

Institutionelle Innovationsstrategien

60 Ideen zur Initiierung und Umsetzung eines
nachhaltigen Strukturwandels

D. Kanatschnig, P. Schmutz

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

26/2004

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder unter:

Projektfabrik Waldhör
Nedergasse 23, 1190 Wien
Email: versand@projektfabrik.at

Institutionelle Innovationsstrategien

60 Ideen zur Initiierung und Umsetzung eines
nachhaltigen Strukturwandels

Univ.-Doz. Dr. Dietmar Kanatschnig
DI Petra Schmutz

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung

Wien, August 2004

*„Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Mauern und
die anderen Windmühlen.“*

Zusammenfassung

Wie vorangehende Studien zeigen, war und ist der bisherige Zuschnitt der Institutionen offenkundig für die Beibehaltung der derzeitigen nicht-nachhaltigen Entwicklung mit verantwortlich. Daher ist es nötig, die institutionellen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Strukturwandel zu schaffen, um die Gestaltungsfähigkeit und die Handlungskapazitäten in Richtung Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Aufgabe und Ziel der vorliegenden Studie war es, adäquate Lösungsstrategien zu erarbeiten, welche die Umsetzung des Konzepts der Nachhaltigkeit forcieren. Für die zentralen Akteure der österreichischen Institutionenlandschaft – Politik, Verwaltung, Wirtschaft, BürgerInnen, NGOs und Wissenschaft - wurden im Rahmen dieses Projektes 60 institutionelle Innovationen entwickelt und beschrieben sowie die speziell technologiepolitisch relevanten Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Beispiele institutioneller Innovationen, welche im Projekt behandelt wurden sind:

- Nachhaltigkeitskompass und – zeugnis für PolitikerInnen
- Parlamentarischer Nachhaltigkeitsbeirat
- Offenlegung der Nachhaltigkeitswirkung von Gesetzen
- Jahr der Nachhaltigkeit
- Verbindung von Nachhaltigkeit und Finanzressort
- Nachhaltigkeitswirkungsorientierte Verwaltung
- Netzwerk nachhaltiger Unternehmen
- Innovationsagentur
- KonsumentInnenplattform für Nachhaltigkeit
- Institutspartnerschaften an Universitäten über Fakultäten hinweg
- Nachhaltigkeitsdachverband

Da ein Strukturwandel nicht abrupt erfolgen kann, ist auch bei der Einführung institutioneller Innovationen ein schrittweises Vorgehen notwendig. Institutionelle Innovationen müssen dort ansetzen, wo eine Änderung möglich ist. Je nach Ausgangssituation sind institutionelle Innovationen dauerhaft, zeitlich begrenzt oder ad hoc einzuführen.

Fazit des Projektes

Nicht nur die richtigen – im Sinne von „Nachhaltigkeit unterstützenden“ - Entscheidungen, sondern auch die richtigen Strukturen, die mit höherer Wahrscheinlichkeit zu richtige Entscheidungen führen, sind für eine zukunftsverträgliche Entwicklung unserer Gesellschaft und Wirtschaft ausschlaggebend.

Solche Strukturen bzw. institutionellen Innovationen zählen genauso wie beispielsweise eine entsprechende Neugestaltung des Steuerwesens zu den zentralen Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem notwendig sind. Die Schaffung dieser Rahmenbedingungen wäre auf nationaler Ebene primär als Aufgabe der Bundesebene zu sehen.

Institutionelle Innovationsstrategien für eine Nachhaltige Entwicklung sind nicht „mit einem Schlag“ sondern in Form eines Prozesses umzusetzen. Mit dem Start der Umsetzung darf jedoch nicht gewartet werden, bis die Wissenschaft hundertprozentig alle Bereiche erforscht hat. Es ist vielmehr bereits genügend Wissen vorhanden, um die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auch institutionell zu forcieren. Dazu ist pro-aktives Handeln in allen Bereichen erforderlich.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Begriffsdefinitionen.....	5
3	Notwendigkeit institutioneller Innovationen	7
4	Arten von Innovationen und Abgrenzung des Projektgegenstands.....	9
4.1	Kriterien für nachhaltige institutionelle Innovationen	10
4.2	Nachhaltiger Strukturwandel durch institutionelle Innovationen	14
5	Institutionelle Innovationsstrategien	16
5.1	Politik	18
5.2	Verwaltung.....	30
5.3	Politik und Verwaltung	47
5.4	Wirtschaft.....	51
5.5	BürgerInnen	63
5.6	NGOs.....	69
5.7	Wissenschaft	71
5.8	Allgemein gültige Innovationsstrategien	73
6	Ausblick	74
7	Literaturverzeichnis	76

