

# **Synopse der Erfahrungen aus Nachhaltigkeitsstrategieprozessen anderer Bundesländer sowie Länder und Regionen auf internationaler Ebene - Benchmarkanalyse und Übertragbarkeit auf NRW**

Bericht zum AP 3

im Rahmen des Zuwendungsprojektes

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



Wuppertal, Dezember 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)

Autorin:  
Dr. Sylvia Borbonus

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

Wuppertal, Dezember 2014

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



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Ziel und Aufbau des Teilberichts .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehen und Auswahl der Themenfelder .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Steckbriefe zu Governance-Prinzipien .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Steckbriefe zu Handlungsfeldern .....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Fazit und Schlussfolgerung .....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>45</b>

## 1 Ziel und Aufbau des Teilberichts

Bis Ende 2015 soll in Nordrhein-Westfalen (NRW) der Entwurf einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet werden. Ziel dieses Teilberichts ist es, den Strategieentwicklungsprozess durch die Darstellung guter Praxisbeispiele als konkrete Lösungsansätze bei ausgewählten Governance-Prinzipien und Handlungsfeldern auf der Grundlage von Erfahrungen anderer Länder und Bundesländer bzw. Regionen zu unterstützen.

Das Diskussionspapier liefert Erkenntnisse zu folgenden Leitfragen:

- Was kann NRW aus anderen Bundesländern wie auch auf internationaler Ebene aus anderen Ländern und Regionen lernen? Was ist besonders gut und daher nachahmenswert (Benchmark)?
- Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Übertragbarkeit von Best Practices? Welche Fehler sollten vermieden werden?
- Vorbehaltlich der Prüfung des Kontextes in NRW, der aktuellen Nachhaltigkeitsaktivitäten und der sich daraus ergebenden Handlungsbedarfe in spezifischen Fach- und Querschnittsthemen: Inwiefern könnten die Best Practices auf NRW übertragen werden?

Das Diskussionspapier ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird die Auswahl der behandelten Governance-Prinzipien und Handlungsfelder begründet. Kapitel 3 stellt Best Practice Beispiele zu Governance-Prinzipien für die Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien in Form von Steckbriefen dar. In Kapitel 4 werden pro Handlungsfeld Best Practices aus Nachhaltigkeitsstrategien anderer Länder, Bundesländer und Regionen in Form von Steckbriefen zusammengetragen. Schlussfolgerungen für NRW werden in Kapitel 5 gezogen.

## 2 Vorgehen und Auswahl der Themenfelder

Der vorliegende Teilbericht greift auf Erkenntnisse der 2013 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Studien „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln – Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf EU-Ebene“ (Borbonus et al. 2014) sowie „Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien auf internationaler Ebene“ (Jakob et al. 2014) zurück. Die beiden Untersuchungen sind in das Projekt der Bertelsmann Stiftung „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ eingebettet und wurden 2014 gemeinsam veröffentlicht (Bertelsmann Stiftung 2014). Ziel dieses Gesamtprojekts ist es Best Practices für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien im nationalen und internationalen Kontext zu ermitteln, in Deutschland länderübergreifend bekannt zu machen und exemplarisch auf das Land NRW zu übertragen.

In mehr als 20 Jahren Nachhaltigkeitsdebatte hat sich ein Dreiklang aus ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen etabliert. Die Diskussion um Nachhaltigkeit war immer mit den Herausforderungen der Gewichtung und Prioritätensetzung (starke versus schwache Nachhaltigkeit) und der Erweiterung des Dreiklangs um weitere Dimensionen wie Politik oder Governance konfrontiert. An den Nachhaltigkeitsbegriff wird häufig die Erwartung gestellt, er könne ein klares Zielbild für die gesellschaftliche Entwicklung in die Zukunft projizieren. Doch nachhaltige Entwicklung muss immer in ihrem historischen und räumlichen Kontext gesehen werden. Auch die Kontexte der hier betrachteten Länder, Regionen und Bundesländer und ihre Startbedingungen im Nachhaltigkeitsprozess sind uneinheitlich. Der Nachhaltigkeitsbegriff liefert also keine vollkommen widerspruchsfreie Handlungsorientierung, sondern eher als einen Zielkorridor, einen Rahmen für Verhandlungen, den Austausch von Argumenten und die Festlegung weiteren Analysebedarfs.

Als Best Practices werden besonders positiv auffallende Beispiele – allgemeine Ansätze oder spezifische Maßnahmen – der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien bezeichnet. Sie weisen die Merkmale auf, dass sie

1. erfolgreich bzw. erfolversprechend,
2. innovativ und
3. grundsätzlich (auf das Land NRW) übertragbar

sind.

Der Kabinettsbeschluss „Eckpunkte einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen“ vom 12.11.2013 bildet den Ausgangspunkt für die Auswahl der im vorliegenden Diskussionspapier behandelten Governance-Prinzipien und Handlungsfelder.

Bei den Governance-Prinzipien geht der Teilbericht über die Schnittmenge der im Kabinettsbeschluss definierten und in den Studien als Querschnittsthemen behandelten Prinzipien hinaus. Eine Schnittmenge ergibt sich lediglich für das Thema Bürgerschaftliches Engagement/Teilhabe.<sup>1</sup> Da zur Beurteilung von Gesamtstrategien jedoch weitere Kriterien nötig sind, wird die generelle Übertragbarkeit von Best Practices auf NRW für alle in den Studien untersuchten Governance-Prinzipien geprüft:

- Inhalte und Ziele,
- Umsetzung,
- Monitoring und Evaluation,
- Horizontale und vertikale Integration,
- Partizipation nichtstaatlicher Akteure.

Aus den im Kabinettsbeschluss NRW festgelegten Handlungsfeldern werden diejenigen ausgewählt, die auch im Projekt „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ in Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf internationaler Ebene untersucht wurden. Somit werden folgende Handlungsfelder im Hinblick auf die Übertragbarkeit von Best Practices aus Nachhaltigkeitsstrategien anderer Bundesländer sowie anderer Länder und Regionen auf internationaler Ebene näher betrachtet:

- Nachhaltiges Wirtschaften,
- Schutz natürlicher Ressourcen: Biodiversität, Wald, Wasser, Flächen/Boden, nachhaltige Landbewirtschaftung, Luft, Umwelt,
- Nachhaltige Finanzpolitik,<sup>2</sup>
- Nachhaltiger Konsum/ nachhaltige Lebensstile<sup>3</sup>
- Bildung für nachhaltige Entwicklung.

### **Best Practices und Erfolgsfaktoren zu Governance-Prinzipien**

Es gibt nicht *das eine* Rezept zur Begründung und Ausgestaltung von Nachhaltigkeitspolitik. Vielmehr gibt es unterschiedliche Optionen, die Governance-Prinzipien Inhalte und Ziele, Umsetzung, Horizontale Integration, vertikale Integration und Partizipation zu berücksichtigen. Nicht immer handelt es sich dabei um die „eine“ Best Practice, sondern um Optionen, die ihre Vor- und Nachteile haben. Im Folgenden werden auf der Basis der national und international untersuchten Strategien Idealtypen für effektive Elemente einer Nachhaltigkeitsstrategie aufgezeigt.

---

<sup>1</sup> Das Thema wird auch in einem Impulspapier der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Nachhaltige Partizipation“ behandelt.

<sup>2</sup> Das Thema wird auch in einem Impulspapier der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Nachhaltige Haushaltspolitik“ untersucht.

<sup>3</sup> Das Thema wird auch durch ein Impulspapier der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Nachhaltiger Konsum von Kindern und Jugendlichen – eine Frage der Kompetenz“ bearbeitet.

Insgesamt werden sechs Governance-Prinzipien mit ihren Unterkategorien betrachtet:

<b>Governance-Prinzip</b>	<b>Unterkategorie</b>
Inhalte und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leitbild</li> <li>➤ Ausrichtung der Strategie</li> <li>➤ Thematische Schwerpunkte</li> <li>➤ Ziele</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitsprogramm</li> <li>➤ Finanzbudget</li> </ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Berichterstattung</li> <li>➤ Evaluation</li> <li>➤ Fortschreibung</li> </ul>
Horizontale Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Federführendes Ressort</li> <li>➤ Interministerielle Koordination</li> <li>➤ Politikfolgenabschätzung</li> </ul>
Vertikale Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezug zu über- und nachgeordneten Ebenen</li> <li>➤ Einbindung von nachgeordneten Ebenen</li> </ul>
Partizipation nicht-staatlicher Akteure	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konsultationsverfahren</li> <li>➤ Nachhaltigkeitsbeirat</li> </ul>

Die Darstellung erfolgt in Form von Steckbriefen. Sie enthalten die Bezeichnung und Beschreibung der Best Practice und nennen die Nachhaltigkeitsstrategien, denen die Best Practice Beispiele entnommen sind. Es werden Erfolgsfaktoren und zu vermeidende Fehler benannt sowie eingeschätzt, ob das Beispiel generell auf NRW übertragbar ist. Pro Governance-Prinzip wird ein Steckbrief erstellt.

### **Best Practices und Erfolgsfaktoren zu Themenfeldern**

Die Best Practice Beispiele enthalten gute Lösungsansätze für bestimmte Herausforderungen in Handlungsfeldern nachhaltiger Entwicklung mit einem klar formulierten Ziel, eindeutig definierten Adressaten und einem konkreten Umsetzungskonzept. Beispiele werden für die folgenden Handlungsfelder und Unterthemen vorgestellt:

<b>Handlungsfelder</b>	<b>Unterthemen</b>
Nachhaltiges Wirtschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung</li> <li>➤ Nachhaltige Flächennutzung</li> <li>➤ Nachhaltige Innovationen und Investitionen</li> <li>➤ Nachhaltiger Konsum</li> <li>➤ Soziales Unternehmertum</li> <li>➤ Nachhaltige öffentliche Beschaffung</li> </ul>
Nachhaltige Finanzpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Umsetzung der „Schuldenbremse“</li> <li>➤ Steuerung</li> <li>➤ Alternative Förderinstrumente</li> </ul>
Bildung für nachhaltige Entwicklung	-

Der Steckbrief enthält Informationen zur Bezeichnung und Beschreibung der Best Practice und nennt die Nachhaltigkeitsstrategien, denen das Beispiel entstammt. Darüber hinaus werden die Ziele und Adressaten der Maßnahme sowie die Erfolgsfaktoren und zu vermeidenden Fehlern aufgeführt. Es erfolgt abschließend eine Einschätzung zur generellen Übertragbarkeit des Beispiels auf NRW. Die in Projektphase eins und zwei identifizierten Best Practices aus dem In- und Ausland werden in Form von Steckbriefen dargestellt. Pro Handlungsfeld oder Unterthema werden ein oder mehrere gute Praxisbeispiele aufgeführt.



### 3 Steckbriefe zu Governance-Prinzipien

Tabelle 1: Inhalte und Ziele

Governance-Prinzip	Inhalte und Ziele
Bezeichnung der Best Practice	Ganzheitlich und operational
Beschreibung der Best Practice	Die Inhalte und Ziele aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales werden integriert betrachtet. Zu den Zielen werden quantifizierte und terminierte Indikatoren festgelegt, um die Bindungswirkung zu erhöhen und eine stetige Überprüfung zu ermöglichen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best-Practice enthalten	Thüringen; Deutschland (Nationale Nachhaltigkeitsstrategie); Österreich; Schweiz
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte Betrachtung auch in Teilaspekten</li> <li>• Quantifizierte und terminierte Zielindikatoren</li> <li>• Eigenständige Indikatoren pro Ziel</li> <li>• Reporting-Indikatoren zur Fortschrittskontrolle</li> <li>• Nicht nur messbare und mit Indikatoren unterlegte Ziele, sondern auch Leitbilder können eine Strategie und strategisches Handeln begründen (vgl. Nachhaltigkeitsstrategie Österreich); bei leitbildorientierten Strategien muss ebenfalls eine Form des Monitorings und der Evaluation gewährleistet sein</li> <li>• Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen können um weitere Aspekte ergänzt werden, z.B. inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit (vgl. Nachhaltigkeitsstrategie Schweiz)</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägter Schwerpunkt auf einer einzelnen Nachhaltigkeitsdimension</li> <li>• Lediglich additive Betrachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen</li> <li>• Integrierte Betrachtung zwar allgemein gegeben, aber nicht durchgängig auch in Teilaspekten</li> <li>• Nicht durchgängig, sondern nur punktuell indikatorenbasierte Ziele/ keine durchgängige Quantifizierung und Terminierung</li> </ul>
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice-Beispiele sind auf NRW übertragbar und können auf dem Agenda-Prozess 2000-2005 aufbauen, der eine ganzheitliche Ausrichtung einnahm, ohne dass jedoch quantifizierte und terminierte Indikatoren festgelegt worden wären. Im Nachhaltigkeitsstrategieprozess sollten Indikatoren pro Ziel sollten entwickelt werden.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 123; Jakob et al. 2014, S. 367.

