-Württemberg (o.J.): [https://www.statistik-bw.de/UmweltVerkehr/Indikatoren/LV-KG\\_gaseEinwohner.asp](https://www.statistik-bw.de/UmweltVerkehr/Indikatoren/LV-KG_gaseEinwohner.asp) (Zugriff 03.11.2014).

<sup>2</sup> Länderinitiative Kernindikatoren (o.J.): <http://www.lanuv.nrw.de/liki-newsletter/index.php?liki=D2> (Zugriff 03.11.2014).

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (2014): „Finanzen und Steuern Schulden der öffentlichen Haushalte“ [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicheHaushalte/Schulden/SchuldennOeffentlicherHaushalte2140500137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicheHaushalte/Schulden/SchuldennOeffentlicherHaushalte2140500137004.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff 03.11.2014) S. 36.

<sup>4</sup> „Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012): „Sozialbericht NRW, Armuts- und Reichtumsbericht (2012), S. 49 f. sowie S. 224 f. [http://www.mais.nrw.de/sozialberichte/sozialberichterstattung\\_nrw/aktuelle\\_berichte/SB2012.pdf](http://www.mais.nrw.de/sozialberichte/sozialberichterstattung_nrw/aktuelle_berichte/SB2012.pdf), (Zugriff 03.11.2014).

<sup>5</sup> Landesregierung NRW (2014): Strategiepapier „Auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ (Beschluss der Staatssekretärskonferenz v. 23.6.2014) [http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier\\_nachhaltigkeitstrategie\\_nrw\\_2014.pdf](http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier_nachhaltigkeitstrategie_nrw_2014.pdf) (Zugriff 10.09.14).

Merkmale eines strategischen Ansatzes vermissen, der eine ganzheitliche Nachhaltige Entwicklung in die Wege leitet.

## 1.2 Verfahrensstand zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für NRW

Im Koalitionsvertrag 2012-2017<sup>6</sup> hat die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie vereinbart, die ökologische Verantwortung, ökonomische Vernunft und soziale Gerechtigkeit vereint. Unter dem Leitprinzip Nachhaltige Entwicklung hat die Landesregierung Ende 2013 in einem Kabinettsbeschluss<sup>7</sup> strukturelle sowie inhaltliche Eckpunkte beschlossen, die für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für NRW bearbeitet werden sollen. Das Eckpunktepapier benennt dazu 14 Handlungsfelder und sieben Querschnittsthemen, die es handlungsfeldübergreifend zu berücksichtigen gilt. Im Juni 2014 hat die Staatssekretärskonferenz auf Vorschlag der Interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG Nachhaltigkeit) unter Einbezug aller Ressorts ein erstes Strategiepapier<sup>8</sup> verabschiedet, welches in einer ersten Konsultationsrunde relevanten Akteuren und Akteurinnen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kommunen und Wissenschaft zur Stellungnahme vorgelegt wurde. Der koordinierende Vorsitz im Erarbeitungsprozess liegt beim Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz NRW (MKULNV NRW). Die öffentliche Versendung des Strategiepapiers erfolgte im August 2014 durch Herrn Minister Rimmel mit der Einladung zur 3. NRW-Nachhaltigkeitstagung am 17. November 2014. Die Diskussion des Strategiepapiers soll im Mittelpunkt dieser 3. NRW-Nachhaltigkeitstagung stehen. Der Entwurf der Nachhaltigkeitsstrategie für NRW soll bis Ende 2015 erarbeitet werden.

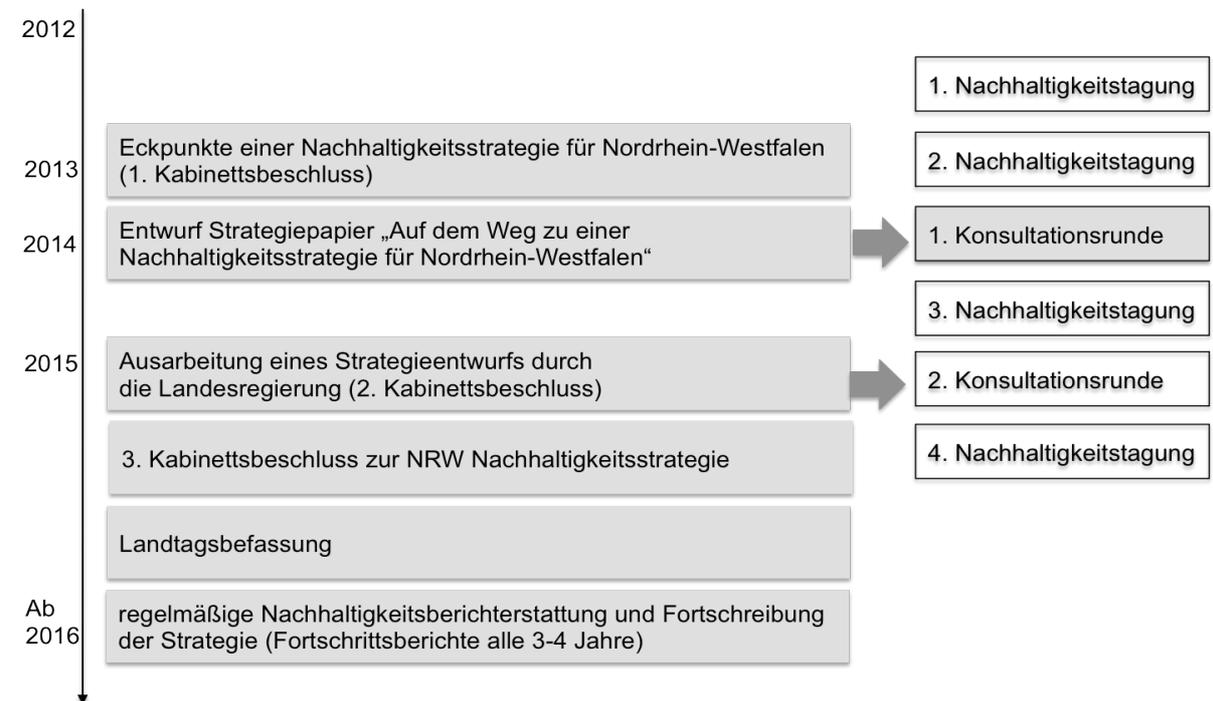
---

<sup>6</sup> Landesregierung NRW (2012): „Koalitionsvertrag 2012-2017 Verantwortung für ein starkes NRW – Miteinander die Zukunft gestalten“ [http://nrwspd.de/db/docs/doc\\_40518\\_2012121111516.pdf](http://nrwspd.de/db/docs/doc_40518_2012121111516.pdf) sowie [http://www.gruene-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/gruene-nrw/politik-und-themen/12/koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2012-2017.pdf](http://www.gruene-nrw.de/fileadmin/user_upload/gruene-nrw/politik-und-themen/12/koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2012-2017.pdf) (Zugriff 03.11.2014).

<sup>7</sup> Landesregierung NRW (2013): „Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ Zusammenfassung des Beschlusses der Landesregierung vom 12.11.2013 (Kabinettsbeschluss) [http://www.umwelt.nrw.de/klima/pdf/131112\\_eckpunkte\\_nachhaltigkeitsstrategie\\_nrw.pdf](http://www.umwelt.nrw.de/klima/pdf/131112_eckpunkte_nachhaltigkeitsstrategie_nrw.pdf) (Zugriff 10.09.14).

<sup>8</sup> Landesregierung NRW (2014): Strategiepapier „Auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ (Beschluss der Staatssekretärskonferenz v. 23.6.2014) [http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier\\_nachhaltigkeitstrategie\\_nrw\\_2014.pdf](http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier_nachhaltigkeitstrategie_nrw_2014.pdf) (Zugriff 10.09.14).

