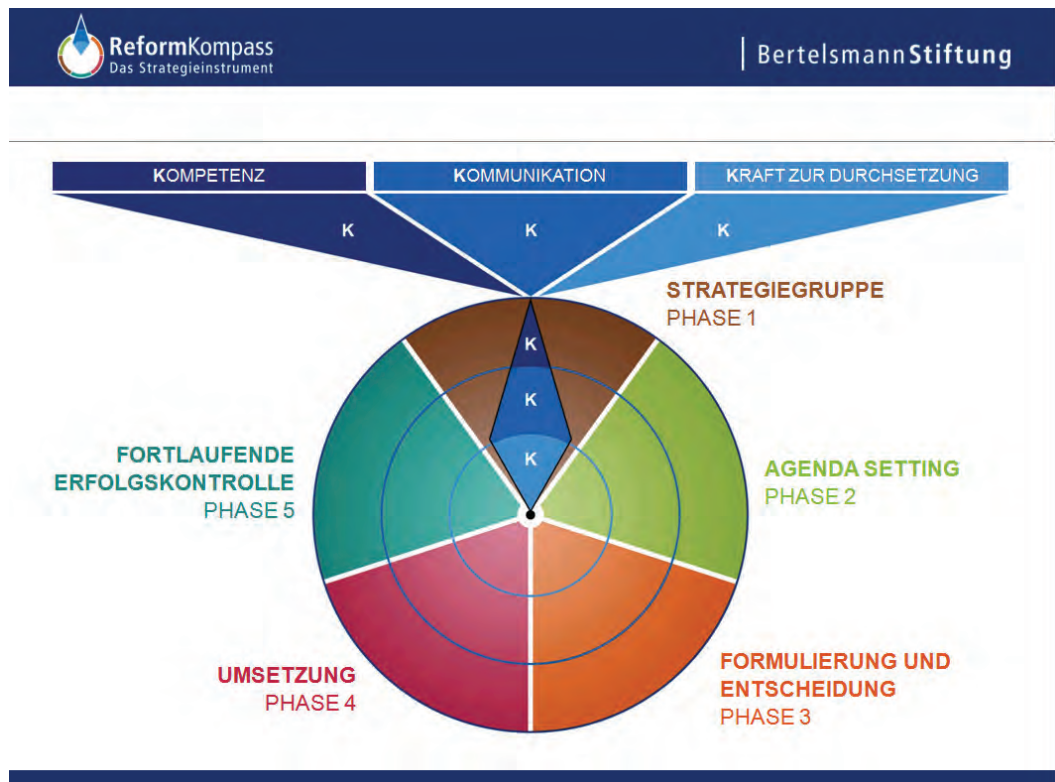


Nachhaltige Entwicklung des öffentlichen Sektors – Mit dem Reformkompass auf Kurs bleiben!

Bund, Länder und Gemeinden stehen vor großen **Herausforderungen**: die Energiewende muss gemeistert werden, die öffentlichen Haushalte müssen konsolidiert werden, die Bildungs- und Betreuungsangebote müssen ausgebaut werden, und vieles Andere mehr. Immer wieder reagieren Politik und Verwaltung mit sektoralen und kurz- bis mittelfristigen Strategien auf „ihre“ Probleme: Es wird eine Schulreform durchgeführt oder ein Plan zur Schaffung neuer Kita-Plätze umgesetzt, es wird ein Fahrplan zur Einhaltung der Schuldenbremse aufgestellt oder es wird eine Strategie entwickelt, um den Anteil der erneuerbaren Energien am Gesamtenergieverbrauch zu erhöhen. Eine dauerhafte oder nachhaltige Entwicklung des öffentlichen Sektors setzt jedoch voraus, dass ökologische, ökonomische und soziale Fragen ganzheitlich und langfristig beantwortet werden. Für den Bund, die Länder und die Gemeinden geht es daher darum, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, die bereichs- und generationenübergreifend angelegt sind und

– auch im politischen Tagesgeschäft – eine übergreifende Orientierung für fachpolitische Strategien bieten können.

tung 2013a): In Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thürin-



Auf kommunaler Ebene ist bereits ab 1992 – nach dem Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro – eine Vielzahl an **Nachhaltigkeitsstrategien** (sog. Lokale-Agenda- oder Agenda-21-Prozesse) entwickelt worden. Auf nationaler Ebene ist 2002 – zum Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg – eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet und seitdem mehrfach (zuletzt 2012) fortgeschrieben worden. Auf Länder-Ebene sieht das Bild noch relativ heterogen aus (vgl. Bertelsmann Stif-

gen gibt es bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie. In Brandenburg und Sachsen-Anhalt läuft der Prozess noch; in Nordrhein-Westfalen soll im nächsten Jahr mit der Entwicklung einer Strategie begonnen werden. In Mecklenburg-Vorpommern, dem Saarland sowie den Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg ist die Erarbeitung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie demgegenüber zurzeit nicht geplant.