Tabelle 2: Umsetzung

Governance-Prinzip	Umsetzung
Bezeichnung der Best Practice	Eigenständige Arbeitsprogramme inklusive Budget und Beteiligung aller Ressorts
Beschreibung der Best Practice	Eine Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Form eigenständiger Aktionsprogramme oder Aktionspläne – z.B. in Form von konkreten Umsetzungsprojekten, ggf. in Kooperation mit Partnern aus der Verwaltung selbst und/oder aus Wirtschaft und/oder Zivilgesellschaft – ist ein geeignetes Mittel, um Bindungswirkung in die Verwaltung und Gesellschaft hinein sowie eine breite Kommunikationswirkung zu erreichen. Die für die Umsetzung eigenständiger Aktionsprogramme notwendigen finanziellen Ressourcen sollten in Form eigenständiger Budgets bereitgestellt werden plus finanzieller Beteiligung der Ressorts.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Baden-Württemberg, Hessen und Thüringen (allerdings nicht durchgängig für jedes Ziel eigenständige Arbeitsprogramme + Budget); Wales
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung eigenständiger Aktionsprogramme in Form von kooperativ angelegten Projekten</li> <li>• Eigenständige Budgets für die Umsetzung</li> <li>• Finanzielle Beteiligung der Ressorts an eigenständigen Aktionsprogrammen</li> <li>• Bereitstellung angemessener personeller und finanzieller Ausstattung</li> <li>• Eigenständige Aktionsprogramme der Verwaltung sowie Kooperationen mit Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	In Thüringen wurden Finanzmittel für die Beiratsarbeit, nicht jedoch für die Durchführung konkreter Programme oder Projekte im Haushalt eingestellt.
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Im Agenda-Prozess NRW (2000-2005) gab es zwar eigenständige Arbeits- und Aktionsprogramme, jedoch kein eigenständiges Budget. Die Erfahrungen mit dem Agenda-Prozess können helfen, angemessene personelle und finanzielle Ausstattung im Nachhaltigkeitsstrategieprozess festzulegen.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 124; Jakob et al. 2014, S. 458.

Tabelle 3: Monitoring und Evaluation

Governance-Prinzip	Monitoring und Evaluation
Bezeichnung der Best Practice	Regelmäßige Fortschrittskontrolle auf Basis von Indikatorenberichten und externe Evaluation des Nachhaltigkeitsprozesses
Beschreibung der Best Practice	Im Sinne iterativer Lernprozesse sind Nachhaltigkeitsstrategien auf eine stetige Überprüfung und Weiterentwicklung angewiesen. In Strategieprozessen sollten daher in regelmäßigen Abständen eine qualitative und möglichst auch eine quantitative Fortschrittskontrolle – auf Basis von terminierten und quantifizierten Zielen – vorgenommen werden, um so die Nachhaltigkeitsstrategien weiterzuentwickeln und ggf. anzupassen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Deutschland (Nationale Nachhaltigkeitsstrategie); Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt; Wales
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Berichterstattung (z.B. in Form von Nachhaltigkeitsberichten) in Nachhaltigkeitsstrategie festschreiben</li> <li>• Ausarbeitung eines eigenen Indikatorensets</li> <li>• Ergebnisse (regelmäßiger) externer Evaluation (z.B. in Form eines Peer Review) für die Weiterentwicklung und für Lernprozesse nutzen (bisher nur in nationaler Nachhaltigkeitsstrategie)</li> <li>• Fortschreibung der Strategie im Strategiedokument vorsehen</li> <li>• Jährliche Berichte über nachhaltigkeitsrelevante Wirkungen von Regierungsvorhaben (Future Generations Bill in Wales)</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	Ankündigungen in der NH-Strategie, aber keine Umsetzung: In Schleswig-Holstein wurde eine regelmäßige Berichterstattung im Jahr 2004 angekündigt, jedoch erst 2009 vorgelegt. Auch in der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie steht eine Entscheidung über den Termin einer Überprüfung der Strategie im Jahr 2006 noch immer aus.
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice-Beispiele sind generell übertragbar. Im Agendaprozess NRW (2000-2005) gab es weder Fortschritts-, noch Indikatorenberichte und keine externe Evaluation. Die Best-Practice-Beispiele liefern Anregungen, wie diese Qualitätskriterien im Nachhaltigkeitsstrategieprozess berücksichtigt werden können.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 127; Jakob et al. 2014, S. 368.

Tabelle 4: Horizontale Integration

Governance-Prinzip	Horizontale Integration
Bezeichnung der Best Practice	Federführung in der Regierungszentrale + interministerieller Arbeitsgruppen + Nachhaltigkeitsprüfungen im Rahmen von Politikfolgenabschätzungen
Beschreibung der Best Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Stellenwert der Nachhaltigkeitspolitik kann durch eine Verankerung des Nachhaltigkeitsstrategieprozesses in der Regierungszentrale (Staat- oder Senatskanzlei) erhöht werden.</li> <li>• Für die Entwicklung und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien sollten interministerielle Arbeitsgruppen auf strategischer Ebene (Staatssekretäre/Abteilungsleiter) und auf operativer Ebene (Referatsleiter/Referenten) eingerichtet werden.</li> <li>• Nachhaltigkeitsprüfungen im Rahmen von Politikfolgenabschätzungen sind ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der ressortübergreifenden Koordination und Integration.</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	EU 2020-Strategie (Federführung Europäischer Rat); Hessen (geteilte Federführung Staatskanzlei und Umweltministerium); Nationale Nachhaltigkeitsstrategie Deutschland und Thüringen (Koordination der Umsetzung Staatssekretärsausschuss); Nachhaltigkeitsprüfungen in Baden Württemberg und Thüringen; Wales
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die gesamte politische Planung.</li> <li>• Zusammenführung von Regierungszentrale und Fachressorts in einem Staatssekretärsausschuss und Unterstützung des Ausschusses durch einen administrativen Arbeitskreis, in den auch Think Tanks und wissenschaftliche Institute eingebunden sind.</li> <li>• Nachhaltigkeitsprüfungen sollten grundsätzlich bei allen Formen der Normsetzung (Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften) durchgeführt werden.</li> <li>• Eigenständige Nachhaltigkeitsressorts sowie Nachhaltigkeitsbeauftragte auf Regierungsebene</li> <li>• Mitgliedschaft im Network of Regional Governments for Sustainable Development nrg4SD (Wales)</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	Ressortgebende Federführung, z.B. durch Umweltministerium, kann Koordination erschweren, bspw. mit einem Wirtschaftsministerium, das Nachhaltigkeitspolitik eher bremst.
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice-Beispiele sind grundsätzlich auf NRW übertragbar und können auf den Erfahrungen und Lessons learned mit dem NRW-Agendaprozess aufbauen. Im Agendaprozess NRW (2000-2005) lag die Federführung beim damaligem Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Eine interministerielle Arbeitsgruppe existierte zur Erarbeitung eine weitere zur Umsetzung des Prozesses. Vor allem die Zusammenführung von Regierungszentrale und Fachressorts sowie die Einführung von Nachhaltigkeitsprüfungen sind wichtige neue Schritte im Nachhaltigkeitsstrategieprozess.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 129; Jakob et al. 2014, S. 369.

Tabelle 5: Vertikale Integration

Governance-Prinzip	Vertikale Integration
Bezeichnung der Best Practice	Einbindung nachgeordneter politischer Ebenen und Kooperation mit übergeordneten politischen Ebenen
Beschreibung der Best Practice	Eine starke Einbindung insbesondere der nachgeordneten Ebenen in die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ist in politischen Mehrebenensystemen und vor dem Hintergrund des Subsidiaritätsprinzips von zentraler Bedeutung. Genauso zentral ist die Bezugnahme auf die Nachhaltigkeitspolitik übergeordneter Ebenen, z.B. durch Beachtung vorhandener Ziele und Indikatoren sowie entsprechender Arbeitsprogramme oder Aktionspläne auf übergeordneten Ebenen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Baden-Württemberg; Hessen; Europäische Nachhaltigkeitsstrategie und Europa 2020 (gute Einbindung der Mitgliedstaaten, weniger gute Einbindung der Länder/Kommunen bei der Erarbeitung und Umsetzung); Wales
Erfolgsfaktoren	Hoher Grad der institutionalisierten Einbeziehung von Kommunen durch Schaffung eines speziellen Gremiums (z.B. Bund-Länder-Gremium; Kommunale Initiative in Baden-Württemberg; Vertretung kommunaler Spitzenverbände in der Nachhaltigkeitskonferenz und Kommunen als Partner bei der Umsetzung in Hessen)
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	In NRW wurden während des Agenda-Prozesses in den Jahren 2000-2005 Kommunen intensiv in Agenda-Projekte und -Netzwerke, in Leitbild-Arbeitsgruppen sowie im Zukunftsrat beteiligt. Insgesamt war es eine mittelstarke Einbindung nachgeordneter Ebenen bei der Erarbeitung und eine hohe Einbindung bei der Umsetzung der Strategie. Erfahrungen mit dem Einbezug von Kommunen existieren bereits in NRW und können für den Nachhaltigkeitsstrategieprozess genutzt werden.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 133; Jakob et al. 2014, S. 369.

Tabelle 6: Partizipation nicht-staatlicher Akteure

Governance-Prinzip	Partizipation nicht-staatlicher Akteure
Bezeichnung der Best Practice	Konsultationsverfahren und Nachhaltigkeitsräte
Beschreibung der Best Practice	Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien sollten nicht-staatliche Akteure aus der Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, etc. durch geeignete Konsultationsverfahren beteiligt werden. Darüber hinausgehend partizipieren sie über entsprechende Beiräte (für Erwachsene und Jugendliche), in deren Rahmen Leitlinien für die Strategien entworfen oder festgelegt werden.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Baden-Württemberg (Beirat, Jugendbeirat, Wirtschaftsinitiative, Jugendinitiative); Brandenburg (Beirat, Dialogverfahren); Thüringen (Beirat und angegliedertes Jugendforum)
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die eingesetzten Konsultationsverfahren müssen möglichst transparent sein, einen breiten Zugang ermöglichen, die Datensicherheit gewährleisten, online- und nicht-online-basierte Beteiligungsmöglichkeiten kombinieren und insgesamt über ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis verfügen.</li> <li>• Partizipation muss zielgruppengerecht organisiert sein.</li> <li>• Partizipation muss mit einer Rechenschaftspflicht verknüpft werden, um begründet darzulegen, wer, wann und wozu in welche Prozesse eingebunden wird.</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	Konsultationsverfahren, insbesondere online-Verfahren, sind häufig nicht repräsentativ und ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis fraglich
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	NRW kann auf Erfahrungen während des Agenda-Prozesses (2000-2005) aufbauen: Während des Agenda-Prozesses gab es eine breite Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure, z.B. über die Projekte und Netzwerke, den Zukunftsrat (Nachhaltigkeitsbeirat) sowie die Kernarbeitsgruppen für die Entwicklung von Leitbildern, Zielen und Indikatoren.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 135.