## Die Nachhaltigkeitsstrategie in NRW Prozess



Quelle: WI eigene Darstellung, gemäß Landesregierung NRW (2013): „Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“

### 1.3 Vorgehen zur Erarbeitung der Verbesserungshinweise des TEAM NH zum Prozess der Strategieentwicklung zu einer Landesnachhaltigkeitsstrategie in NRW

Die Verbesserungshinweise des TEAM NH bestehen aus zwei Teilen – einem ersten hier vorliegenden strukturellen Teil A, der Verbesserungshinweise zum Prozess einer Nachhaltigkeitsstrategie in NRW beinhaltet und einen zweiten inhaltlichen Teil B, der Verbesserungshinweise zu den im Eckpunktepapier beschriebenen Handlungsfeldern und Querschnittsthemen gibt.

Bei der Zusammenstellung der Verbesserungshinweise des TEAM NH war zu beachten, dass einige Mitglieder des TEAM NH ihre Verbesserungshinweise direkt dem WI übermittelt haben. Andere Mitglieder des TEAM NH haben ihre Verbesserungshinweise zunächst dem von der LAG 21 organisierten Fachforum Nachhaltigkeit übermittelt; diese Verbesserungshinweise wurden dort gebündelt und von dort dem WI übersandt. Einige TEAM NH Mitglieder beabsichtigen ihre Verbesserungshinweise in eigenständigen Stellungnahmen ihrer jeweiligen Institutionen der Landesregierung NRW zu übermitteln. Die Tabelle 1 (S.4) zeigt welche Mitglieder des TEAM NH über welchen Kanal ihre Verbesserungshinweise der Landesregierung NRW zur Verfügung stellen.

Die im Folgenden zusammengefassten Verbesserungshinweise zur prozessualen Gestaltung einer Landesnachhaltigkeitsstrategie in NRW, stammen aus insgesamt drei TEAM NH Sitzungen vom 03.07.2014, 19.09.2014 und 30.10.2014, den Inhalten der Stellungnahme des Fachforums Nachhaltigkeit sowie aus den im Anschluss an diese Sitzungen eingereichten Verbesserungshinweise zur Nachhaltigkeitsstrategie NRW der TEAM NH Mitglieder. Sie beinhalten im ersten Teil Prozessanforderungen, die bei einer Gestaltung einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie relevant sind. Das WIE einer Nachhaltigkeitsstrategie habe laut dem TEAM NH ebenso so viel Relevanz wie das WAS.

**Tabelle 1: Übersicht über die vorliegenden Verbesserungshinweise der Mitglieder des TEAM NH zum Strategiepapier der Landesregierung NRW**

	Institution	TEAM NH-Mitglied	Verbesserungshinweise direkt beim WI eingereicht	Verbesserungshinweise beim Fachforum NH* eingereicht und dann an das WI weiter gegeben	Verbesserungshinweise als eigene Stellungnahme eingereicht bzw. geplant einzureichen
1	Bertelsmann Stiftung	Herr Henrik Riedel	✓		
2	BUND NRW e.V.	Herr Achim Hertzke		✓	
3	Caritasverband e.V.	Herr Ulrich Thien			
4	Deutscher Städtetag	Herr Axel Welge			✓
5	DGB NRW	Herr Achim Vanselow		✓	
6	Eine Welt Netz NRW e.V.	Frau Monika Dülge		✓	
7	Germanwatch e.V.	Herr Stefan Rostock		✓	
8	HWK Düsseldorf	Frau Gabriele Poth			
9	IHK zu Dortmund	Herr Fabian Stütz			✓
10	Institut für Kirche und Gesellschaft	Herr Klaus Breyer		✓	
11	Institut für Politikwissenschaften	Herr Norbert Kersting			
12	Kulturwissenschaftliches Institut Essen	Herr Claus Leggewie/ Herr Steven Engler	✓		
13	LAG 21 NRW e.V.	Herr Klaus Reuter		✓	✓
14	LAG kommunale Frauenbüros	Frau Doris Freer	✓	✓	
15	Landesjugendring NRW e.V.	Frau Kathrin Prassel/ Frau Sarah Primus		✓	
16	Landesseniorenvertretung NRW e.V.	Herr Dirk Buchmüller			
17	Landkreistag NRW e.V.	Frau Esther Rabeling	✓		✓
18	NABU NRW e.V.	Herr Josef Tumbrinck Frau Rana Aydin-Kandler	✓	✓	
19	Projektentwicklung Susanne Tyll	Frau Susanne Tyll	✓		
20	StGB NRW e.V.	Herr Peter Queitsch	✓		✓
21	Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW	Herr Eberhard Neugebohm	✓		
22	Unternehmer NRW e.V.	Herr Kai Mornhinweg			
23	Tippingpoints GmbH	Herr Michael Adler			
24	Verbraucherzentrale NRW e.V.	Frau Ulrike Schell		✓	

\* weitere Organisationen, die an der Erarbeitung der Stellungnahme des Fachforums beteiligt waren, sind:

1. Amt für Mission, Ökumene und kirchliche Weltverantwortung der EKvW (MÖWe)Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundlicher Gemeinden und Kreise in Nordrhein-Westfalen e.V. (AGFS)
2. Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V
3. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH (ILS)
4. KölnAgenda e.V.
5. Lokale Agenda 21 Wetter (Ruhr)
6. Landesverband des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Clubs (ADFC NRW)
7. Natur- und Umweltschutzakademie NRW (NUA)
8. Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW)
9. Verkehrsclub Deutschland Landesverband NRW (VCD NRW)
10. Wissenschaftsladen Bonn

Zur Identifikation maßgeblicher Good Governance Kriterien als Prozessanforderungen bei der Gestaltung erfolgreicher Nachhaltigkeitsstrategien wurden vom Wuppertal Institut (WI) fünf Kriterien basierte Konzepte der wissenschaftlichen Theorie analysiert. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Kriterien-Sets befindet sich in Anhang A (S.16 f.). In Anlehnung an die Kriterien des European Sustainable Development Network (ESDN, o.J.)<sup>9</sup>, sowie in Anlehnung an Quitzow (2010)<sup>10</sup> wurde ein Kriterien-Set ausgewählt, das eine große Schnittmenge der fünf untersuchten Kriterien-Konzepte abbildet (Kasten 1, S. 5). Dieses Kriterien-Set wurde vom WI bereits im Rahmen einer Studie<sup>11</sup> für die Bertelsmann Stiftung im Jahr 2013 verwendet und bietet hier einen Rahmen zur Einordnung der unterschiedlichen Verbesserungshinweise hinsichtlich der Prozessanforderungen einer Nachhaltigkeitsstrategie. Im Folgenden Kapitel 2 wird im ersten Absatz jedes Governance Prinzip mit einer kurzen Benennung der wesentlichen Merkmale in einem theoretischen Rahmen eingeleitet.

Die Kommentierung des Strategiepapiers durch das Fachforum Nachhaltigkeit orientiert sich in seiner Struktur an den vom ESDN (o.J.) identifizierten Kriterien für eine Good Governance. Die Struktur der Stellungnahme des Fachforums ist damit der Struktur der Verbesserungshinweise des TEAM NH lediglich im Punkt „Implementationsmechanismen und Kapazitätsaufbau/Finanzierung“ nicht identisch, welches das Fachforum separat führt. Das WI subsumiert diesen Punkt unter dem Governance-Prinzip „Umsetzung“. Damit ist eine Zusammenführung der beiden Dokumente möglich, ohne große strukturelle Anpassungen vornehmen zu müssen, oder dass Beiträge verloren gingen.

### **Kasten 1: Kriterien Set zur Einordnung der Verbesserungshinweise des TEAM NH zu den prozeduralen Anforderungen an eine Nachhaltigkeitsstrategie NRW**

#### **Prozessanforderungen zur Gestaltung einer territorialen Nachhaltigkeitsstrategie:**

##### **1. Inhalte und Ziele**

Ganzheitliche Ausrichtung auf soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen, Thematische Schwerpunkte, Quantifizierte und terminierte Ziele, Indikatoren, gemeinsames Leitbild und gemeinsame langfristige Vision, individuelle Anpassung an Herausforderungen der Region

##### **2. Umsetzung und Implementationsmechanismen**

Art der Arbeitsprogramme (Projekte / Maßnahmen), Finanzbudget, Einrichtung von Implementationsmechanismen und Kapazitätsaufbau, iterativer Prozess, Lernen aus Best Practices, Kommunikation, politische, institutionelle Verantwortung und Verankerung, Verbindlichkeit, Integration in bestehende Systeme

##### **3. Monitoring, Evaluation**

Fortschritts- und Indikatorenberichte, Peer Review, Weiterentwicklung als iterativer Prozess

##### **4. Horizontale und vertikale Integration**

Federführung Ressorts, Interministerielle Arbeitsgruppen, Kohärenz von Politikfeldern, Kooperation von Politikebenen, Politikfolgenabschätzung / Nachhaltigkeitsprüfung, Bezug zu über- und nachgeordneten Ebenen, Einbindung von nachgeordneten Ebenen

##### **5. Partizipation nicht-staatlicher Akteure**

Beteiligung von Entscheidungsträgern und Stakeholdern aus Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft bei der Erarbeitung und Umsetzung, Transparenz

Quelle: WI eigene Darstellung, in Anlehnung an Borbonus et al. (2014), S. 35

<sup>9</sup> European Sustainable Development Network (o.J.): „Basics of SD Strategies“ <http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (10.09.14).