Das European Sustainable Development Network (kurz: ESDN)

hat auf Basis vielfältiger Erfahrungen in Europa und weltweit sieben **Prinzipien** aufgestellt, die grundsätzlich bei allen Nachhaltigkeitsstrategien zu berücksichtigen sind (vgl. <http://www.sd-network.eu>):

- Gemeinsame Vision und strategische Ziele
- Commitment der politischen Führung
- Horizontale Integration
- Vertikale Integration
- Partizipation
- Implementationsmechanismen und Kapazitätsaufbau
- Monitoring, Evaluation und Strategieerneuerung.

Vor allem das zuletzt genannte Prinzip weist darauf hin, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie zwar langfristig ausgerichtet sein sollte, immer wieder aber auch angepasst und fortgeschrieben werden muss, um aktuelle ökologische, ökonomische und soziale sowie neue politische Rahmenbedingungen (z. B. nach Regierungswechseln) zu berücksichtigen. Insofern stellt sich für alle öffentlichen Verwaltungen, ob mit oder ohne Nachhaltigkeitsstrategie, auf kurz oder lang die Frage, wie Reformen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung – neu – gestaltet werden können.

Zur Planung und Analyse von Reformprozessen im öffentlichen Sektor ist der sog. „**Reformkompass**“ entwickelt worden (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013b). Der Reformkompass orientiert sich an dem klassischen Politikzyklus aus Agenda Setting, Formulierung und Entscheidung, Umsetzung und fortlaufender Erfolgskontrolle – ergänzt um die Bildung einer Strategiegruppe. Hierbei handelt es sich um eine Gruppe von verwaltungsinternen und ggf. -externen Akteuren, die die Reform im Wesentlichen planen und steuern und die

aus diesem Grund auch schon gleich zu Beginn, d. h. noch vor dem Agenda Setting, eingerichtet werden sollte. Des Weiteren geht der Reformkompass davon aus, dass in den einzelnen Phasen des Politikzyklus‘ jeweils drei Dimensionen zu berücksichtigen sind: Kompetenz, Kommunikation und Kraft zur Durchsetzung. In der Kompetenz-Dimension steht das inhaltliche Konzept der Reform im Vordergrund, in der Kommunikations-Dimension geht es um die Information und Partizipation von Stakeholdern, und in der Dimension „Kraft zur Durchsetzung“ werden vor allem machtpolitische Fragen behandelt.

Klar ist, dass politische Prozesse nie linear ablaufen, sondern mit vielfältigen und häufig nicht planbaren Rückkoppelungen verbunden sind. Klar ist auch, dass jede Reform anders ist, und keine Reform nach „Schema F“ abläuft. Es gibt jedoch wiederkehrende Muster, die bei allen Reformen gleich und daher gut planbar sind. Diesen Umstand macht sich der Reformkompass zunutze, indem er **Empfehlungen** bereitstellt, was in den einzelnen Phasen und Dimensionen des Reformprozesses jeweils zu bedenken ist.

Im Folgenden wird kurz skizziert, wie der Reformkompass konkret genutzt werden kann, um eine Nachhaltigkeitsstrategie zu planen, zu implementieren und den Erfolg der politischen Zukunftsstrategie laufend zu überwachen:

Strategiegruppe:

- Kompetenz: Für die Planung, Implementierung und laufende Überwachung einer Nachhaltigkeitsstrategie sollte in der Strategiegruppe ausreichend Know-how in Bezug auf die prioritären Politikfelder, die einzelnen Bereiche der nachhaltigen Entwicklung (Umwelt, Wirtschaft

und Soziales) sowie Methoden und Instrumente der Information und Partizipation von Stakeholdern vorhanden sein.

- Kommunikation: Für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es wesentlich, dass die Strategiegruppe über stabile Kommunikationskanäle zu relevanten Bezugsgruppen (z. B. in Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Wissenschaft und Medien) verfügt.
- Kraft zur Durchsetzung: Die Strategiegruppe sollte sich frühzeitig einen guten Überblick über Befürworter und Gegner der Nachhaltigkeitsstrategie verschaffen – und sich überlegen, wie die Befürworter zu Verbündeten gemacht werden können bzw. wie mit den Gegnern der Strategie (und deren Positionen) umgegangen werden soll.

Agenda Setting:

- Kompetenz: Die Grundlage eines erfolgreichen Agenda Settings für die Entwicklung oder Weiterentwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sind genaue Kenntnisse über die aktuellen Problemlagen, die langfristigen Trends, die vorherrschenden Meinungen sowie die vorhandenen Zielkonflikte; auf dieser Basis können die geeigneten Schwerpunktthemen der Strategie (z. B. „Energiewende“, „Haushaltskonsolidierung“ oder „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“) festgelegt werden.
- Kommunikation: An dieser Stelle geht es darum, die wesentlichen Leitgedanken der Nachhaltigkeitsstrategie (z. B. „qualitatives statt quantitatives Wachstum“) und die geplanten Schwerpunktthemen zu kommunizieren; eine Bezugnahme auf aktuelle politische Debatten kann dabei hilfreich sein.