## 4 Steckbriefe zu Handlungsfeldern

Tabelle 7: Nachhaltiges Wirtschaften – Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung (Rheinland-Pfalz)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung
Bezeichnung der Best Practice	Nachhaltige Rohstoff- und Materialeffizienz durch „PIUS-Check“ und „EffCheck“
Beschreibung der Best Practice	<p>Die Effizienz-Agentur NRW (EFA) ist der Ansprechpartner für produzierende Unternehmen in Nordrhein-Westfalen zum Produktionsintegrierten Umweltschutz (PIUS®) und zum ressourceneffizienten Wirtschaften. Seit dem Start des Projekts konnten über 500 Pius-Checks initiiert werden.</p> <p>In Rheinland-Pfalz werden mit dem Programm "EffCheck – PIUS-Analysen" insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen bei der Durchführung von Analysen zum Produktionsintegrierten Umweltschutz (PIUS) in den Bereichen Energie, Wasser, Material, Emission und Abfall unterstützt. Unter der Bezeichnung „EffCheck – PIUS Analysen in Rheinland-Pfalz“ sollen jährlich bis zu 30 Betriebe – insbesondere mittelständische (private oder kommunale) – die Möglichkeit erhalten, durch einen EffCheck ihre Produktion von einem Beratungsunternehmen ihres Vertrauens auf Kosteneinsparpotenziale hin überprüfen zu lassen. Das Land Rheinland-Pfalz übernimmt für jeden EffCheck maximal 70% der Beratungskosten bis zu einem Höchstbetrag von 4.500,- Euro.</p> <p>Der EffCheck Rheinland-Pfalz wird in Anlehnung an den PIUS-Check der Effizienzagentur in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Seit Start des Förderprogramms im Jahr 2007 konnten in den teilnehmenden Betrieben jährliche Kosteneinsparungen von insgesamt etwa 3,1 Mio. Euro sowie eine jährliche Einsparung von etwa 17.300 t CO<sub>2</sub> realisiert werden. Demgegenüber stehen knapp 16 Mio. Euro an Investitionen, die sich im Schnitt in 4,5 Jahren amortisiert haben.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz
Ziel	Unterstützung bei der Durchführung von Analysen zum Produktionsintegrierten Umweltschutz (PIUS)
Adressaten	Kleine und mittlere Unternehmen
Erfolgsfaktoren	Anteilige Übernahme der Beratungskosten durch das Land
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Der in NRW existierende PIUS-Check sollte als Maßnahme in die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes aufgenommen werden.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 148.

Tabelle 8: Nachhaltiges Wirtschaften – Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung (Tekes/Finnland)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung
Bezeichnung der Best Practice	„TEKES“ – Programm für Grünes Wachstum
Beschreibung der Best Practice	<p>Durch Ressourcenverknappung und Klimaschutzmaßnahmen verändert sich das operationale Umfeld von Unternehmen. Gleichzeitig tun sich neue Chancen auf. Das Green Growth Programm fördert Produktion und Dienstleistungen mit einem radikal geringeren Ressourcenverbrauch sowie nachhaltige Geschäftsmodelle und bietet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturierte und sektorspezifische Marktinformation,</li> <li>• Projektfinanzierungen,</li> <li>• Unternehmen die Gelegenheit ihre Geschäftsstrategien so zu entwickeln, dass sie für Märkte einer nachhaltigen Ökonomie passen, sowie die Gelegenheit in globale Wertschöpfungsketten grüner Wirtschaft einzusteigen mit Unterstützung von strukturierten Vorausschauinformationen,</li> <li>• Blicke in die Zukunft, die zum Ziel haben finnischen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erschaffen,</li> <li>• Seminare und Workshops,</li> <li>• Erhebungen, die die Situation in Finnland und international abbilden,</li> <li>• Exkursionen für Wissensgewinn und Netzwerken. □</li> </ul> <p>Das Green Growth Programm arbeitet eng mit Institutionen der finnischen Industrie, aus Wissenschaft, Technologie und Innovation sowie verschiedenen Ministerien zusammen.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Finnland
Ziel	Tekes (Finnish Funding Agency for Technology and Innovation) hat zum Ziel, die Hälfte seines 500 Mio. Budgets für Forschung zu „radikaler Ökoinnovation“ zu verausgaben, mit dem Ziel eines „Sprungs nach vorne in Energie- und Materialeffizienz von Produktions- und Dienstleistungsketten über den gesamten Lebenszyklus von Produkten“.
Adressaten	Privatsektor/Forschung
Erfolgsfaktoren	Zielbudget: 50% des Tekes Budget (500 Mio. Euro)
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Das Green Growth Programm ist in Teilaspekten auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 514.



Tabelle 9: Nachhaltiges Wirtschaften – Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung (TEKES Groove/Finnland)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung
Bezeichnung der Best Practice	„TEKES Groove“ – Programm für Wachstum mit Erneuerbaren
Beschreibung der Best Practice	TEKES Groove verbessert das Markt- und Innovationspotential finnischer KMUs aus dem Bereich erneuerbare Energien. Ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit wird durch ein Finanzierungsnetzwerk gestärkt. Das Programm bietet für Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung von Projekten</li> <li>• Seminare und Workshops</li> <li>• Studien in Finnland und international</li> <li>• Exkursionen und Gelegenheiten zum Netzwerken</li> <li>• Coaching Dienstleistungen</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Finnland
Ziel	Unterstützung finnischer KMUs im Bereich Erneuerbare Energien
Adressaten	Unternehmen können sich jederzeit bewerben. Forschungseinrichtungen können sich zu bestimmten Zeiten bewerben.
Erfolgsfaktoren	Das Programm hat einen kleineren Anteil an den größeren anvisierten 50% des Gesamtbudgets von Tekes für Grünes Wachstum (s.o.)
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Das Programm ist generell übertragbar auf NRW. Es ist zu prüfen, inwieweit es in bestimmten Aspekten die Kompetenz-Netzwerke der EnergieAgentur.NRW ergänzen kann.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 515.

Tabelle 10: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung (Flandern)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung
Bezeichnung der Best Practice	Transitionsprozess „Stoffe“
Beschreibung der Best Practice	<p>Der Transitionsprozess „Stoffe“ ist neben Wohnen und Bauen der weitreichendste der flämischen Nachhaltigkeitsstrategie. Er setzt sich aus vier verzahnten Aktivitäten zusammen:</p> <p>a) Nachhaltiges Materialmanagement mit 45 Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umorientierung der Flämischen Abfallbehörde (OVAM) zu einer Materialbehörde</li> <li>• Zusammenarbeit OVAM und Agentur für Unternehmen (=Ansprechpartner der Regierung für Unternehmen), u.a. wird ein „Material-Scan“ kostenfrei angeboten, um besonders KMUs in nachhaltigerem Materialverbrauch zu unterstützen □</li> </ul> <p>b) Begleitung durch das Transitionsnetzwerk "Plan C".</p> <p>c) Forschung</p> <p>d) Neue rechtliche Bestimmungen: Neun Ansatzpunkte (mit jeweils einem der Partner als Federführer), für die jeweils eine Zukunftsvision für 2050 entwickelt ist, z.B. für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• clever investieren, z.B. durch Abstimmung ökonomischer Instrumente (staatliche Subventionen, Steuern), nachhaltige Beschaffung</li> <li>• bessere Regelwerke, z.B. Umwandlung des Abfallgesetzes zu einem Materialgesetz,</li> <li>• nachhaltiges Materialmanagement in der Bauwirtschaft, nachhaltige Chemie und Kunststoffe in dauerhaftem Kreislauf, biobasierte Wirtschaft, kritische Metalle in dauerhaftem Kreislauf.</li> </ul> <p>Die Federführung für den Transitionsprozess liegt bei der Flämischen Abfallbehörde (OVAM), in der Steuerungsgruppe sind mehrere Organisationen und Institutionen aus Industrie, Wissenschaft, NGOs vertreten.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Flandern
Ziel	Umorientierung des Systems „Stoffe“ von Abfall- auf Ressourcenorientierung und „Kreislaufwirtschaft“
Adressaten	Öffentliche und private Stakeholder: Unternehmen, Regierung, Forschungsorganisationen, Zivilgesellschaft sowie Städte und Gemeinden, private Entsorgungsbetriebe, Unternehmen und Bürger („weniger Abfall produzieren und gut sortieren“)
Erfolgsfaktoren	Verantwortlichkeit, breites Ownership □ Budget (Umorientierung), □ Rechtsverbindlichkeit (das neue Abfallgesetz und Durchführungsverordnung)
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Der Transitionsprozess Stoffe ist generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 516.

Tabelle 11: Nachhaltiges Wirtschaften – Nachhaltige Flächennutzung (Bayern, Rheinland-Pfalz, Hessen)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung
Bezeichnung der Best Practice	Nachhaltiges Flächenmanagement durch kooperatives Flächenmanagement
Beschreibung der Best Practice	<p>Im Rahmen des bayerischen Bündnisses zum Flächensparen verpflichteten sich seit 2003 das Umweltministerium, die kommunalen Spitzenverbände sowie weitere Partner aus Kirchen, Verbänden, Unternehmen und Universitäten zu einer deutlichen Reduzierung des Flächenverbrauchs beizutragen. 2005 wurde ein Aktionsprogramm erarbeitet, das Aufgaben für die Bündnispartner definiert (Flächenmanagement in der interkommunalen Zusammenarbeit, die Regionalisierung des Themas Flächensparen oder die Revitalisierung bestehender Siedlungsstrukturen im Rahmen der städtebaulichen Sanierung).</p> <p>Das rheinland-pfälzische Modellprojekt "Raum<sup>+</sup> Rheinland-Pfalz 2010" bietet "eine landesweite Übersicht über vorhandene Siedlungsflächenpotenziale für Städte und Gemeinden. Durch das Projekt wurden insgesamt über 8500 größere potenzielle Entwicklungsflächen im Siedlungsraum mit einer Gesamtgröße von über 5000 ha identifiziert. Diese vielfach ohne größeren Erschließungsaufwand mitten in den Ortskernen und gewachsenen Strukturen bebaubaren Areale eröffnen neben einer Wohnbebauung auch dem Handel und der Dienstleistung exzellente Entwicklungsmöglichkeiten.</p> <p>Auch im Rahmen der hessischen Nachhaltigkeitsstrategie wurde eine Flächenmanagement-Datenbank eingerichtet, mit deren Hilfe innerörtliche Potenzialflächen wie Brachflächen, Leerstände, Baulücken und geringfügig genutzte Grundstücke auf Flurstückebene erfasst, verwaltet und bilanziert werden. Das Werkzeug bietet Unterstützung bei der Aktivierung von Baulücken und Leerstände.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Bayern, Rheinland-Pfalz, Hessen
Ziel	Verringerung des Flächenverbrauchs
Adressaten	Städte und Gemeinden
Erfolgsfaktoren	Datenlage zu Flächenpotenzialen muss verbessert werden, um Aktionsprogramme aufstellen zu können
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Maßnahmen zum kooperativen Flächenmanagement sind generell auf NRW übertragbar. Es muss geprüft werden, inwiefern auf das bestehende Forum Baulandmanagement NRW aufgebaut werden kann.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 153.

Tabelle 12: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung (Schweiz)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung
Bezeichnung der Best Practice	Innovative und nachhaltige Raumentwicklung
Beschreibung der Best Practice	<p>Lokale, regionale und kantonale Akteure haben innovative Lösungen zur nachhaltigen Gestaltung von Landschaften und Siedlungen entwickelt. 44 solcher Modellvorhaben haben die Bundesämter für Raumentwicklung ARE, für Umwelt BAFU, für Landwirtschaft BLW sowie das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO von 2007 bis 2011 begleitet. Der Bund förderte in neun Themenschwerpunkten, darunter Zusammenarbeit auf grossregionaler Ebene, Nutzen-Lastenausgleichssysteme, Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft, Erneuerbare Energien und Strategische Teilgebiete der Agglomerationen.</p> <p>Zwischen 2014-18 werden weitere Modellvorhaben durch den Bund in folgenden Schwerpunkten gefördert:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siedlungsentwicklung nach innen umsetzen</li> <li>2. Freiraumentwicklung in Agglomerationen fördern</li> <li>3. Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen</li> <li>4. Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern</li> <li>5. Natürliche Ressourcen nachhaltig nutzen und in Wert setzen</li> </ol> <p>Die Modellvorhaben zeigen neue Möglichkeiten für die bereichs- und grenzübergreifende Zusammenarbeit auf, für den Aufbau von Netzwerken, die Erschließung regionaler Potenziale, für qualitative Siedlungsentwicklung nach innen oder für die Begrenzung der Siedlungsentwicklung in die Fläche.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Schweiz
Ziel	Innovative und nachhaltige Raumentwicklung
Adressaten	Schweizer Gemeinden, Kantone und Regionen
Erfolgsfaktoren	Vertikale Integration – Ownership aller drei staatlichen Ebenen: Modellvorhaben auf lokaler und regionaler Ebene werden von der föderalen Ebene technisch und finanziell unterstützt
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Maßnahmen zum kooperativen Flächenmanagement sind generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 517.