<sup>10</sup> Quitzow, R. (2010): „Meta-Analyse: Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wissenschaft – Querauswertung der staatlichen Nachhaltigkeitsstrategien.“ [http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs\\_de/pdf/Analyse\\_und\\_Vergleich\\_der\\_Laender.pdf](http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/pdf/Analyse_und_Vergleich_der_Laender.pdf) (10.09.14).

<sup>11</sup> Borbonus et al. (2014): Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf EU-Ebene“, in: „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“, Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, S. 28.

## 2 Verbesserungshinweise zum Erarbeitungsprozess einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW

### „I. Einleitung

Die Landesregierung hat im November 2013 „Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ verabschiedet. Bis Ende 2015 soll ein umfassender Strategieentwurf erarbeitet werden.

Die Strategie wird durch eine Interministerielle Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsstrategie unter koordinierendem Vorsitz des Ministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz zusammen mit der Staatskanzlei und den Landesministerien entwickelt. Der Erarbeitungsprozess soll dabei von Akteurinnen und Akteuren aus der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, den Kommunen und der Wissenschaft begleitet werden.

Dieses Strategiepaper soll erste Überlegungen darstellen, in welcher Weise und auf welchen Handlungsfeldern die Landesregierung die großen gesellschaftlichen Herausforderungen angehen will. Damit soll das Strategiepapier eine erste Konsultationsrunde zur NRW-Nachhaltigkeitsstrategie ermöglichen.

Die Landesregierung hat die nachhaltige Entwicklung zu einem Leitprinzip erklärt. Sie strebt dabei die Verbindung von sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Vernunft mit ökologischer Verantwortung an. Nachhaltige Entwicklung in diesem Sinne soll es ermöglichen, die Grundlagen des gesellschaftlichen Wohlstands und Wohlergehens für die Menschen so zu bewahren und zu entwickeln, dass damit zugleich nachfolgenden Generationen ein intaktes soziales, ökonomisches und ökologisches Gefüge hinterlassen wird.

Die Impulse der internationalen Konferenz Rio+20 und die Erkenntnisse des NRW Agenda- 21-Prozesses und der vielen lokalen Agenda- und Nachhaltigkeitsprozesse sollen im NRW-Nachhaltigkeitsprozess aufgegriffen werden.“

*Quelle: Landesregierung NRW (2014): Strategiepapier „Auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ (Beschluss der Staatssekretärskonferenz v. 23.6.2014)*

*[http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier\\_nachhaltigkeitstrategie\\_nrw\\_2014.pdf](http://www.umwelt.nrw.de/umwelt/pdf/strategiepapier_nachhaltigkeitstrategie_nrw_2014.pdf) (Zugriff 10.09.14), S. 1.*

### 2.1 Inhalte, Ziele und gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis

Für die Gestaltung erfolgreicher Strategien, benennt die ESDN (o.J.)<sup>12</sup>, wie auch die Bertelsmann Stiftung (2013)<sup>13</sup> ein gemeinsames Leitbild sowie Zielsystem, Ambition, Verbindlichkeit und Kohärenz. Quitzow (2010)<sup>14</sup> benennt zudem ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis, sowie quantifizierte und terminierte Ziele und einen geplanten Zeithorizont als Erfolgsfaktoren für eine Nachhaltigkeitsstrategie.

Aus dem vorliegenden Strategiepapier geht aus Sicht des TEAM NH unzureichend hervor, welche Zukunft für NRW angestrebt wird und was eine Nachhaltige Entwicklung für NRW bedeutet. Einleitend wird dargelegt, dass eine „Nachhaltige Entwicklung (...) es ermöglichen [soll], die Grundlagen des gesellschaftlichen Wohlstands und Wohlergehens für die Menschen so zu bewahren und zu entwickeln, dass damit zugleich nachfolgenden Generationen ein intaktes soziales, ökonomisches und ökologisches Gefüge hinterlassen wird.“ In den folgenden Ausführungen ist das Strategiepapier jedoch bezüglich einer näheren Definition des

<sup>12</sup> European Sustainable Development Network (o.J.): „Basics of SD Strategies“ <http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (10.09.14).

<sup>13</sup> Bertelsmann Stiftung (2013): „Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft – Reinhard Mohn Preis 2013“ [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37230\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms_bst_dms_37230__2.pdf) (10.09.14).

<sup>14</sup> Quitzow, R. (2010): „Meta-Analyse: Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wissenschaft – Querauswertung der staatlichen Nachhaltigkeitsstrategien“ [http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs\\_de/pdf/Analyse\\_und\\_Vergleich\\_der\\_Laender.pdf](http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/pdf/Analyse_und_Vergleich_der_Laender.pdf) (10.09.14).

zugrundeliegenden Begriffes von Nachhaltiger Entwicklung sehr vage, nimmt keinen Bezug zu existierenden Konzepten (beispielsweise Brundtland-Report, Definition des Sachverständigenrat für Umweltfragen der Bundesregierung (SRU)<sup>15</sup>) und lässt daher vielfältige, unter Umständen widersprüchliche Interpretationen zu. Deshalb empfiehlt das TEAM NH, die zugrundeliegenden Konzepte der verwendeten Begrifflichkeiten „Nachhaltige Entwicklung“, „Wohlstand“ und „Wohlergehen“ weiter auszuführen und zu konkretisieren.

Im Rahmen des Prozesses zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für NRW, empfiehlt das TEAM NH zunächst die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses als Grundlage für die weitere Arbeit und die Aufnahme des Konzepts der „planetary boundaries“<sup>16</sup>. Zudem sollte das Konzept des Wachstums angesprochen werden. Dann kommt man allerdings nicht umhin, die beiden Aspekte miteinander ins Verhältnis zu setzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den planetaren Grenzen um eine physikalische Kategorie handelt, beim allgemeinen Gebrauch des Wachstumsbegriffs aber um eine ökonomische Kategorie, deren Maßstab „Wert“ (gemessen in Euro, Dollar o.ä.) ist.

Empfohlen wird seitens des TEAM NH eine Orientierung am Konzept der starken Nachhaltigkeit, so wie sie zum Beispiel vom Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU)<sup>17</sup> beschrieben worden ist. Demnach erfordert eine starke Nachhaltigkeit laut SRU, dass das Naturkapital, von dessen Nutzung alles Wirtschaften vital abhängt, langfristig erhalten bleibt („Planetare Grenzen bzw. „planetary boundaries“). Darüber hinaus muss die Inanspruchnahme der Leistungen der Natur global gerecht geregelt werden.

Zudem sollten die Ergebnisse der Enquete-Kommission (2013) "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft"<sup>18</sup> aufgenommen werden.

Das TEAM NH empfiehlt die Ergänzung um ein gemeinsames Leitbild und eine Nachhaltigkeitsvision im Sinne einer Gesamtvision. Leitbild und Vision sollten die speziellen Merkmale von NRW berücksichtigen. Erste Ideen für eine solche Vision für NRW finden sich im Fazit des Strategiepapiers. Die Vision für eine Nachhaltige Entwicklung NRW sollte jedoch der Ausgangspunkt einer Nachhaltigkeitsstrategie sein, aus der übergeordnete Ziele abgeleitet werden. Dabei ist es notwendig, die Vision für NRW zu den aktuellen politischen und wissenschaftlichen Diskursen zu den Konzepten von Nachhaltiger Entwicklung, Wohlstand, Lebensqualität, etc. ins Verhältnis zu setzen.