- Kraft zur Durchsetzung: Um die Strategie erfolgreich auf die Agenda zu setzen, ist es wichtig, ein gutes Gespür für offene Gelegenheitsfenster zu haben (z. B. die Nachhaltigkeitsstrategie als Antwort der Politik auf die anhaltende Finanz- und Wirtschaftskrise).

Formulierung und Entscheidung:

- Kompetenz: Für die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie (Leitlinien, Ziele, Indikatoren und Maßnahmen) ist es gut zu wissen, wie die einzelnen Probleme in anderen Ländern gelöst worden sind und welche Praktiken – ggf. in angepasster Form – übernommen werden können; bewährt hat sich auch, „Nachhaltigkeits-Checks“ von geplanten Maßnahmen durchzuführen, d. h. zu prüfen, ob und inwieweit sich die geplanten Maßnahmen voraussichtlich positiv oder negativ auf andere Bereiche der nachhaltigen Entwicklung auswirken werden.
- Kommunikation: Bei der Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie spielt die Information und Partizipation der Stakeholder eine entscheidende Rolle. Wer wird wann und wie über den Fortschritt der Strategieentwicklung informiert? Wer soll wann wie an der Strategieentwicklung partizipieren?
- Kraft zur Durchsetzung: Um eine Entscheidung über die Nachhaltigkeitsstrategie herbeizuführen (z. B. durch einen Kabinetts- oder/und Landtagsbeschluss), sind letztlich Mehrheiten sicherzustellen (bei Nachhaltigkeitsstrategien vorzugsweise durch konsensorientierte Verhandlungen).

Umsetzung:

- Kompetenz: Im Rahmen der Umsetzung kommt es vor al-

lem darauf an, das Hauptziel der Nachhaltigkeitsstrategie nicht aus den Augen zu verlieren: den regelmäßigen Ausgleich von Konflikten zwischen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension sowie der kurz-, mittel- und langfristigen Perspektive in bestimmten Fachfragen und die Rückbindung der Diskussionen an ein übergeordnetes Leitbild (der „Weg“ als „Ziel“).

- Kommunikation: Eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist nur möglich, wenn die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern, Unternehmen sowie anderen externen Akteuren gut funktioniert (gemeinsame Diskussion von Umsetzungsproblemen, offensiver Umgang mit Verbesserungsvorschlägen, etc.).
- Kraft zur Durchsetzung: Die Durchsetzung der Nachhaltigkeitsreform wird erleichtert, wenn es der Verwaltung gelingt, alle relevanten Umsetzungsakteure zu aktivieren; erforderlich ist darüber hinaus ein gutes Projektmanagement (Festlegung klarer Zuständigkeiten, Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, etc.).

Fortlaufende Erfolgskontrolle:

- Kompetenz: Für die fortlaufende Erfolgskontrolle der Nachhaltigkeitsstrategie sind geeignete Verfahren zu entwickeln und einzuführen: in Betracht kommen z. B. regelmäßige Nachhaltigkeitsberichte zu den festgelegten Indikatoren und regelmäßige Nachhaltigkeitsprüfungen für neue Regelungen oder Programme.
- Kommunikation: Im Rahmen der fortlaufenden Erfolgskontrolle sollte auch ein umfassendes Meinungs-Screening durch-

geführt werden (bei der Öffentlichkeit, den Zielgruppen, den Parteien, etc.); wichtig ist darüber hinaus eine angemessene Verbreitung von Strategieerfolgen (über Websites, Broschüren, Konferenzen etc.).

- Kraft zur Durchsetzung: Um die „Kraft zur Durchsetzung“ zu erhalten, sind ggf. veränderte Akteurskonstellationen zu berücksichtigen; so kann es z. B. erforderlich sein, die Zusammensetzung der Strategiegruppe oder eines Nachhaltigkeitsbeirates im Laufe des Prozesses noch einmal zu überdenken.

Insgesamt liefert der Reformkompass also ein geeignetes „Raster“, um die Entwicklung oder Weiterentwicklung sowie die Umsetzung und Überwachung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu gestalten. Der Reformkompass erweitert das Blickfeld auf alle Phasen des politischen Prozesses sowie die jeweils relevanten Dimensionen „Kompetenz“, „Kommunikation“ und „Kraft zur Durchsetzung“. Weitere Informationen zum Einsatz des Reformkompasses können hier abgerufen werden: <http://www.reformkompass.de>.

Literaturquellen:

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland und auf EU-Ebene. Gütersloh 2013.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Reform Kompass I. Das Strategieinstrument für politische Reformprozesse. Gütersloh 2013.

Kontaktdaten: Henrik Riedel, Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Telefon: ++49/(0)5241/81-81266, E-Mail: henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de