Tabelle 13: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung (Tirol)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung
Bezeichnung der Best Practice	Raumordnungsplan für eine raumverträgliche Tourismusedwicklung
Beschreibung der Best Practice	<p>Tirol ist mit 43 Millionen Nächtigungen und zwei Milliarden Euro Umsatz pro Jahr die größte Tourismusdestination Österreichs. Der Raumordnungsplan „Raumverträgliche Tourismusedwicklung“ befasst sich mit der Frage, wie sich der Tiroler Tourismus im Einklang mit Natur, Wirtschafts- und Lebensraum entwickeln kann. Er soll als langfristige und strategische Planungs- und Entscheidungshilfe für die Landesregierung und weitere Akteure im Tourismusbereich dienen.</p> <p>Der Raumordnungsplan definiert grundlegende Ziele und Langfrist-Strategien einer raumverträglichen und langfristigen Tourismusedwicklung in vier Kernbereichen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regionale Bedeutung des Tourismus</li> <li>2. Entwicklung des Beherbergungsangebotes und der touristischen Infrastruktur</li> <li>3. Beziehung zwischen Tourismus und Natur/Landschaft/Naturgefahren</li> <li>4. Tourismus und Mobilität</li> </ol> <p>Der Raumordnungsplan enthält einen Aktionsplan mit einer Reihe von Maßnahmen, die als Beispiele für die konsequente Umsetzung von raumverträglicher Tourismusedwicklung dienen sollen.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Tirol
Ziel	Raumverträgliche Tourismusedwicklung
Adressaten	Tiroler Landesregierung und weitere Akteure aus dem Tourismusbereich
Erfolgsfaktoren	Beschluss durch die Tiroler Landesregierung Installierung einer Beteiligungsstruktur in der Erarbeitung: Raumordnungsbeirat, Projektsteuerungsgruppe, Fokusgruppen, etc.
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Maßnahmen zum kooperativen Flächenmanagement sind generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 519.

Tabelle 14: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Innovationen und Investitionen (Sachsen-Anhalt)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Innovationen und Investitionen
Bezeichnung der Best Practice	Nachhaltige Innovationen und Investitionen durch strategischen Gesamtansatz
Beschreibung der Best Practice	<p>Die Innovationspolitik des Landes Sachsen-Anhalt ist darauf ausgerichtet, Wertschöpfung und Nachhaltigkeit miteinander zu verknüpfen und als gleichrangige Ziele in Innovationsprozessen zu implementieren sowie Innovationen zu fördern, die das Potenzial haben, die Lebensbedingungen der Menschen in Sachsen-Anhalt dauerhaft zu verbessern. Die dargestellten Leitlinien für Maßnahmen im Bereich der Innovationsförderung decken ein breites Spektrum ab, das bei intelligenter Verknüpfung im Rahmen einer landesbezogenen Innovationspolitik durchaus erfolgreich sein kann. Inhaltlich orientiert sich Sachsen-Anhalt an innovationsrelevanten Trends wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Produkte und Produktionsverfahren/Materialeffizienz</li> <li>• Energieeffizienz-Systeme und regenerative Energien</li> <li>• Energiespeichertechniken</li> <li>• Innovatives, ökologisches und solares Bauen</li> <li>• Kreislaufwirtschaft in Produktion und Distribution</li> <li>• Wasser- und Wasserreinigungstechnologien</li> <li>• Biotechnologie und Medizintechnik</li> <li>• Nachhaltige Mobilitäts- und Verkehrstechnik</li> <li>• Neue Logistik-Systeme und Telematik</li> <li>• Mikro- und Nanotechnologie und Digitalisierung in Produktion und Alltag □</li> </ul> <p>(Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt 2011: 53f.)</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Sachsen-Anhalt
Ziel	Wertschöpfung und Nachhaltigkeit miteinander verknüpfen
Adressaten	Forschung und Entwicklung
Erfolgsfaktoren	Verknüpfung des Themas Investitionen mit ökologischen und sozialen Zielen.
Zu vermeidende Fehler	Innovationen nicht nur als technologische Innovationen verstehen
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die innovationspolitischen Maßnahmen sind auf NRW übertragbar.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 155.

Tabelle 15: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltiger Konsum (Thüringen)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltiger Konsum
Bezeichnung der Best Practice	Nachhaltiger Konsum durch aktive Verbraucherpolitik
Beschreibung der Best Practice	In der Nachhaltigkeitsstrategie Thüringen stellt der Aspekt „Nachhaltiger Konsum“ eines von neun Handlungsfeldern im Schwerpunkt "Nachhaltiges Wirtschaften" dar: <i>"Die Landesregierung begrüßt und unterstützt die Entwicklung zu einem bewussten, aufgeklärten Verbraucherverhalten und greift diese aktiv in ihrer Verbraucherpolitik auf. Für mündige Konsumenten müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das erforderliche Maß an Transparenz und Verbraucherinformation gewährleisten. Verbraucheraufklärung und Produktkennzeichnung sind also wichtige Elemente für die Berücksichtigung "sozialer Nachhaltigkeit" bei der Kaufentscheidung. Die von Anbieterinteressen unabhängige Verbraucherzentrale hat eine wichtige Funktion bei der Verbraucheraufklärung und trägt gemeinsam mit den Medien zur Transparenz der Herstellungsprozesse bei. Zu nachhaltigem Konsum gehört ebenfalls ein nachhaltiges privates Wirtschaften der Verbraucherinnen und Verbraucher, also auch die Überschuldungsprävention, die bereits Bestandteil im Arbeitsprogramm der Landesregierung ist" (Freistaat Thüringen 2012: 61).</i>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Thüringen
Ziel	Bewusstes und aufgeklärtes Verbraucherverhalten
Adressaten	Verbraucher
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Indikatoren auch für den relativ neuen Bereich „nachhaltiger Konsum“ entwickeln</li> <li>• Instrumente wie Verbraucheraufklärung, Produktkennzeichnung, Verbraucherzentralen und Verbraucherbildung etc. müssen in die Strategie aufgenommen werden</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	Ziele und Indikatoren auslassen, nur weil der Bereich „nachhaltiger Konsum“ relativ neu ist
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	NRW plant ebenfalls, nachhaltigen Konsum als Handlungsschwerpunkt festzulegen. Thüringen bietet bei den Instrumenten eine gute Quelle, Ziele und Indikatoren müssen allerdings auch entwickelt werden.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 159.

Tabelle 16: Nachhaltiger Konsum (Österreich)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltiger Konsum
Bezeichnung der Best Practice	Initiativen zur Bewusstseinsbildung für nachhaltigen Konsum
Beschreibung der Best Practice	<p>Das österreichische Lebensministerium hat in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Partnern verschiedene Initiativen zur Bewusstseinsbildung für nachhaltigen Konsum ins Leben gerufen. Drei Beispiele sind:</p> <p>Initiative „Lebensmittel sind kostbar“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbroschüren: Tipps zum nachhaltigen Einkauf, Tipps zur richtigen Lagerung, Tipps zum richtigen Konsum etc.</li> <li>• Themenspezifische Schulunterlagen für die Primar- und Sekundarstufe</li> <li>• VIKTUALIA-Award für die besten und ambitioniertesten Projekte gegen Lebensmittelverschwendung □</li> </ul> <p>Initiative „Bewusst kaufen“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website <a href="http://www.bewusstkaufen.at">www.bewusstkaufen.at</a> mit einer Online-Datenbank über nachhaltige Produkte, verschiedenen Ratgebern (u.a. Essen &amp; Trinken; Haushalt &amp; Geräte; Bauen, Wohnen und Einrichten; Pflanzen &amp; Garten; Energie) und einer Label-Datenbank</li> </ul> <p>„Aktionstage Nachhaltigkeit“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom 4.-10. Oktober 2013 fanden erstmals in ganz Österreich die „Aktionstage Nachhaltigkeit“ statt. In 9 Bundesländern fanden insgesamt 245 Aktionen statt. Ein großer Teil der Aktionen befasste sich mit dem Thema „Nachhaltiger Konsum“.</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Österreich
Ziel	Stärkung des Bewusstseins für nachhaltigen Konsum in Österreich; nachhaltige Vermeidung und Verringerung von Lebensmittelabfällen
Adressaten	Verbraucher
Erfolgsfaktoren	Breite Beteiligung: Das österreichische Lebensministerium führt die Initiativen mit einer Reihe von Partnernverbänden, Institutionen und Organisationen durch (z.B. Ministerien, Bundesländer, Wirtschaft, Konsumenten, NGOs, Gemeinden und soziale Einrichtungen).
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	NRW plant ebenfalls, nachhaltigen Konsum als Handlungsschwerpunkt festzulegen. Die österreichische NH-Strategie bietet eine Quelle für mögliche Maßnahmen.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 523.



Tabelle 17: Nachhaltiger Konsum (Finnland)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltiger Konsum
Bezeichnung der Best Practice	Sitra – neue Geschäftsmodelle für bio- und lokale Lebensmittel
Beschreibung der Best Practice	<p>Sitra (Finnish Innovation Fund) fördert seit 2010 neue Geschäftsmodelle für Bio- und lokale Lebensmittel durch verschiedene Pilotprojekte und Risikokapitalinvestitionen.</p> <p>Voraussetzung für die Entwicklung lokaler Lebensmittelmärkte sind kosteneffiziente Logistikketten. Ein Beispiel für die Etablierung von kosteneffizienten Logistikketten ist die Integration von Großmarktverkäufen lokaler Lebensmittel mit bestehenden lokalen Großmarktunternehmen.</p> <p>2011 investierte Sitra Risikokapital in zwei neue Geschäftsmodelle, die neue Lösungen für die Herausforderungen in Logistik und Vertrieb bieten.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suomen Aitokauppa hat zum Ziel, eine landesweite auf lokale Lebensmittel spezialisierte Lebensmittelkette aufzubauen. Dies ist ein neuer Großmarktansatz, der auch für Kantinen und Restaurants den Einkauf von Bio-Lebensmitteln vereinfacht.</li> <li>2. Der Großmarkt von Helsinki wird im Stil des Borough Market in London entwickelt – ein Schlüsselprojekt der Lebensmittelstrategie der Stadt Helsinki (s.a. World Design Capital 2012). Es wird erwartet, dass sich dieses „Zentrum guten Essens“ (good food centre) landesweit ausbreitet, Verkaufs- und Marketingtraining für lokale und organische Produzenten sowie Lehr- und Demonstrationküchen anbietet. Es soll außerdem als Botschafter für eine revitalisierte Esskultur fungieren und ein Treffpunkt für alle Interessierten sein.</li> </ol>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Finnland
Ziel	Förderung lokaler Produktions- und Konsummuster
Adressaten	Unternehmen
Erfolgsfaktoren	Wenngleich die Debatte zum Nachhaltigen Konsum noch jung ist und für viele Teilaspekte noch keine akzeptierten Ziele oder Indikatoren vorhanden sind, so zeigen die Beispiele doch erste Ansätze zur Umsetzung des Themas
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	NRW plant ebenfalls, nachhaltigen Konsum als Handlungsschwerpunkt in seiner Nachhaltigkeitsstrategie festzulegen.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 524.

Tabelle 18: Nachhaltiges Wirtschaften – Soziales Unternehmertum (Thüringen)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum
Bezeichnung der Best Practice	Förderung eines sozialen Unternehmertums in Verbindung mit CSR-Strategien
Beschreibung der Best Practice	<p>Das Strategiedokument des Freistaates Thüringen adressiert explizit soziale Aspekte im Kern des unternehmerischen Handelns:</p> <p><i>"Soziales Unternehmertum (Social Entrepreneurship) beschreibt unternehmerisches Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Viele Unternehmen tun dies, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und binden dies in ihre CSR (Corporate Social Responsibility) Strategien ein. Aufbauend auf bestehenden Kooperationsplattformen (z. B. das Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen) sollten Initiativen in Richtung einer Unterstützung und Förderung sozialen Unternehmertums weiter entwickelt werden. Der Erfolg sozialen Unternehmertums wird anhand von finanziellen Profiten sowie des gesellschaftlichen Nutzens bewertet. Soziales Unternehmertum nutzt unternehmerische Instrumente zur Erreichung der sozialen Ziele und ist nicht auf Förderung angewiesen. Gleichzeitig können Aktivitäten sozialen Unternehmertums auch auf (sozial-nachhaltige) Innenentwicklung des Unternehmens zielen."</i> (Freistaat Thüringen 2012: 58)</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Thüringen
Ziel	Unterstützung und Förderung sozialen Unternehmertums
Adressaten	Unternehmen
Erfolgsfaktoren	Eine verstärkte Integration sozialer Aspekte in Geschäftsmodelle, in CSR-Strategien sowie eine entsprechende Förderung in den Nachhaltigkeitsstrategien und Initiativen der Bundesländer wäre durchaus wünschenswert. Die in vielen Ländern bestehenden – z.T. schon lange etablierten – Abkommen mit der Wirtschaft könnten hier zur Weiterentwicklung genutzt werden.
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice ist übertragbar. Dabei könnte die NRW-Nachhaltigkeitsstrategie an den auch in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie verankerten "Aktionsplan CSR" (Bundesregierung 2012a: 128ff.) des Bundes anknüpfen und dadurch Fragen einer verantwortlichen Unternehmensführung im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien auf Ebene der Bundesländer verankern.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 163.