Auch wenn die Debatte um die Anzahl der Dimensionen von Nachhaltigkeit manchmal etwas abstrakt gefasst wird, plädiert das TEAM NH doch dafür, das Schema der drei Dimensionen (Ökologie – Soziales – Ökonomie) nicht unhinterfragt für die Entwicklung der Nachhaltig-

---

<sup>15</sup> Deutscher Bundestag (2002) „Umweltgutachten 2002 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen“ (Drucksache 14/8792)

[http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2002\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff 03.11.2014).

<sup>16</sup> Beachtung ökologischer Belastungsgrenzen; als Planetarische Grenzen gelten: Stratosphärischer Ozonabbau, Biodiversitätsverlust, chemische Kreisläufe, Klimawandel, globaler Wasserverbrauch, Übersäuerung der Ozeane, Landnutzung, atmosphärische Aerosole, Belastung durch Stickstoff und Phosphoreinträge für Biosphäre und Ozeane.

Für nähere Informationen vgl. Rockström, J. et al. (2009): "Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity."

<sup>17</sup> Deutscher Bundestag (2002): „Umweltgutachten 2002 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen“ (Drucksache 14/8792), S. 64

[http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2002\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff 03.11.2014).

<sup>18</sup> Deutscher Bundestag (2013): „Schlussbericht der Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ (Drucksache 17/13300) <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf> (Zugriff 03.11.2014)

keitsstrategie NRW zu übernehmen, sondern sich am Konzept der „planetary boundaries“ zu orientieren und dabei auch die beiden Aspekte „Kultur“ und „Politik“ (oder „Governance“) zu beachten.

Der bisherige Stand des Strategiepapiers weist aus Sicht des TEAM NH einen hohen Abstraktionsgrad auf und vermittelt noch keinen Eindruck davon, welche konkreten Inhalte und Maßnahmen sich in der späteren Nachhaltigkeitsstrategie für NRW finden werden. Zudem schwankt der Grad der Abstraktheit bei den inhaltlichen Ausführungen zu den Handlungsfeldern und Querschnittsthemen stark.

Zwar sind in einigen Handlungsfeldern vereinzelt operationalisierbare Ziele formuliert, so z.B. im Handlungsfeld Klimaschutz oder Energiewende, allerdings nicht Handlungsfeld- bzw. Querschnittsthemadeckend. Hier besteht Bedarf für Vervollständigung der angesteuerten Ziele, die die sogenannten SMART-Kriterien („Specific Measurable Accepted Realistic Timely“) erfüllen. Für die weitere Ausarbeitung der finalen Nachhaltigkeitsstrategie sollten daher nach diesen Kriterien Ziele entwickelt sowie für das definierte Zielsystem qualitative und quantitative Indikatoren mit verbindlichen Zeithorizonten benannt werden. Gleichzeitig empfiehlt das TEAM NH bei der Festlegung der Indikatoren auf die Anschlussfähigkeit zu den Indikatorenmodellen des Bundes, der Länder und der Kommunen hinzuwirken. Auch die Indikatoren auf internationaler Ebene sollten als Grundlage dienen. Eine Orientierung an dem Post-Agenda 2015 Prozess und der Sozial Development Goals<sup>19</sup> bietet sich hierfür an.

Mit Hilfe der Indikatoren wird eine Überprüfung der Ziele und Maßnahmen möglich (Monitoring), die ebenso für die regelmäßige Berichterstattung genutzt werden können (wie etwa für die Bundesstrategie). Übergreifenden (Meta-) Ziele bilden außerdem eine gute Grundlage für die Ableitung spezifischer Nachhaltigkeitsziele auf der Ebene der einzelnen Handlungsfelder und Querschnittsthemen. Ziele sollten indessen nicht nur aus den einzelnen nebeneinander stehenden Handlungsfeldern entwickelt werden, sondern durch eine verknüpfte Betrachtung Synergien und Widersprüche berücksichtigen sowie Prioritäten benennen. Anders formuliert, sollte für das Zielsystem der Nachhaltigkeitsstrategie NRW die größtmögliche Kohärenz aller Politikfelder angestrebt werden.

Bei der Zielerarbeitung sollte die Differenz zwischen der derzeitigen Realität und den angestrebten Zielen beachtet werden, welche möglichst mit quantifizierten und terminierten Indikatoren sowie ggf. Berichtsindikatoren dargestellt werden soll. Zudem empfiehlt das TEAM NH bei der Erarbeitung der Ziele ebenso das Zielsystem des früheren Agenda-Prozesses (2001 bis 2005) zu berücksichtigen und zu prüfen, ob die Arbeitsergebnisse für die Entwicklung der aktuellen Strategie relevant sind. Ergebnis des aufwendigen Agenda 21 NRW Prozesses waren Leitlinien zu verschiedenen Themenbereichen und Handlungsempfehlungen des Zukunftsrates NRW, welche auf ihre Aktualität geprüft und weiterentwickelt werden können. Bisher spiegeln sich diese Ergebnisse des Agenda-Prozesses im Strategiepapier nicht wider.

Im gegenwärtigen Arbeitsstand fehlt dem Papier aus Sicht des TEAM NH die Benennung konkreter Maßnahmen, Instrumente und eine Prioritätensetzung sowie die Betrachtung der Kohärenz. Es wird daher angeregt Maßnahmen, Indikatoren, Prioritäten und Abfolgen zu setzen. Diese sollen wenn möglich auf einem Zeitstrahl abgebildet werden. Insgesamt ist aus Sicht des TEAM NH der Zusammenhang zwischen dem vorliegenden Strategiepapier und der Nachhaltigkeitsstrategie noch nicht deutlich geworden. Die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung in Form konkreter Umsetzungspläne sollten voneinander abgegrenzt werden.

<sup>19</sup> European Sustainable Development Network (o.J.): „Basics of SD Strategies“ <http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (10.09.14).

## 2.2 Umsetzung

Bei der Umsetzung ist der Prozess von besonderer Bedeutung und sollte daher in die Strategie selbst integriert werden. Dabei sollten Handlungsmaxime aufgestellt werden, z.B. Vernunft, Konsequenz, Stringenz, Offenheit sowie Blaupause zur Realisierbarkeit.

Zudem sollten in einer Nachhaltigkeitsstrategie Implementationsmechanismen eingerichtet und ausreichend institutionelle sowie personelle Kapazitäten geschaffen werden. Zu diesen sollte das Umsetzungspotential hinsichtlich der politischen Verantwortung, der administrativen Institutionalisierung und der Integration in bereits bestehende Systeme Beachtung finden. Hierzu gehört laut der Kriterien der Bertelsmann Stiftung (2013)<sup>20</sup> auch das Lernen von guten Praxisbeispielen.

Nachhaltigkeit als Leitbild der Politik macht neue politische Verfahren und Gremien erforderlich, um das Querschnittsprinzip in der politischen Arbeit zu verankern. Die Governance-Struktur zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW ist in dem Strategiepapier bisher nicht dargelegt. Das TEAM NH regt daher an, über die Nutzung der bestehenden Strukturen und Verfahren hinaus eine Reihe von institutionellen Innovationen vorzunehmen und schlägt deshalb den Aufbau folgender Strukturen vor:

- Die strukturelle Verankerung einer Nachhaltigen Entwicklung stellt in allen Politikfeldern eine sehr hohe Anforderung dar, die von der Ministerpräsidentin und der Staatskanzlei ausgeführt werden sollte. Die Ressortkoordination bedarf einer Verbindung von politischer Federführung durch die Staatskanzlei, welche die politische Aneignung durch die Landesregierung insgesamt sichern soll, und einer operativen Geschäftsführung in den bestehenden Verwaltungsstrukturen. Es wird angeregt einen Staatssekretärsausschuss (St-A) unter Federführung der Staatskanzlei zu bilden, an dem alle Ressorts beteiligt sind und der die Nachhaltigkeits-Politik der Landesregierung steuert und koordiniert. Dem St-A obliegt zudem die Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategien zwischen den Ländern und mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und der internationalen Ebene, z.B. durch international ratifizierte Abkommen.
- Der St-A könnte zudem durch eine interministerielle Nachhaltigkeitskoordination (IMAG Nachhaltigkeit) auf Arbeitsebene vorbereitet werden. Diese ist für die interne Kommunikation, Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie zuständig. Für die operative Steuerung der Strategie wird empfohlen, dass das MKULNV NRW auf Grund der inhaltlichen Schwerpunktthemen sowie der Erfahrungen aus der Umsetzung der Agenda 21 NRW von 2000 bis 2005 und dem aktuellen Steuerungsprozess zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie eine Koordinationsfunktion übernimmt und als Geschäftsstelle der Nachhaltigkeitsstrategie für die Landesregierung fungiert. Der St-A und die Geschäftsstelle würden gemeinsam die IMAG Nachhaltigkeit leiten.
- Die Analyse und Bewertung von nicht-nachhaltigen Trends und Handlungsfeldern einer Nachhaltigen Entwicklung, zum Beispiel Klimaschutz, demografischer Wandel, Ressourceneffizienz oder Mobilitätsverhalten, die Identifizierung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen in NRW und die Notwendigkeit der Einbeziehung der Gesellschaft in den Nachhaltigkeits-Diskurs machen eine institutionalisierte, wissenschaftliche und politische Beratung sinnvoll. Darüber hinaus bedarf eine Nachhaltigkeitsstrategie zu ihrer Weiterentwicklung einer kritischen Überprüfung und Impulsen von außen. Daher empfiehlt das TEAM NH die Bildung eines Rates für Nachhaltige Entwicklung. Es besteht die Möglichkeit das TEAM NH, welches aktuell durch das Wuppertal Institut koordiniert wird, dauerhaft einzurichten.
- Die Arbeit des Rates für Nachhaltige Entwicklung-NRW sollte durch die Geschäftsstelle eines landesweiten Nachhaltigkeitsnetzwerks NRW von Kommunen und zivilgesellschaft-

<sup>20</sup> Bertelsmann Stiftung (2013): „Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft – Reinhard Mohn Preis 2013 [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37230\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms_bst_dms_37230__2.pdf) (Zugriff 10.09.14).

lichen Akteuren unterstützt werden. Diese könnte gleichzeitig die Nachhaltigkeitsaktivitäten koordinieren und hätte die Aufgabe, den Konsultationsprozess zu steuern und durchzuführen. Die Geschäftsstelle müsste durch das Land mittelfristig sichergestellt werden, um gegenüber Politik, Zivilgesellschaft und Kommunen verbindlich zu agieren und die langfristigen Absichten zu unterstreichen. Eine solche Geschäftsstelle könnte zudem die notwendigen Beratungskompetenzen zum Aufbau von kommunalen und kreisweiten Nachhaltigkeitsmanagementsystemen aufbringen und somit die von der Landesregierung gewünschte Stärkung der lokalen Agenda 21-Prozesse erbringen.

Das TEAM NH empfiehlt der Landesregierung NRW bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie auf bestehende Strategien und Prozesse aufzubauen und Wechselwirkungen herauszuarbeiten. In vielen Handlungsfeldern und Querschnittsthemen findet sich ein Verweis auf bestehende Strategien und Prozesse, die angekündigte Verknüpfung finden jedoch bislang noch nicht statt.

Dabei sollte die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung nicht als ein zusätzlicher Prozess oder Zusammenfassung bestehender Strategien einzelner Ressorts verstanden werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte vielmehr als übergeordnete Leitlinie verstanden werden, die für alle Politikfelder einen Handlungsrahmen definiert und damit eine kohärente Entwicklung aller Prozesse und die Auflösung möglicher Widersprüche sicherstellt. Ziel muss es sein, ressortübergreifend Nachhaltige Entwicklung als Querschnittsthema zu verankern. Folglich müssen aktuelle politische Prozesse und Strategien einer Nachhaltigkeitsprüfung unterzogen werden. Schließlich gilt es ebenso die nicht dem Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung entsprechenden Aktivitäten zu korrigieren bzw. einzustellen. Die Nachhaltigkeitsprüfung fungiert dabei als Instrument für langfristige strukturelle Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie. Diese Nachhaltigkeitsprüfung betrifft alle Gesetze, Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften und innerdienstliche Anordnungen. Das TEAM NH regt an zu prüfen, welche Erfahrungen das Land Baden-Württemberg mit der Nachhaltigkeitsprüfung gemacht hat.

Weiter sollte heraus gestellt werden, dass der Prozess zur Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie ebenso wichtig ist wie der Inhalt einer Nachhaltigkeitsstrategie. Studien zeigen dass die Gestaltung des Prozesses hin zu einer vollständigen Strategie den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie letztlich maßgeblich beeinflusst. Daher wird empfohlen, in das Strategiepapier auch Aussagen zur weiteren Gestaltung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses, den notwendigen Instrumenten und Strukturen, vor allem aber der Partizipation von Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kommunen, Wissenschaft sowie Kinder und Jugend mit aufzunehmen.

Auch die Erstellung eines Kommunikationskonzepts wird vom TEAM NH angeregt. Hierbei sollten die Zusammenhänge zwischen dem Strategiepapier, als ein vorbereitendes Dokument, und der Nachhaltigkeitsstrategie selbst herausgearbeitet werden, im Sinne einer Gesamtdarstellung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW und ihres zeitlichen Verlaufs. Dieser sollte auch Ziele, Maßnahmen, Indikatoren etc. berücksichtigen, sowie darstellen, wann und wie eine fachliche Begleitung und Partizipation im Aufstellungsprozess erfolgt.

Das vorliegende Strategiepapier lässt bisher sowohl noch offen, welche Governance-Strukturen und Mechanismen zur Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie angedacht sind, als auch, welche finanziellen und personellen Ressourcen dafür bereit stehen. Die notwendigen finanziellen und personellen Mittel sollten dargestellt werden. Dies ist für die spätere Umsetzung von besonderer Bedeutung. Die Bereitstellung eines eigenständigen Budgets für übergreifende Aufgaben wird daher empfohlen, denn eine ambitionierte, umfassende und kontinuierliche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie bedarf der Bereitstellung angemessener personeller und finanzieller Ressourcen. Die Frage der Finanzierung einer Nachhaltigkeitsstrategie NRW und ihrer Umsetzung ist aus Sicht des TEAM NH nicht nur ein Problem der verfügbaren Mittel angesichts des notwendigen Abbaus der Verschuldung. Es ist in ers-

ter Linie eine Frage der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung und des Abbaus von nicht nachhaltig wirkenden Subventionen, kontraproduktiven Anreizinstrumenten und der Einschätzung der Zukunftsfähigkeit von Investitionen.

Eine abgesicherte Finanzierung der Entwicklung und Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Grundlage für eine effektive, verbindliche und in die Gesellschaft kommunizierbare Gestaltung des Prozesses. Trotz der knappen Haushaltsmittel ist eine ausreichende Grundfinanzierung der Strukturen notwendig. Darüber hinaus erfordert der partizipative Charakter des Konsultationsprozesses Mittel aus dem Landeshaushalt.

Wesentlich für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit ist die Überprüfung der Verwendung vorhandener Förderprogramme. Die EU-geförderten Programme, insbesondere die Strukturfonds, bieten bereits von der EU vorgegebene Verfahren und Kriterien für eine Nachhaltigkeitsprüfung der geförderten oder zu fördernden Projekte. Das TEAM NH regt an, die Möglichkeit einer solchen auch für Programme und Projektförderungen in NRW zu prüfen. Als möglichen zweiten Finanzierungsweg für Projektförderungen bietet sich an, dass bundesweit tätige Stiftungen sowie die eigenen Stiftungen des Landes ein mittel- bis langfristiges Förderprogramm zur Nachhaltigkeitsstrategie auflegen.