Tabelle 19: Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum (Wales)

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum
Bezeichnung der Best Practice	Eigenverantwortung von Organisationen und Betrieben stärken
Beschreibung der Best Practice	<p>Die Sustainable Development Charter („Charta für Nachhaltige Entwicklung“) ist eine freiwillige, von der walisischen Regierung ins Leben gerufene Initiative für Organisationen und Firmen, die sich zu nachhaltiger Entwicklung bekennen. Dadurch wird die verfassungsmäßige Verpflichtung der Regierung zur Förderung nachhaltiger Entwicklung auf alle gesellschaftlichen Bereiche ausgedehnt.</p> <p>Eine Organisation, die die Charter unterzeichnet, verpflichtet sich dazu, nachhaltige Entwicklung als ihr zentrales Organisationsprinzip zu verankern. Sie setzt sich jährliche Ziele in Bezug auf die Förderung der innerorganisatorischen nachhaltigen Entwicklung. Die Unterzeichner der Charta bilden ein Netzwerk, in dem sie Best Practice-Beispiele austauschen und voneinander lernen können. Dies geschieht zum einen über die Webplattform Cynnal Cymru, zum anderen im Rahmen von jährlichen Veranstaltungen. Seit ihrer Einführung im Jahr 2010 haben über 130 Organisationen die SD Charter unterzeichnet.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Wales
Ziel	Eigenverantwortung von Organisationen und Betrieben stärken
Adressaten	Organisationen und Betriebe in Wales
Erfolgsfaktoren	Initiative der walisischen Regierung; durchgeführt von Cynnal Cymru, dem unabhängigen Forum für nachhaltige Entwicklung in Wales, das von der walisischen Regierung vertraglich für die Koordination der SD Charter beauftragt wurde
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice ist übertragbar. Dabei könnte die NRW-Nachhaltigkeitsstrategie an den auch in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie verankerten "Aktionsplan CSR" (Bundesregierung 2012a: 128ff.) des Bundes anknüpfen und dadurch Fragen einer verantwortlichen Unternehmensführung im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien auf Ebene der Bundesländer verankern.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 525.

Tabelle 20: Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum

Handlungsfeld		Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum
Bezeichnung der Best Practice	Austrian Sustainability Reporting Award (ASRA)	
Beschreibung der Best Practice	<p>Der Nachhaltigkeitspreis ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) wird jährlich als Auszeichnung des besten Nachhaltigkeitsberichtes eines österreichischen Unternehmens vergeben. Der Preis wird in folgenden Kategorien ausgeschrieben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>• Nachhaltigkeitsbericht großer Unternehmen</li> <li>• Nachhaltigkeitsbericht kleiner und mittlerer Betriebe (&lt; 250 Mitarbeiter)</li> <li>• Nachhaltigkeitsbericht öffentlicher und privater (nicht gewerblicher/industrieller) Organisationen</li> <li>• Global Reporting Initiative Erstbericht</li> </ul>	
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Österreich	
Ziel	Nachhaltigkeitsberichterstattung in österreichischen Unternehmen verbessern	
Adressaten	Österreichische Unternehmen	
Erfolgsfaktoren	Breites Ownership: Verliehen wird der ASRA von der Kammer der Wirtschaftstreuhänder in Kooperation mit dem Lebensministerium, der Industriellenvereinigung, dem Umweltbundesamt, respACT – Austrian Business Council for Sustainable Development, der Wirtschaftskammer Österreich, der Österreichischen Kontrollbank, der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik und dem Standard.	
Zu vermeidende Fehler	-	
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Best-Practice ist übertragbar. Dabei könnte die NRW-Nachhaltigkeitsstrategie an den auch in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie verankerten "Aktionsplan CSR" (Bundesregierung 2012a: 128ff.) des Bundes anknüpfen und dadurch Fragen einer verantwortlichen Unternehmensführung im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien auf Ebene der Bundesländer verankern.	

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 527.

Tabelle 21: Nachhaltiges Wirtschaften – Nachhaltiges öffentliche Beschaffung

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige öffentliche Beschaffung
Bezeichnung der Best Practice	CO <sub>2</sub> -neutrale Landesverwaltung
Beschreibung der Best Practice	<p>Das in Kooperation von Landesverwaltung (Federführung Finanzministerium), Unternehmen (bspw. Deutsche Bahn, Fraport), Verbänden (bspw. Deutsche Umwelthilfe), Wissenschaft (bspw. Universitäten Kassel) und Kommunen durchgeführte Projekt "Hessen aktiv: CO<sub>2</sub>-neutrale Landesverwaltung" hat zum Ziel, die Arbeit der Landesverwaltung bis zum Jahr 2030 klimaneutral zu gestalten. In fünf Arbeitsgruppen zu den Schwerpunkten Neubauten, Bestandsbauten, Hochschulen, Beschaffung und Mobilität werden Maßnahmen entwickelt. Die Gesamtstrategie des Projektes besteht aus vier Elementen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz, die dann als Monitoring-Instrument für die Maßnahmen genutzt werden soll.</li> <li>2. Die Durchführung einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, mit deren Hilfe das Thema Klimaschutz im Bewusstsein – insbesondere von der Landesbediensteten – verankert werden soll.</li> <li>3. Die Entwicklung von Maßnahmen zur Minimierung, Kompensation und Substitution von CO<sub>2</sub>-Emissionen.</li> <li>4. Die Entwicklung eines Systems zur Finanzierung der entwickelten Maßnahmen über die einjährige Haushaltsplanung hinaus, da die Maßnahmen überwiegend investiv sein werden. Hinzu kommen begleitende Initiativen – so z.B. den Energiesparwettbewerb "Energie Cup Hessen"</li> </ol>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Hessen
Ziel	Arbeit der Landesverwaltung bis 2030 klimaneutral gestalten
Adressaten	Ministerien, Unternehmen, Verbände, Wissenschaft und Kommunen
Erfolgsfaktoren	Breite Beteiligung auch von Privatsektor und zivilgesellschaftlichen Gruppen
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Mit diesem Projekt geht Hessen als erstes Bundesland eine durchaus ambitionierte Anstrengung ein, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgeht. Auch in NRW ist die Best-Practice generell umsetzbar.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 166.

Tabelle 22: Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige öffentliche Beschaffung

Handlungsfeld	Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige öffentliche Beschaffung
Bezeichnung der Best Practice	Bonus-Malus-System für Ministeriumsausgaben
Beschreibung der Best Practice	Die französische Regierung hat im Rahmen ihrer Strategie zur Stärkung nachhaltiger öffentlicher Beschaffung einen finanziellen Anreizmechanismus für Ministerien geschaffen. Jedes französische Ministerium ist seit 2010 dazu verpflichtet, einen Aktionsplan für nachhaltige öffentliche Beschaffung aufzulegen und über Fortschritte zu berichten („le plan administration exemplaire“). Darüber hinaus wurde ein virtueller Anreizfonds über 100 Millionen Euro geschaffen. Von allen Ministerien wird zu Beginn des Jahres ein Prozent ihres Beschaffungsbudgets eingefroren. Im Sommer erhalten dann diejenigen Ministerien die Hälfte ihres eingefrorenen Budgets zurück, die die gesetzten Ziele für grüne und nachhaltige Beschaffung erreicht haben. Diejenigen Ministerien, die hinter den Zielen zurück bleiben, verlieren die Hälfte ihres eingefrorenen Budgets, haben aber bis zum Ende des Jahres die Möglichkeit, die zweite Hälfte bei verspäteter Zielerreichung zu erhalten. Die gesetzten Ziele werden in Form von 14 Indikatoren operationalisiert, von denen mindestens 11 erreicht werden müssen (Stand: 2011). Diejenigen Ministerien, die schließlich die meisten Indikatoren erfüllen, erhalten nach dem Prinzip „compétition maximale“ das übrige Budget, das noch eingefroren ist. Durch diesen Mechanismus werden ein detailliertes Monitoring für die Performanz der einzelnen Ministerien und ein Anreiz zur Erreichung der immer anspruchsvolleren Ziele im Bereich nachhaltige öffentliche Beschaffung geschaffen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Frankreich
Ziel	Nachhaltige öffentliche Beschaffung
Adressaten	Ministerien
Erfolgsfaktoren	Virtueller Anreizfonds über 100 Millionen Euro
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Maßnahme ist grundsätzlich auf NRW übertragbar. Ihr innovativer und effizienter Charakter passt zu einer ambitionierten Nachhaltigkeitsstrategie.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 528.

Tabelle 23: Nachhaltige Finanzpolitik: Ausgaben- und Schuldenbremse (Diverse Bundesländer)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Nachhaltige Finanzpolitik durch Umsetzung der Schuldenbremse
Beschreibung der Best Practice	<p>Qualitativ-programmatisch befolgen alle Bundesländer die „Schuldenbremse“, d.h. die in der Verfassung verankerte Schuldenbegrenzung, indem sie die Nettoneuverschuldung kappen und bereits bestehende Haushaltsschulden schrittweise tilgen wollen. Alle Bundesländer verfolgen damit dieselbe Zielrichtung, jedoch mit unterschiedlich ausgestalteten Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategien, wie z.B. mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• einer strikten Ausgabenpolitik und radikalen Sparprogrammen (vgl. Bayerische Staatsregierung 2011: 92; Hessisches Statistisches Landesamt 2012: 109; MWKEL RLP 2012b: 208),</li> <li>• regelmäßiger Prioritätenprüfung der Haushaltsaufstellung (vgl. Bayerische Staatsregierung 2011: 91),</li> <li>• dem schrittweisen Abbau von Subventionen, Ausnahmetatbeständen und Steuererleichterungen (MUGV BB: 10),</li> <li>• Steueranhebung und Entgelteinführung (MWKEL RLP 2012b: 208),</li> <li>• der Nutzung alternativer Finanzinstrumente (MUGV BB: 10, Bayerische Staatsregierung 2012: 92 (nur im Einzelfall)) und</li> <li>• detaillierten Meilensteinplanungen zur Schuldentilgung (Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt 2011: 14). Eine Implementierung der grundgesetzlichen Schuldenbremse in die Verfassungen wird in den Strategiedokumenten in folgenden Ländern erwähnt: in Bayern durch eine Änderung der Haushaltsordnung bereits im Jahr 2000, in Hessen im Jahr 2011, in Rheinland-Pfalz im Jahr 2010 sowie in Thüringen im Jahr 2009. Der Freistaat Sachsen hat sich die Verfassungsimplementierung zum Nachhaltigkeitsziel gesetzt.</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Baden Württemberg, Bayerns, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Ziel	Erreichung eines ausgeglichenen Haushalts
Adressaten	Landesregierung
Erfolgsfaktoren	Regelmäßige Prioritätenprüfung, detaillierte Meilensteinplanungen, schrittweiser Subventionsabbau
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Alle Maßnahmen sind generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 181.

Tabelle 24: Nachhaltige Finanzpolitik (Aargau)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Ausgaben- und Schuldenbremse
Beschreibung der Best Practice	<p>Ausgaben- und Schuldenbremse im Finanzhaushaltsgesetz durch vier aufeinander abgestimmte Instrumente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abtragung der Schulden: Neu entstandene Defizite (neue Bilanzfehlbeträge) müssen in den folgenden Jahren um 20 % pro Jahr abgetragen werden. Dies verhindert eine Zunahme der bestehenden Schulden. In Jahren mit einer stagnierenden oder rezessiven (rückläufigen) Wirtschaftsentwicklung kann die Abtragung der Defizite halbiert oder auf null gesetzt werden. Die bisher aufgelaufenen Defizite (bestehende Bilanzfehlbeträge) in der Höhe von 581 Mio. Franken (Stand 2003) müssen ab dem Jahr 2007 jährlich um 2 % abgetragen werden.</li> <li>2. Erhöhung der Hürde für neue Ausgaben: Neue Ausgaben können nur getätigt werden, wenn die absolute Mehrheit der Grossratsmitglieder den Ausgaben zustimmt.</li> <li>3. Stabilisierung der Staatsquote: Als Ziel der Finanzpolitik wird eine stabile und wenn möglich sinkende Staatsquote im Finanzhaushaltsgesetz fest-geschrieben.</li> <li>4. Stabilisierung der Steuerquote: Die Steuerquote soll stabil sein und wenn möglich sinken. Daher muss in Zukunft die absolute Mehrheit der Grossratsmitglieder Steuerfussveränderungen zustimmen.</li> </ol>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Aargau (Schweiz)
Ziel	Verhinderung neuer Schulden und Abbau bestehender Schulden
Adressaten	Landesregierung
Erfolgsfaktoren	Referendumsabstimmung im September 2004: 60,5% der Wähler stimmten für die Ausgaben- und Schuldenbremse
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Maßnahme ist auf NRW übertragbar. Sie zeichnet aus, dass Instrumente gezielt aufeinander abgestimmt werden.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 531.



Tabelle 25: Nachhaltige Finanzpolitik – Steuerung (Diverse Bundesländer)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Indikatorenbasierte Steuerung
Beschreibung der Best Practice	Gerade in einem numerisch untermauerten Themengebiet wie der nachhaltigen Finanzpolitik sind Indikatoren (bestenfalls mit quantitativ-ausdifferenzierter Aussagekraft) zur strategischen Steuerung erforderlich. U. a. folgende Indikatoren werden in verschiedenen Strategiedokumenten aufgeführt (zum Teil mit quantifizierten / terminierten Zielsetzungen) und können dem Thema „Nachhaltige Finanzpolitik“ zugeordnet werden: Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Bildung, Zinsen oder Investitionen, Finanzierungssaldo und Schuldenstand (zum Teil: je Einwohner).
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Thüringen
Ziel	Steuerung durch haushaltspolitische Schwerpunkte
Adressaten	Landesregierung
Erfolgsfaktoren	Es sollte deutlich werden, aus welcher Quelle die Mittel stammen.
Zu vermeidende Fehler	Lediglich Aufführung bereits beschlossener finanzpolitischer Schwerpunkte
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Setzung haushaltspolitischer Schwerpunkte unter Nachhaltigkeitsaspekten ist generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 184.

Tabelle 26: Nachhaltige Finanzpolitik – Steuerung (Bhutan)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Steuerung: Nachhaltigkeitsprüfung der Fünfjahreshaushaltsplanung
Beschreibung der Best Practice	GNH (Gross National Happiness / „Bruttosozialglück“) ist die bhutanesisische Version eines Konzepts für nachhaltige Entwicklung. GNH-Screening ist ein semi-quantitatives Instrument, mit denen alle Politikentwürfe, Pläne und Programme des Landes dahingehend geprüft werden, ob sie den Anforderungen des Konzepts genügen, so auch der Fünfjahresplan. In diesem Fall ist die GNH-Kommission verantwortlich – ein horizontales Gremium, das sich aus den Sekretären aller Ministerien zusammensetzt und vom Premierminister geleitet wird. Der Finanzminister ist Vize-Vorsitzender. In den neun Dimensionen des GNH-Screenings werden insgesamt 22 Faktoren bewertet mit vier Stufen (von (1) negativen Auswirkung über (2) unsicher, (3) keine negativen Auswirkungen auf die Variable und (4) positive Auswirkungen). Bei Bewertungen unter (3) müssen Verbesserungsvorschläge und Alternativen entwickelt werden. Das GNH-Screening entspricht vom Ansatz her den Nachhaltigkeitsprüfungen wie sie in Europa bestehen. Das Besondere liegt aber vor allem in der stringenten Anwendung des Instruments, inkl. tatsächlichen Verwerfens von Politikentwürfen. Dies kann im Falle des Fünfjahresplans auf einzelne Planungslinien und Projekte zutreffen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Bhutan
Ziel	Steuerung durch haushaltspolitische Schwerpunkte
Adressaten	Alle Ministerien
Erfolgsfaktoren	Ergebnisse des GNH-Screenings gehen in die umfangreichen Beratungen über die Planungszyklen der jeweiligen Fünfjahrespläne ein (Evaluation des bestehenden Plans, Entwurf von Richtlinien für die Erstellung des neuen Plans, Erstellung des neuen Plans).
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Für eine Nachhaltigkeitsprüfung der Haushaltsplanung kann das Beispiel Bhutan gute Anregungen liefern, selbst wenn es nicht gänzlich auf NRW übertragbar ist.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 534.

Tabelle 27: Nachhaltige Finanzpolitik – Alternative Förderinstrumente (Deutschland)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Alternative Förderinstrumente Nachhaltige Finanzpolitik durch alternative Förderinstrumente
Beschreibung der Best Practice	Die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Brandenburg listet eine Reihe alternativer Optionen nachhaltiger Förderpolitik auf: <i>„Im gewerblichen Bereich kann es sinnvoll sein, Fördermittel „revolvierend“ auszureichen. Sie können dann vom Empfänger an das Land zurück fließen und erneut ausgereicht werden. Neben der klassischen Kreditfinanzierung, die im Wesentlichen das Geschäft der privaten Banken ist, sind dies insbesondere alternative Finanzierungsformen wie Beteiligungen, Mezzanine-Finanzierungen und Bürgschaften. [...] Als weiteres Instrument sollte für geeignete Förderbereiche geprüft werden, ob Zuwendungen künftig noch stärker als bisher im Rahmen wettbewerblicher Verfahren vergeben werden können. Der Vertragsnatur-schutz als besondere Form der Kooperation zwischen Landschaftspflege und Landwirtschaft hat sich bewährt und sollte weiterentwickelt werden. Schließlich wird die Landesregierung prüfen, ob und in welchen Bereichen Mikrokredite zur Unterstützung von Projekten, die der nachhaltigen Entwicklung dienen, eingesetzt werden können“ (MUGV BB: 10)</i>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Brandenburg
Ziel	Nachhaltige Förderung von Wirtschaft und Innovation
Adressaten	Unternehmen
Erfolgsfaktoren	Bei Kooperationen genaue Ausdifferenzierung, Herangehensweise oder konkretes Finanzierungsmodell in der Strategie ausweisen
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Alle genannten Formen der alternativen Förderung sind generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 121.

Tabelle 28: Nachhaltige Finanzpolitik: Alternative Förderinstrumente (Frankreich)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Alternative Förderinstrumente: Konjunkturprogramm „Investitionen in die Zukunft“
Beschreibung der Best Practice	<p>Im Jahr 2009 hat die französische Regierung ein Investitionspaket über 35 Milliarden Euro aufgelegt, das der französischen Wirtschaft aus der Wirtschafts- und Finanzkrise helfen und gleichzeitig das Wachstum in Richtung einer Green Economy lenken sollte. Finanziert wurden das Paket aus zwei Quellen: zum einen flossen 13 Milliarden Euro aus der Bankenunterstützung während der Finanzkrise zurück, zum anderen wurden 22 Milliarden Euro neue Schulden aufgenommen.</p> <p>Das Programm verfolgt fünf strategische Prioritäten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hochschulbildung</li> <li>2. Forschung</li> <li>3. Industrie und KMU</li> <li>4. Nachhaltige Entwicklung</li> <li>5. Informationstechnologie</li> </ol> <p>Für den Bereich Nachhaltige Entwicklung ist ein Budget von ca. 5 Milliarden Euro vorgesehen.</p> <p>Institutionell verankert ist das Programm beim französischen Premierminister, bei dem ein Generalkommissariat für Investitionen („Le Commissariat général à l'investissement“) mit derzeit 34 MitarbeiterInnen eingerichtet wurde. Darüber hinaus findet ein gesetzlich vorgeschriebenes Monitoring des Programms über das „Comité de surveillance“ statt.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Frankreich
Ziel	Grünes Wachstum unterstützen, Innovationen anregen
Adressaten	Hochschulen, Forschungszentren, bestimmte Industriebranchen (z.B. Luftfahrt, Raumfahrt, Automobil und Eisenbahn, Schiffsbau, erneuerbare Energien), innovative KMU, Unternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologien, etc.
Erfolgsfaktoren	Budget über 35 Mio. Euro; institutionelle Verankerung beim Premierminister; gesetzlich vorgeschriebenes Monitoring
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die genannten Formen der alternativen Förderung sind generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 532.

Tabelle 29: Nachhaltige Finanzpolitik (Frankreich)

Handlungsfeld	Nachhaltige Finanzpolitik
Bezeichnung der Best Practice	Förderung von sozial verantwortlichen Investitionen (investissements socialement responsables/ ISR)
Beschreibung der Best Practice	<p>Die französische Regierung fördert sozial verträgliche Investitionen mit verschiedenen Instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzliche Verpflichtung für Verwaltungsgesellschaften, soziale, Umwelt- und Governance-Kriterien bei ihren Investitionstätigkeiten zu berücksichtigen und ihre Kunden darüber detailliert zu informieren</li> <li>• Jährliche ISR-Wochen („la semaine de l'ISR“): Während der seit 2010 jährlich im Oktober stattfindenden ISR-Wochen, die unter der Schirmherrschaft des Nachhaltigkeitsministeriums stattfinden, wird Frankreichweit über Möglichkeiten für sozial verträgliche Investitionen informiert. Organisiert werden die verschiedenen Veranstaltungen während der ISR-Wochen unter anderem von Finanzinstituten, Verbänden, Schulen und Universitäten.</li> <li>• Label für ISR-Fonds: In Frankreich existieren drei Label für sozial verantwortliche Investitionen (Label ISR, Label Fonds Vert, Label CIES). Das französische Nachhaltigkeitsministerium bietet Informationen zum Hintergrund und zu den Kriterien dieser Label, die von nicht-staatlichen Organisationen entwickelt wurden. Darüber hinaus wird derzeit an einem staatlichen Label für ISR-Produkte gearbeitet.</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Frankreich
Ziel	Mobilisierung von Kapital für sozialverträgliche Zwecke
Adressaten	Bürger, Firmen, Investmentgesellschaften, etc.
Erfolgsfaktoren	Frankreich hat einen stark wachsenden Absatzmarkt für ISR-Produkte. Im Jahr 2012 beliefen sich sozial verantwortliche Investitionen auf 149 Milliarden Euro – ein Marktwachstum von 29 Prozent. Obwohl das Marktwachstum im Jahr 2011 sogar 69 Prozent betrug, ist trotz des verlangsamten Wachstums eine stetiger Trend zu mehr sozial verantwortlichem Investment zu erkennen.
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Alle genannten Formen der alternativen Förderung sind generell auf NRW übertragbar. Das Marktpotenzial für ISR-Produkte in NRW sollte geprüft werden.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 533.

Tabelle 30: Bildung für nachhaltige Entwicklung – Zertifizierungssystem für außerschulische Bildungspartner (Bayern, Sachsen-Anhalt)

Handlungsfeld	Bildung für nachhaltige Entwicklung
Bezeichnung der Best Practice	Entwicklung eines Zertifizierungssystems für außerschulische Bildungspartner
Beschreibung der Best Practice	In Bayern gibt es Umweltbildungseinrichtungen, die das Qualitätssiegel umweltbildung.bayern tragen. In Sachsen-Anhalt wurde ein Zertifizierungssystem für außerschulische Bildungspartner entwickelt.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Bayern, Sachsen-Anhalt
Ziel	Institutionalisierung von BNE
Adressaten	Außerschulische Bildungseinrichtungen
Erfolgsfaktoren	Entwicklung des Zertifizierungssystems in Zusammenarbeit mit den außerschulischen Bildungsträgern
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Eine innovative und durchaus auf NRW übertragbare Maßnahme – in Ergänzung zu Nachhaltigkeit in Plänen allgemeinbildender und beruflicher Schulen, sowie als Bestandteil des Bildungsplans für Kitas, Vorschuleinrichtungen und Hochschulen.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 230.