### **2.3 Evaluation und Monitoring**

Für die Ermittlung der Zielerreichung sollten die Ziele anhand von Nachhaltigkeitsindikatoren kontinuierlich kontrolliert und regelmäßig bewertet werden. Durch eine regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse und Berichte, sollte eine stetige Anpassung vollzogen werden, in welcher die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie als iterativer Prozess, auf Grundlage evidenzbasiertem Lernen, verbessert wird.

Für die Evaluation einer Nachhaltigkeitsstrategie empfiehlt sich die Aufnahme von stabilen Fortschritts- und Indikatorenberichten und auch ein (externes) Peer Review. Damit ist die Weiterentwicklung als iterativer Prozess zu verstehen.

Das TEAM NH empfiehlt die Aufnahme konkreter Überlegungen zur Evaluation, regelmäßiger Fortschrittskontrollen (Zwischenberichte: jährlich; Abschlussberichte: zum Ende der Legislaturperiode) oder Externe Evaluation/Peer Review nach Bedarf. Außerdem sollte eine Nachhaltigkeitsprüfung (siehe auch Kap. 2.2, S. 9 f.) eingeführt werden, mit verbindlichen Standards für die horizontale Koordinierung.

Das vorliegende Strategiepapier beschreibt bisher keine Vorhaben zur Erfolgskontrolle, Evaluation und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW.

Besonders die klare Benennung und Fortschreibung von Indikatoren ist zur Überprüfung der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und dem damit verbundenen Handlungsprogramm sehr entscheidend. Dabei ist es nicht notwendig, ein neues Indikatoren-Set zu definieren, sondern bestehende (wie z.B. das der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie) auf die Situation NRWs zu übersetzen, anzupassen und zu ergänzen. Das TEAM NH empfiehlt das Indikatoren-Set mit den jeweils aktuellen Kennzahlen öffentlich zugänglich zu machen, damit Bürgerinnen und Bürgern die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie mit verfolgen können. Diese Indikatoren sollten im weiteren Prozess auf Schwerpunktthemen fokussiert werden, um daraufhin spezifische Indikatoren zu definieren und aufzunehmen, welche wiederum an Maßnahmen und Ziele gekoppelt sind. Dies ist für ein gelingendes Monitoring entscheidend.

### **2.4 Horizontale und vertikale Integration**

Im Sinne einer horizontalen Integration sind die Politikfelder im Sinne einer Kohärenz auszugestalten, so dass Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitiken in einem aufeinander abge-

stimmten und koordinierten Zusammenhang zu- und miteinander stehen. Für die vertikale Integration sind die lokalen, regionalen, nationalen und die supranationale Politikebenen so zu koordinieren, dass Regierungs- und Verwaltungsebenen zusammen wirken.

### **Horizontale Integration**

Das TEAM NH rät zu einer deutlichen Darstellung des interministeriell gestalteten Prozesses zum Strategiepapier. Ein ressortübergreifender und integrierender Prozess stellt sicher, dass gegenläufige Ansätze und Ziele der einzelnen Ressorts aufgelöst und zu einer kohärenten einvernehmlichen Gesamtentwicklung zusammengeführt werden.

Bisher lässt das Strategiepapier aus Sicht des TEAM NH eine integrierte Betrachtung der benannten Handlungsfelder vermissen. Der stark sektorale Ansatz des Papiers birgt die Gefahr einer mangelnden Kohärenz der einzelnen Politikfelder und bedarf deshalb dringend einer stärker integrierten Herangehensweise, welche Widersprüche klar benennt und Wege aufzeigt, Lösungen auszuhandeln. Die Planung und Umsetzung sollen als eigenständige Arbeitsprogramme für alle Schwerpunktthemen (in Kooperation mit den jeweiligen Fachressorts) integriert werden.

Damit die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ambitioniert gelingt und strukturell in allen Politikfeldern zum Leitprinzip wird, bedarf es der breiten Unterstützung der hohen politischen Ebene. Mit großem Respekt erkennt das TEAM NH die Koordination der IMAG Nachhaltigkeit durch das MKULNV NRW sowie die konstruktive Zusammenarbeit aller beteiligten Ressorts an. Trotzdem gibt das TEAM NH zu bedenken, dass eine politische Führung/ strategische Leitung des Nachhaltigkeitsprozesses durch die Ministerpräsidentin und die Staatskanzlei angestrebt werden sollte, um Nachhaltigkeit als ressortübergreifendes Leitbild der Landesregierung zu verankern und eine Neuorientierung der Arbeit in den Ministerien und Behörden einzufordern.

Um auch im Landtag möglichst hohe Unterstützung und Zustimmung zu erreichen, ist eine regelmäßige Berichterstattung über den Entwicklungsstand der Nachhaltigkeitsstrategie NRW sinnvoll. Hierzu empfiehlt das TEAM NH die Einrichtung eines eigenen Ausschusses zur Nachhaltigen Entwicklung oder die Einrichtung eines parlamentarischen Beirats, welcher mit eigenen Kompetenzen ausgestattet ist.

Bislang wurde nicht offen gelegt, welchen Rechtscharakter und damit einhergehende Bindungswirkung die Nachhaltigkeitsstrategie haben soll. Das TEAM NH empfiehlt, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe einer verbindlichen Prüfung bedarf und schlägt der Landesregierung NRW vor, das Konzept einer „Nachhaltigkeitsprüfung“ zu erwägen, um damit die Bindungswirkung der Nachhaltigkeitsstrategie zu stärken.

Insbesondere ist nicht geklärt, ob es sich überhaupt um ein rechtliches Regelwerk oder bloß um ein politisches Strategiepapier handeln soll. Dabei stellt sich dem TEAM NH die Frage, wie das Parlament in die Erarbeitung und Legitimierung der NRW Nachhaltigkeitsstrategie eingebunden werden soll.

### **Vertikale Integration**

Empfohlen wird die Weiterentwicklung der Kooperation mit den Kommunen und den Kommunalen Spitzenverbänden bei der Planung und Umsetzung der Strategie.

Überdies befürwortet das TEAM NH die Weiterentwicklung der Kooperation mit dem Bund und anderen Bundesländern.

Bisher fehlt der Bezug zu Nachhaltigkeitszielen, Strategien und Wechselwirkungen auf anderen Ebenen (EU, national und andere Bundesländer). Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW ist vor dem Hintergrund solcher Gesamtprozesse zu sehen. Darin sollte sich NRW positionieren.

Grundsätzlich sollte das Zielsystem der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie mit ihren Schlüsselindikatoren auf NRW übertragbar sein. Ebenso ist es erforderlich, die Zielsetzungen auf europäischer und internationaler Ebene zu berücksichtigen. Insbesondere sind hier die Post 2015 Agenda/ Sustainable Development Goals<sup>21</sup> (SDGs), zu nennen. Dabei muss die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW als Prozess verstanden werden, der sowohl permanent die Entwicklung übergeordneter Ziele, insbesondere die Post 2015 Agenda/ SDGs, als auch den Fortschrittsbericht des Bundes oder die Auswertung der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu Nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“<sup>22</sup> berücksichtigt.

In diesem Zusammenhang wird vom TEAM NH zudem auf die besondere wirtschaftliche und politische Bedeutung des Landes NRW in Deutschland und der Europäischen Union hingewiesen, die neben der Umsetzung internationaler, europäischer und nationaler Ziele auch ein aktives politisches Engagement für eine Nachhaltige Entwicklung verlangt. Das TEAM NH regt daher an, dass das Land NRW sich im Bund, in der EU und in anderen politischen Ebenen und Beziehungen stärker für eine Nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Handel und Investitionen (bei Freihandels- und Dienstleistungsabkommen wie TTIP, TISA...), Landwirtschaft und Ernährung, Bildung und Gesundheit, Migration, Rohstoffbeschaffung, Klimaschutz und Energie einsetzt.

Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW bedarf aus Sicht des TEAM NH ebenso einer vertikalen Integration mit den regionalen und lokalen Gebietskörperschaften NRW. So ist die lokale Ebene die entscheidende Umsetzungsebene zur Zielerreichung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW. Zahlreiche Kommunen und Kreise haben sich bereits unterschiedlichen Herausforderungen einer Nachhaltigen Entwicklung gestellt. Ob beim Demographischen Wandel, Klimaschutz und Klimaanpassung, Mobilität oder auch der Reduzierung der Flächeninanspruchnahme - Kommunen begleiten schon heute über strategische Entwicklungsplanungen notwendige Transformationsprozesse. Gleichzeitig gibt es weiterhin zahlreiche Kommunen, die aufgrund einer sehr angespannten finanziellen Situation bzw. mangelndem Know-how zunächst initiierte Agenda-21-Prozesse nicht weiter verfolgen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie NRW sollte an lokale Nachhaltigkeitsprozesse anknüpfen und klar benennen, wie sie diese in Zukunft fördert. Die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler oder Kreis-Ebene sollte nicht länger als freiwilliges Engagement einer Gebietskörperschaft gelten, sondern muss ein selbstverständlicher und zentraler Bestandteil kommunalen Handelns werden. Die Übertragung der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene muss jedoch mit der Achtung des Konnexitätsprinzips einhergehen.

---

<sup>21</sup> Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals (2014): „Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals“ <http://undocs.org/A/68/970> (Zugriff 03.11.2014).

<sup>22</sup> Deutscher Bundestag (2013): „Schlussbericht der Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft" (Drucksache 17/13300) <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf> (Zugriff 03.11.2014)

## 2.5 Partizipation nicht-staatlicher Akteure

Als weiteres Kriterium für die Good Governance, benennen alle im Anhang aufgeführten Theorieansätze Partizipation nicht-staatlicher Akteure. Gemeint ist damit, Entscheidungsträger und Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in den Diskussions- und Entscheidungsprozessen sowie bei der Erarbeitung zu beteiligen. Quitzow (2010)<sup>23</sup> nennt zudem die Vertretung nicht-staatlicher Akteure in einem Beirat.

Das TEAM NH empfiehlt darzustellen, in welcher Form und nach welchen Kriterien eine fachliche Begleitung und Partizipation im Aufstellungsprozess erfolgen sollen. Zur Zeit werden diversen Stakeholdern (u.a. im Rahmen des TEAM NH, Fachforum Nachhaltigkeit, Dialog Chefsache Nachhaltigkeit, MANDAT Nachhaltigkeit, die kommunale Nachhaltigkeitstagung sowie die NRW Nachhaltigkeitstagung) eine gewisse Beteiligung durch das koordinierende Ressort MKULNV NRW ermöglicht, ob und wie eine weitere Partizipation zukünftig gestaltet sein soll, ist jedoch bisher nicht kommuniziert. Diese konstruktiven und durchaus kritischen Konsultationsformate mit zentralen Stakeholdern NRW, rät das TEAM NH bei der Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie NRW fortzuschreiben.

In Anbetracht der großen Bedeutung des Entwicklungsprozesses der Nachhaltigkeitsstrategie NRW, regt das TEAM NH an, dass alle Ministerien diese Beteiligungsverfahren anerkennen und ein transparentes Verfahren zur Dokumentation, Bewertung und Berücksichtigung der Ergebnisse entwickelt und bekannt gemacht wird. Insbesondere wünschen sich die Teilnehmenden des TEAM NH und des Fachforums in Zukunft ein Dialogformat, in dem die an der Konsultation beteiligten Akteure direkt mit der IMAG Nachhaltigkeit in den Austausch treten und in dem verbindliche Absprachen zur Fortentwicklung und Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie getroffen werden können.

Ebenfalls ist zu bedenken, wie die wichtige Stakeholdergruppe der Bürgerinnen und Bürger in den Beteiligungsprozess integriert werden sollen. Die Nachhaltigkeitstagung NRW erscheint dem TEAM NH ein weniger geeignetes Format für einen solchen Bürgerbeteiligungsprozess.

Hinsichtlich folgender Personengruppen, rät das TEAM NH zur besonderen Beachtung für die Beteiligung:

Die (politische) Beteiligung und Jugendbeteiligung werden als wichtig angesehen. Zudem sollte die Beteiligung von Frauen an Entscheidungs-, Planungs- und Umsetzungsprozessen aller Art gewährleistet sein. Dies betrifft Gremien aller Art, den Bereich „Frauenförderung im Bereich Erwerbsarbeit“ wie aber auch NGO-Beteiligungsprozesse. Als eine frauenpolitisch nachhaltige konkrete Maßnahme ist hier das Stichwort „Quotierung“ zu nennen.

Weiter sollten besondere Anstrengungen geleistet werden, um die gesellschaftliche Vielfalt im Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen abzubilden, um Zugänge zu schaffen und eine „barrierefreie“ Beteiligung zu ermöglichen.

Angebote und Zugängen für „neue Akteure“ schaffen und etablieren, durch

- strukturelle Forderung (personell und finanziell) von neuen und bestehenden Maßnahmen sowie Akteuren in den Themenfeldern der Nachhaltigkeit
- mehrsprachige und barrierefreie Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten
- Maßnahmen und Formate zur Aufnahme von vielfältigen Erfahrungshintergründen (z.B. dass die Diskussion und Vermittlung nicht nur über Papiere, Fachgremien und Konferenzen läuft)
- bessere Vernetzung, Professionalisierung und Verstetigung von bestehenden Maßnahmen

<sup>23</sup> Quitzow, R. (2010): „Meta-Analyse: Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wissenschaft – Querauswertung der staatlichen Nachhaltigkeitsstrategien [http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs\\_de/pdf/Analyse\\_und\\_Vergleich\\_der\\_Laender.pdf](http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/pdf/Analyse_und_Vergleich_der_Laender.pdf) (10.09.14).

Um die Potentiale von Beteiligungsprozessen in Zukunft auszuschöpfen und eine strukturelle Etablierung von Beteiligungsprozessen innerhalb von Politik und Verwaltung aller Ressorts zu ermöglichen, gilt es auch in diesem Zusammenhang kontinuierliche Lernprozesse innerhalb von Politik und Verwaltung zu forcieren. Bei der Planung von Beteiligungsprozessen ist zu beachten, dass diese effizient organisiert werden und gleichzeitig möglichst vielen Akteuren eine Beteiligung erlauben. So ist zu berücksichtigen, dass die knappen finanziellen und personellen Ressourcen die Beteiligung vieler zivilgesellschaftlicher Organisationen erschweren. Daher sollten Mechanismen eingeführt und erprobt werden, welche die Zeitanforderungen des Beteiligungsprozesses größtmöglich reduzieren. Ebenso sind auch Fördermittel für zivilgesellschaftliche Organisationen denkbar, um ihnen ein adäquates Mitwirken an Beteiligungsprozessen zu ermöglichen. Darüber hinaus stellt die Einbindung ehrenamtlich engagierter Menschen besondere Erfordernisse an den Prozess. Hier gilt es Mechanismen für Beteiligungsverfahren zu entwickeln, die es auch Berufstätigen ermöglichen, sich in den Prozess einzubringen: je nach Anforderung des Beteiligungsverfahrens sollen Treffen in den Abendstunden, Telefonkonferenzen oder online-basierte Methoden in Erwägung gezogen werden.

Fraglich erscheint dem TEAM NH ob auf Grundlage des vorliegenden Papiers mit noch so vielen offenen Fragen in diesem Arbeitsschritt eine erste Konsultationsrunde zu den inhaltlichen Aspekten der Nachhaltigkeitsstrategie zielführend ist.

## **Anhang A: Good Governance Kriterien zur Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie aus wesentlichen Theorien**

Im Folgenden werden die Kriterien aus den wesentlichen Theorien zur Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie dargestellt.

### **A.1 UN-Department for Economic and Social Affairs<sup>24</sup>**

Im Rahmen des Hintergrundpapiers des UN-Department for Economic and Social Affairs wird die nationale Nachhaltigkeitsstrategie als koordinierter, partizipativer und iterativer Prozess verstanden, der eine Situationsanalyse, Politiklinien, Handlungspläne, Umsetzungsstrategien, Monitoring und regelmäßige Überprüfung bedarf. Der Prozess wird verstanden als ein zyklischer und iterativer Prozess der Planung, Partizipation und Umsetzung, bei der die Betonung auf einen in Richtung der nachhaltigkeitsrelevanten Dimensionen gehenden Prozess liegt. Insbesondere der Prozess steht im Vordergrund.