Tabelle 31: Bildung für nachhaltige Entwicklung – Landesaktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung (Brandenburg, Bayern)

Handlungsfeld	Bildung für nachhaltige Entwicklung
Bezeichnung der Best Practice	Landesaktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung
Beschreibung der Best Practice	<p>In Brandenburg wurde ein Landesaktionsplan BNE erarbeitet, und zwar gemeinsam von Vertretern des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport, des Ministeriums für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz und verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen.</p> <p>Bemerkenswert für das Beispiel Brandenburg ist außerdem, dass hier das Thema BNE im Rahmen der Budgetplanung politisch institutionalisiert wird: für das Haushaltsjahr 2013/2014 wurde erstmals ein eigener Haushaltstitel für BNE im Umweltministerium beschlossen.</p> <p>In Bayern ist ein Aktionsplan aufgestellt worden, der eine Verstärkung der Netzwerkarbeit, neue bereichsübergreifende Kooperationen, Öffentlichkeitsarbeit, Qualifizierung und Beratung, eine Steuerung des Qualitätsprozesses Umweltbildung in Bayern sowie die Mitarbeit in diversen Gremien umfasst.</p> <p>Auch in Bayern stehen Haushaltsmittel zur Förderung staatlich anerkannter Umweltstationen zur Verfügung; ein externes Beratergremium entscheidet über die Mittelverwendung.</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Brandenburg, Bayern
Ziel	Politische Institutionalisierung von BNE
Adressaten	Ministerien und gesellschaftliche Gruppen
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerien-übergreifende und damit inhaltlich umfassende Auseinandersetzung mit BNE</li> <li>• Politische Institutionalisierung von BNE durch eigenen Haushaltstitel, z.B. im Umweltministerium</li> </ul>
Zu vermeidende Fehler	Oft haben Initiativen im Rahmen der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung Eingang in Nachhaltigkeitsstrategien gefunden. Damit befasste Gremien müssen über den Zeitraum der Dekade hinaus etabliert werden.
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Kooperativ aufgestellte Aktionspläne für BNE und eigene Haushaltstitel sind generell auch in NRW möglich.

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 232.

Tabelle 32: Bildung für nachhaltige Entwicklung: Interministerielle Arbeitsgruppe BNE (Sachsen-Anhalt)

Handlungsfeld	Bildung für nachhaltige Entwicklung
Bezeichnung der Best Practice	Interministerielle Arbeitsgruppe Bildung für nachhaltige Entwicklung
Beschreibung der Best Practice	In Sachsen-Anhalt wurde eine interministerielle Arbeitsgruppe zum Thema BNE eingerichtet, in der Vertreter des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt, des Kultusministeriums, des Ministeriums für Gesundheit und Soziales, des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit, des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr sowie des Landesverwaltungsamtes zusammenarbeiten. Die Arbeitsgruppe wurde gebildet, um die UN Dekade BNE umzusetzen.
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Sachsen-Anhalt
Ziel	Verstetigung von BNE-Aktivitäten
Adressaten	Vor allem außerschulische Einrichtungen
Erfolgsfaktoren	
Zu vermeidende Fehler	Es wäre wünschenswert, dass sich ein solches Gremium über den Zeitraum der Dekade hinaus etabliert, damit es zu einer langfristigen strukturellen Verankerung kommt.
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Die Bildung einer interministeriellen Arbeitsgruppe zum Thema BNE ist generell auch in NRW möglich

Quelle: Borbonus et al. 2014, S. 233.



Tabelle 33: Bildung für nachhaltige Entwicklung (Finnland/ Strategie für Bildung und Ausbildung)

Handlungsfeld	Bildung für nachhaltige Entwicklung
Bezeichnung der Best Practice	Strategie für Bildung und Ausbildung für Nachhaltige Entwicklung
Beschreibung der Best Practice	<p>Die Strategie entwickelt Pläne zur Verbesserung von Kooperation und Förderung von Netzwerken auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene. 14 Aktionen sollen verfolgt werden: Aufbau von Partnerschaften und Netzwerken von “Entwicklungszentren” (hierbei sollen die Kapazitäten bestehender Organisationen gestärkt werden), Einflussnahme auf Basisbildung und Training, Entwicklung von Lernmaterial und -umgebungen, Diversifizierung und Ausweitung von Gelegenheiten zur Partizipation, Aktionspläne für nachhaltige Entwicklung sowie deren Evaluation und Fortschreibung.</p> <p>Evaluation 2012/2013:</p> <p>Die Bewertungen waren unterschiedlich auf verschiedenen Ebenen. Insbesondere die Erwachsenenbildung war erfolgreich. Ungefähr die Hälfte der Schulen des Basisniveaus haben jetzt einen Nachhaltigkeitsplan/-zertifikat oder planen ein solches zu etablieren. In den momentanen Lehrplänen (2006-2016) ist nachhaltige Entwicklung eines von sechs Querschnittsthemen. Bei den Instituten Höherer Bildung wurde erreicht, dass nachhaltige Entwicklung eines der Ziele in den Zielvereinbarungen mit dem Ministerium ist. Aufgrund größerer Unabhängigkeit dieser Institutionen ist die Steuerungskapazität des Ministeriums geringer. Die Evaluation forderte aber deren Verstärkung. Ebenso wurde gefordert, dass Nachhaltigkeit konkreter und verständlicher gemacht werden muss. Ein Vorschlag war die Aktivierung von Gemeinden, eine klarere Aufgabenteilung innerhalb der Regierung sowie eine stärkere Führungsrolle des Bildungsministeriums.</p> <p>Zukunftspläne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überarbeitete Lehrpläne für Vorschulen und Basisschulen werden ab dem Schuljahr 2016-17 im Einsatz sein. Nachhaltige Entwicklung zu integrieren ist eines der Ziele in der Überarbeitung.</li> <li>• Der Nationale Bildungsaufsichtsrat (National Board of Education) verfolgt die Implementierung von Erfordernissen in der Erwachsenenbildung (ab 2014).</li> <li>• In der 2008 Strategie für die Internationalisierung der Institute Höherer Bildung ist globale Verantwortung eine von fünf Prioritäten. Diese Strategie wird 2014 evaluiert.</li> <li>• Das Bildungsministerium hat Vertreter aller Institute Höherer Bildung zu einer Diskussion über die Verankerung von Nachhaltigkeit eingeladen (November 2013).</li> </ul>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Finnland

Ziel	Bildung für nachhaltige Entwicklung auf allen Ebenen
Adressaten	Entscheidungsträger hinsichtlich Bildung und Ausbildung in allen Verwaltungsbereichen und auf allen Entscheidungsebenen. Die Strategie will so die Bereitschaft von Lehrern, Ausbildern und Erziehern erhöhen, für nachhaltige Entwicklung zu arbeiten und Einsichten und Wissen (Know-how) zu befördern.
Erfolgsfaktoren	Die Strategie adressiert Gebiete, die intensive Kooperation zwischen Bildungsinstitutionen erfordern sowie die Kombination von Expertise in Bildung mit anderen, wobei Kapazitäten hier jeweils mitgebracht werden. Weitere Kapazitäten werden erwartet durch Kooperation zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, Privatsektor und NGOs. Ggf. darüber hinaus gehender Finanzierungsbedarf wird während der Implementierung festgestellt.
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Eine umfassende Strategie zur BNE ist eine innovative Maßnahme, die generell auch auf NRW übertragbar ist.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 543.

Tabelle 34: Bildung für nachhaltige Entwicklung (Finnland)

Handlungsfeld	Bildung für nachhaltige Entwicklung
Bezeichnung der Best Practice	Sitra: Kurse zu nachhaltiger Finanzpolitik ("New leadership through sustainable financial policy courses")
Beschreibung der Best Practice	<p>Sitra (Finnish Innovation Fund) hat bereits eine lange Tradition in Kursen zu Finanzpolitik: 1977 - 2005 haben rund 2.000 Akteure in einflussreichen Positionen verschiedener Sektoren und Arenen teilgenommen.</p> <p>Das neue Konzept für nachhaltige Finanzpolitik wurde 2013 gestartet: im Mittelpunkt steht hier jetzt, wie finanzpolitische Instrumente genutzt werden können, um nachhaltiges Wirtschaften zu befördern. Insbesondere soll größeres Verständnis dafür vermittelt werden, wie der umfassende, langfristige Ansatz von nachhaltiger Entwicklung erreicht werden kann in der Praxis und im Management von Finanzpolitik.</p> <p>Für Anfang 2013 war ein Pilotkurs geplant, in dem die ca. 30 Teilnehmer aktiv an der Konzeptentwicklung mitarbeiten sollten. Nach Fertigstellung des Konzepts sind zwei Kurse pro Jahr geplant.</p> <p>Die Praxisbeispiele in den Kursen werden geplant und durchgeführt in Kooperation u.a. mit der Aalto Universität, dem Finanzministerium sowie Spezialisten des Büros des Ministerpräsidenten (Kanzleramt).</p>
Nachhaltigkeitsstrategien, die Best Practice enthalten	Finnland
Ziel	Training für nachhaltige Finanzpolitik soll die Fähigkeit von Entscheidungsträgern und Meinungsführern verbessern, die Herausforderungen von nachhaltiger Wirtschaft anzugehen und Chancen wahrzunehmen.
Adressaten	Entscheidungsträger in Politik, öffentlicher Verwaltung, Privatsektor, Verbänden, Forschung, Kultur und Medien.
Erfolgsfaktoren	Teil des Sitra Gesamtbudgets von 70 Millionen Euro; Kooperation in der Umsetzung mit Wissenschaft und Ministerien
Zu vermeidende Fehler	-
Einschätzung zur grundsätzlichen Übertragbarkeit auf NRW	Fortbildungen in nachhaltiger Finanzpolitik sind als gutes Praxisbeispiel generell auf NRW übertragbar.

Quelle: Jakob et al. 2014, S. 544.

## 5 Fazit und Schlussfolgerung

### Idealtypen für effektive Elemente einer Nachhaltigkeitsstrategie

Insbesondere bei den Governance-Prinzipien lassen sich Qualitätsmerkmale der Erarbeitung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie identifizieren, die Eingang in den Strategieprozess NRWs finden sollten.

Als Strategien mit Vorbildcharakter können insgesamt die Nachhaltigkeitsstrategien Thüringens, Hessens und Baden-Württembergs genannt werden, da sie die Governance-Prinzipien insgesamt sehr gut umsetzen. Auf internationaler Ebene sticht bei der Berücksichtigung der Governance-Kriterien Wales hervor: In der walisischen Nachhaltigkeitsstrategie werden fast alle Governance-Prinzipien berücksichtigt.

Einzelne Governance-Kriterien sind aber auch in der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Deutschland (z.B. Inhalte und Ziele), der EU-2020-Strategie (z.B. horizontale Integration) und den Nachhaltigkeitsstrategien in Rheinland-Pfalz (z.B. Monitoring und Evaluation) und Wales (z.B. Umsetzung) derart gut berücksichtigt worden, dass sie als Best-Practice-Beispiele anzusehen sind. Tabelle 35 fasst die Best-Practice-Beispiele zusammen und gibt eine Kurzeinschätzung zur Bedeutung für den Nachhaltigkeitsstrategieprozess in NRW.

**Tabelle 35: Kurzeinschätzung der Best-Practice-Beispiele zu Governance-Prinzipien**

Governance-Prinzip	Best Practice	Staat/ Land/ Region	Leitlinien zur Übertragung auf NRW
<b>Inhalte und Ziele</b>	Integrierte Betrachtung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen durch Ziele und quantifizierte und terminierte Indikatoren	Thüringen, Deutschland, Österreich, Schweiz	Ökologie – Ökonomie – Soziales ganzheitlich und überprüfbar behandeln
<b>Umsetzung</b>	Eigenständige Arbeitsprogramme inklusive Budget und Beteiligung der jeweiligen Ressorts	Baden-Württemberg, Hessen, Thüringen, Wales	Aktionsprogramme ausreichend und mit Ressortbeteiligung finanzieren
<b>Monitoring und Evaluation</b>	Regelmäßige Fortschrittskontrolle auf Basis von Indikatorenberichten und externe Evaluation des Nachhaltigkeitsprozesses	Deutschland, Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Wales	Strategieprozess als Lernprozess heißt: stetig überprüfen und weiterentwickeln
<b>Horizontale Integration</b>	Federführung in der Regierungszentrale und interministerielle Arbeitsgruppen und Nachhaltigkeitsprüfungen im Rahmen von Politikfolgenabschätzungen	EU 2020-Strategie, Baden-Württemberg, Thüringen, Wales	Das Thema Nachhaltigkeit hoch aufhängen und breit bearbeiten
<b>Vertikale Integration</b>	Einbindung nachgeordneter politischer Ebenen und Kooperation mit übergeordneten politischen Ebenen	Baden-Württemberg, Hessen, EU, Wales	Kommunen einbinden, EU- und Bundesziele beachten
<b>Partizipation nicht-staatlicher Akteure</b>	Konsultationsverfahren und Nachhaltigkeitsräte	Baden-Württemberg, Brandenburg, Thüringen	Der Rechenschaftspflicht gegenüber den Bürgern durch Transparenz und Zielgruppenorientierung nachkommen

## Gute Lösungsansätze für bestimmte Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung

Die Synopse der Best-Practice-Beispiele aus den Nachhaltigkeitsstrategien anderer Bundesländer sowie auf internationaler Ebene hat gezeigt, dass es durchaus Beispiele in den Handlungsfeldern Nachhaltiges Wirtschaften, Nachhaltige Finanzpolitik und Bildung für nachhaltige Entwicklung gibt, die durch ihren innovativen, sehr umfassenden oder über die Gesetzgebung hinausgehenden Charakter Standards setzen und als Maßnahmen mit Vorbildcharakter bezeichnet werden können. Eine ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategie sollte demnach Beispiele dieser Art angepasst an die Bedingungen und Bedarfe in NRW enthalten und ggf. in Form einer noch ambitionierteren Erweiterung übernehmen. Die nachfolgende Tabelle fasst die Best-Practice-Beispiele inklusive einer Kurzeinschätzung zu ihrer möglichen Bedeutung für die Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in NRW zusammen (siehe Tabelle 36).

Tabelle 36: Kurzeinschätzung der Best-Practice-Beispiele zu Fach- bzw. Unterthemen

Best Practice	Staat/Region/Land	Leitlinien zur Übertragung auf NRW
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Rohstoff- und Materialnutzung</b>		
PIUS-Check; Eff-Check	Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz	Ausbaufähiger Mindeststandard
TEKES – Programm für grünes Wachstum	Finnland	Radikal geringerer Ressourcen- und Materialverbrauch
TEKES Groove – Programm für Wachstum mit Erneuerbaren	Finnland	Internationale Wettbewerbsfähigkeit durch Erneuerbare Energien
Transitionsprozess „Stoffe“	Flandern	Materialeffizienz durch gezielte Maßnahmenbündelung
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Flächennutzung</b>		
Kooperatives Flächenmanagement	Bayern, Rheinland-Pfalz, Hessen	Ausbaufähiger Mindeststandard
Innovative und nachhaltige Raumentwicklung	Schweiz	Flächennutzung wird ebenen- und bereichsübergreifend gut umgesetzt
Raumordnungsplan für raumverträgliche Tourismusentwicklung	Tirol	Strategisches Langfristdenken im Tourismus
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige Innovationen und Investitionen</b>		
Nachhaltige Innovationen und Investitionen durch strategischen Gesamtansatz	Sachsen-Anhalt	Innovationsförderung in intelligent verknüpften Nachhaltigkeitsbereichen
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltiger Konsum</b>		
Nachhaltiger Konsum durch aktive Verbraucherpolitik	Thüringen	Neues Thema Konsum gut angepackt
Initiativen zur Bewusstseinsbildung für nachhaltigen Konsum	Österreich	Konkrete Umsetzung und breite Beteiligung beim neuen Thema Konsum
Sitra – neue Geschäftsmodelle für bio- und lokale Lebensmittel	Finnland	Innovative Ideen für Lebensmittel aus der Region
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Soziales Unternehmertum</b>		
Förderung eines sozialen Unternehmertums in Verbindung mit Strategien für Corporate Social Responsibility	Thüringen	Verantwortliche Unternehmensführung fest verankern
Charta für Nachhaltige Entwicklung	Wales	Eigenverantwortung von Organisationen und Betrieben stärken
Austrian Sustainability Reporting Award (AS-RA)	Österreich	Ausgezeichnete Nachhaltigkeitsberichterstattung verdient einen Preis

Best Practice	Staat/Region/Land	Leitlinien zur Übertragung auf NRW
<b>Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltige öffentliche Beschaffung</b>		
CO <sub>2</sub> -neutrale Landesverwaltung	Hessen	Ambitionierte Maßnahme über gesetzliche Vorgaben hinaus
Bonus-Malus-System für Ministeriumsausgaben	Frankreich	Finanzielle Anreize für eine immer anspruchsvollere nachhaltige Beschaffung
<b>Nachhaltige Finanzpolitik: Haushaltskonsolidierung</b>		
Umsetzung der Ausgaben- und Schuldenbremse	Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hessen, Sachsen, Sachsen-Anhalt	Auf mehreren Wegen zum ausgeglichenen Haushalt
	Aargau (Schweiz)	Durch abgestimmte Instrumente zum ausgeglichenen Haushalt
<b>Nachhaltige Finanzpolitik: Steuerung der Finanzen</b>		
Indikatorenbasierte Steuerung	Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Thüringen	Steuerung durch haushaltspolitische Schwerpunkte
Nachhaltigkeitsprüfung der Fünfjahreshaushaltsplanung	Bhutan	Innovative und umfassende Steuerung durch haushaltspolitische Schwerpunkte
<b>Nachhaltige Finanzpolitik: Förderpolitik</b>		
Alternative Förderinstrumente	Brandenburg	Mehr Ausdifferenzierung, mehr Zielgruppenorientierung und mehr Wettbewerb
Konjunkturprogramm „Investitionen in die Zukunft“	Frankreich	Geld aus der Bankenunterstützung in die regionale Wirtschaft zurückfließen lassen
Förderung von sozial verantwortlichen Investitionen	Frankreich	Umfassende Mobilisierung von Kapital für soziale Zwecke
<b>Bildung für nachhaltige Entwicklung: Politische Institutionalisierung</b>		
Zertifizierungssystem für außerschulische Bildungspartner	Bayern, Sachsen-Anhalt	Vorbild-Maßnahme
Landesaktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung	Brandenburg, Bayern	Vorbild-Maßnahme mit eigenem Haushaltstitel
<b>Bildung für nachhaltige Entwicklung: Verstetigung von BNE</b>		
Interministeriell Arbeitsgruppe Bildung für nachhaltige Entwicklung	Brandenburg, Bayern	Arbeitskreis gründen und langfristig verankern
Strategie für Bildung und Ausbildung für nachhaltige Entwicklung	Sachsen-Anhalt	BNE auf allen Ebenen durch umfassende Strategie
Sitra: Kurse zu nachhaltiger Finanzpolitik	Finnland	Training in nachhaltiger Finanzpolitik für Entscheidungsträger

Der Teilbericht stellt Best-Practices aus Nachhaltigkeitsstrategien anderer Länder, Regionen und Bundesländer in Bezug auf die sechs Governance-Prinzipien Inhalte/Ziele, Umsetzung, Monitoring/Evaluation, vertikale Integration und horizontale Integration sowie Partizipation zusammen. Insgesamt kommt es darauf an, die Nachhaltigkeitsstrategie in NRW als eine ressortübergreifende Dachstrategie zu entwickeln. Zudem sollte der Einbindung nachgeordneter Ebenen und der Qualität der Partizipation einen erfolgreichen Prozess zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie besondere Bedeutung beigemessen werden.

Auch in den Handlungsfeldern Nachhaltiges Wirtschaften, Nachhaltige Finanzpolitik und Bildung für nachhaltige Entwicklung bieten diese Nachhaltigkeitsstrategien zahlreiche gute Praxisbeispiele. Bei der Erarbeitung einer NRW-Nachhaltigkeitsstrategie bieten diese guten Erfahrungen die Grundlage für eine fruchtbare Diskussion. Bei der Übertragung der Best Practices in den NRW-Nachhaltigkeitsprozess gilt es, die in diesem Bericht identifizierten Erfolgsfaktoren zu beachten und den besonderen Kontextbedingungen des Landes NRW Rechnung zu tragen. So bedarf NRW einer Nachhaltigkeitsstrategie, die beispielsweise die starke Industrialisierung, die hohe Bevölkerungszahl und die Bedeutung wachsender und schrumpfender Städte (regionale Disparitäten) besonders berücksichtigt.

Weiterer Forschungsbedarf wird in der Untersuchung genau dieser spezifischen Kontextbedingungen des Landes NRW gesehen. Erst eine detaillierte Analyse der landesspezifischen Bedingungen und Bedarfe erlaubt eine kontextangepasste Übertragung der hier identifizierten Best Practices und sollte daher den nächsten folgerichtigen Arbeitsschritt im Prozess zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie des Landes NRW darstellen.

## 6 Literatur

- Bayerische Staatsregierung (2011): Bayerische Nachhaltigkeitsstrategie, [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/3-NE-Alle-sind-Partner/Steckbriefe%20Länder/2013-01-15-bayern-nachhaltigkeitsstrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/3-NE-Alle-sind-Partner/Steckbriefe%20Länder/2013-01-15-bayern-nachhaltigkeitsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=4)  
Zugriff: 13.6.2014
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2014): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln – Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt, Gütersloh.
- Borbonus, Sylvia; von Geibler, Justus; Luhmann, Jochen; Scheck, Hanna; Schostok, Dorothea; von Winterfeld, Uta (2014): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln – Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf EU-Ebene, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2014), S. 21-300.
- Bundesregierung (2012): Perspektiven für Deutschland – Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/perspektiven-fuer-deutschland-langfas-sung.pdf;jsessionid=3C3AF507BFBD9C1CFF2BF1F54E58ED3C.s2t1?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/perspektiven-fuer-deutschland-langfas-sung.pdf;jsessionid=3C3AF507BFBD9C1CFF2BF1F54E58ED3C.s2t1?__blob=publicationFile&v=2)  
Zugriff: 7.5.2014
- Freistaat Thüringen (2012): Die Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie 2011, [http://www.nachhaltigkeitsbeirat-thueringen.de/images/pdf/Broschuere\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsbeirat-thueringen.de/images/pdf/Broschuere_Nachhaltigkeitsstrategie_2011.pdf)  
Zugriff: 12.6.2014
- Hessisches Statistisches Landesamt (2012): Nachhaltigkeitsstrategie Hessen – Ziele und Indikatoren, <http://www.statistik-hessen.de/publikationen/download/524/index.html>  
Zugriff: 13.6.2014
- Jakob, Klaus; Kannen, Hannah; Niestroy, Ingeborg (2014): Projekt „Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln“ – Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien auf internationaler Ebene, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2014), S. 301-571.
- Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt (2011): Gemeinsam für eine lebenswerte Zukunft, – Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Sachsen-Anhalt, [http://www.mlu.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MLU/MLU/Master-Bibliothek/Landwirtschaft\\_und\\_Umwelt/N/Nachhaltigkeit/Bericht\\_NHS\\_ST\\_Stand010311.pdf](http://www.mlu.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLU/MLU/Master-Bibliothek/Landwirtschaft_und_Umwelt/N/Nachhaltigkeit/Bericht_NHS_ST_Stand010311.pdf)  
Zugriff: 13.6.2014
- MWKEP RLP, Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung des Landes Rheinland Pfalz (2012): Perspektiven für Rheinland-Pfalz, Fortschreibung 2011, [http://www.mwkel.rlp.de/File/2011-Kurzfassung-Nachhaltigkeitsstrategie-Rheinland-Pfalz-pdf/\\_1/](http://www.mwkel.rlp.de/File/2011-Kurzfassung-Nachhaltigkeitsstrategie-Rheinland-Pfalz-pdf/_1/)  
Zugriff: 13.6.2014
- MUGV BB, Ministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (2011): Natürlich nachhaltig – Brandenburg, Nachhaltigkeitsstrategie für das Land Brandenburg, [http://www.mugv.brandenburg.de/media\\_fast/4055/nachhaltigkeitsstrategie\\_bb.pdf](http://www.mugv.brandenburg.de/media_fast/4055/nachhaltigkeitsstrategie_bb.pdf)  
Zugriff: 28.6.2014