Jedes Land bedarf einer eigenen, auf die individuellen Herausforderungen angepassten nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die den vorherrschenden politischen, historischen, kulturellen und ökologischen Gegebenheiten angepasst ist. Ein Blaupausen-Ansatz ist demnach weder gewünscht, noch erstrebenswert.

Erfahrungen der vergangenen Jahre und derzeitige Vorgehensweisen haben gezeigt, dass erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien eine Reihe an Merkmalen und Gestaltungsansätzen aufweisen, die im Folgenden genannt werden:

- ein starkes politisches Engagement
- Integrierte wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele in allen Sektoren, Gebieten und Generationen
- Umfassende Beteiligung und effektive Partnerschaften
- Entwicklung von Kapazitäten und ein förderliches Umfeld
- Einen Fokus auf die Ergebnisse und die Mittel der Umsetzung

Diese Ziele können in einem kontinuierlichen politischen, partizipativen, technischen und Ressourcen-bereitstellenden Prozess operationalisiert werden.

### **A.2 European Sustainable Development Network<sup>25</sup>**

ESDN (o.J.) beschreibt in seinen Richtlinien für erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien folgende Grundprinzipien:

1. Gemeinsame Vision und strategische Ziele
2. Hohes politisches Engagement
3. Horizontale Integration
4. Vertikale Integration
5. Partizipation
6. Implementationsmechanismen und Kapazitätsaufbau
7. Monitoring, Evaluation und Weiterentwicklung

<sup>24</sup> UN-Department for Economic and Social Affairs (2002): „Guidance in preparing a national sustainable development strategy: managing sustainable development in the new millennium“ Background Paper No. 13, S. 1f.

<sup>25</sup> European Sustainable Development Network (o.J.): „Basics of SD Strategies“ <http://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (Zugriff 10.09.14).

### A.3 Normative Governance Prinzipien nach Steurer<sup>26</sup>

Steurer (2010) formuliert fünf normative Anforderungen an eine Good Governance der nachhaltigen Entwicklung:

- 1. Horizontale Integration**  
Die Politikfelder sind im Sinne einer Kohärenz auszugestalten, so dass Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitiken in einem aufeinander abgestimmten und koordinierten Zusammenhang zu- und miteinander stehen.
- 2. Vertikale Integration**  
Die lokalen, regionalen, nationalen und die supranationale Politikebenen sind so zu koordinieren, dass Regierungs- und Verwaltungsebenen zusammen wirken.
- 3. Partizipation**  
Entscheidungsträger und Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind in Diskussions- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen.
- 4. Reflexivität**  
Die Entscheidungen bedürfen einer kontinuierlichen Reflexion, so dass Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und Hintergründen stetig mit einbezogen werden kann.
- 5. Generationengerechtigkeit**  
Denken und Handeln sind sowohl kurz- und insbesondere langfristig auszulegen, trotz kurzer Wahlzyklen.

### A.4 Analyse Kriterien staatlicher Nachhaltigkeitsstrategien nach Quitzow<sup>27</sup>

In einer Meta-Analyse zu Nachhaltigkeitsstrategien aus Politik und Wirtschaft benennt Quitzow (2010) folgende zu prüfende Kriterien an eine Good Governance:

- 1. Strategieinhalt und Ziele**  
Nachhaltigkeitsverständnis, quantifizierte und terminierte Ziele, Zeithorizont
- 2. Monitoring und Evaluation**  
Fortschrittsberichte, Indikatorenberichte, Externe Evaluationen, Peer Review
- 3. Umsetzung**  
Arbeitsprogramm/Aktionsplan, Budget
- 4. Institutionelle Verankerung**  
Kabinettsbeschluss, Parlamentsbeschluss, Verankerung in der Verfassung, Sektorale Strategien, Beteiligung des Parlaments
- 5. Internationaler Bezug**  
EU-Bezug (z.B. EU-Nachhaltigkeitsstrategie, EU 2020 Strategie), Internationaler Bezug (z.B. Weltgipfel in Johannesburg, Millennium-Entwicklungsziele, Kyoto-Protokoll), Gemeinsame Aktivitäten mit anderen Ländern
- 6. Horizontale Integration**  
Federführung, Interministerielle AG (Verwaltung), Interministerielle AG (Politik)  
Politikfolgenabschätzung berücksichtigt Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsressort, Nachhaltigkeitsbeauftragte
- 8. Vertikale Integration**  
Bezug zur subnationalen, nationalen und kommunalen Ebene, Einbindung der subnationalen, nationalen und kommunalen Ebene bei der Erarbeitung, Einbindung der subnationalen, nationalen und kommunalen Ebene bei der Umsetzung

<sup>26</sup> Steurer, R., Trattning, R. (2010): „Nachhaltigkeit regieren: eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und – Praktiken“, München, S. 37.

<sup>27</sup> Quitzow, R. (2010): „Meta-Analyse: Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wissenschaft – Querauswertung der staatlichen Nachhaltigkeitsstrategien [http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs\\_de/pdf/Analyse\\_und\\_Vergleich\\_der\\_Laender.pdf](http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/pdf/Analyse_und_Vergleich_der_Laender.pdf) (Zugriff 10.09.14).

**9. Partizipation nicht-staatlicher Akteure**

Einbindung nicht-staatlicher Akteure bei der Erarbeitung, Vertretung nicht-staatlicher Akteure in einem Beirat

**10. Partizipation von Unternehmen**

Unternehmen als Ziel von Nachhaltigkeitspolitik, KMU's als Ziel von Nachhaltigkeitspolitik, Berücksichtigung von CSR, Einbindung von Unternehmen und KMU's bei der Erarbeitung/Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, Einbindung von Unternehmen und KMU's in Programmen

**11. Innovation und Nachhaltigkeitspolitik**

- Integration von Nachhaltigkeits- und Innovationspolitik (Verankerung von Innovation in der Nachhaltigkeitsstrategie, Innovationsstrategie vorhanden, Verankerung von Nachhaltigkeit in der Innovationsstrategie, Mechanismen zur Integration von Innovations- und Nachhaltigkeitspolitiken)
- Programme zur Förderung nachhaltiger Innovationen (Förderung in der Forschungsphase/Markteinführungsphase/Diffusion nachhaltiger Innovationen durch die öffentliche Beschaffung, Steuerliche Förderung)
- Öffentliche Beschaffung, Nachhaltigkeit, Innovation  
Umweltfreundliches öffentliches Beschaffungswesen
- Einbindung von Unternehmen bei der Förderung nachhaltiger Innovationen (Einbindung von Unternehmen/KMU's bei Förderprogrammen)

**A.5 Kriterien für eine nachhaltige Zukunft - Bertelsmann Stiftung<sup>28</sup>**

„In einem mehrstufigen Verfahren soll eine Nachhaltigkeitsstrategie oder ein Politikansatz identifiziert werden, die in herausragendem Maße erfolgreich und innovativ ist und gleichzeitig als Ganzes oder in großen Teilen Modellcharakter für die Fortentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und auch der entsprechenden Politikansätze in anderen Ländern vorweisen kann.“ (Bertelsmann 2013: 1) In diesem Rahmen sind fünf Kategorie-Klassen mit insgesamt 25 Einzelkriterien für eine Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie wie folgt definiert:

**1. Qualität der Strategie**

Leitbild, Zielsystem, Ambition, Verbindlichkeit und Kohärenz

**2. Umsetzungspotenzial**

Politische Verantwortung und Sichtbarkeit, Administrative Institutionalisierung, Systemintegration, Lernen und Adaptieren

**3. Formen der Beteiligung**

Bekanntheit und Unterstützung, Transparenz, Strukturen der Beteiligung, Einbeziehung aller Ebenen

**4. Erfolge**

Erfolge im ökologischen / ökonomischen / sozialen Bereich, Übergreifende Erfolge

**5. Allgemein**

Innovationsgrad, Übertragbarkeit, Politische Signalwirkung, Kommunikative Kraft

<sup>28</sup> Bertelsmann Stiftung (2013): „Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft – Reinhard Mohn Preis 2013 [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37230\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-81D92AC5-F8897686/bst/xcms_bst_dms_37230__2.pdf) (Zugriff 10.09.14).