1 Einleitung

Das vorliegende Projekt „Institutionelle Innovationsstrategien - Strategien zur Initiierung und Umsetzung institutioneller Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung“ baut auf den Ergebnissen aus dem Projekt „Institutionelle Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung – Analyse institutioneller Nachhaltigkeitsdefizite“¹, das ebenfalls im Auftrag des BMVIT vom ÖIN bearbeitet wurde, auf. In diesem Vorläuferprojekt wurden in einem ersten Schritt die institutionellen Hemmnisse einer nachhaltigen Entwicklung in den zentralen Institutionen bzw. der wichtigsten Akteursgruppen: Politik, Verwaltung, Wirtschaft, BürgerInnen, NGOs und Wissenschaft erhoben. Dies erfolgte mittels wissenschaftlicher Recherche und Analyse sowie empirischer Erhebung des Erfahrungswissens von AkteurInnen der österreichischen Institutionenlandschaft.

Die zunehmende Dynamik „nicht-nachhaltiger“ Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft und damit auch in der Natur resultiert in erster Linie aus den grundlegenden Organisations- und Bauprinzipien der modernen Gesellschaft. Die Analyse im ersten Teil der Studie zeigt weiters, dass sich die nachhaltigkeitsrelevanten institutionellen Problemkomplexe weitgehend mit den derzeitigen praktischen Herausforderungen an die Politik (z.B. zunehmende Überforderung der staatlichen Problemlösungspotenziale, Beschleunigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, Arbeitslosigkeit u.ä.) decken.

Zusammenfassend haben sich folgende Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung in der ersten Studie herauskristallisiert:

¹ Resel, K., Ömer, D., Kanatschnig, D.: Institutionelle Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung - Analyse institutioneller Nachhaltigkeitsdefizite. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 29/2002. BMVIT (Hrsg.). Wien 2002

Tabelle 1: Institutionelle Hemmnisse einer Nachhaltige Entwicklung

Identifizierte Hemmnisse (aus Teil 1):
Fixierung auf Einzelinteressen
Einigung nur zu Details, Detailsteuerung, Frontendenken
Negative Koordination („Kleinster Gemeinsamer Nenner“)
Unscharfer Begriff „Nachhaltigkeit“, Konkretisierungsproblematik
Eigendefinitionen (kein Hinterfragen bestehender Grundannahmen)
Fehlen eines „Zentrums des Widerstands“ (bzw. Institutionen können NhE nicht als Ziel aufnehmen)
Integrationsinstitution fehlt (oder Nachhaltigkeit als Umweltfrage)
Kein Gemeinschaftswissen
Typischer Ablauf politisch-administrativer Entscheidungen (Ressourcencheck, Problemformulierung, Lösungsfindung)
Entfremdung zu BürgerInnen (BürgerInnen werden zwar als wichtig erachtet, aber nicht aktiv von Institutionen eingebunden)
Selbstverschließungstendenzen (Forderung nach Strukturwandel widerspricht traditionellen Detailinteressen)

Es zeigt sich, dass das bestehende institutionelle Gefüge in Österreich in vielen Bereichen der Erzielung von Fortschritten in Richtung Nachhaltigkeit entgegensteht. Letztlich sind daher umfassende institutionelle Reformen und Innovationen der Nachhaltigkeit zur Überwindung der Handlungsrestriktionen und zur Mobilisierung umfassender politischer Potenziale erforderlich. Anzustreben ist vor allem die institutionelle Verankerung einer integrativen Politik der Nachhaltigkeit in Politik und Verwaltung.

Aufgabe und Ziel dieser Studie war es, zu den analysierten Hemmnissen adäquate Lösungsstrategien zu erarbeiten, welche die Umsetzung des Konzepts der Nachhaltigkeit forcieren. Im Folgenden werden über 60 Chancen und Möglichkeiten für nachhaltige institutionelle Innovationen werden aufgezeigt.

2 Begriffsdefinitionen

In Fortsetzung der Studie „Institutionelle Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung – Analyse institutioneller Nachhaltigkeitsdefizite“ werden auch hier die gleichen Begriffsdefinitionen zu Grunde gelegt. Zur besseren Verständlichkeit soll an dieser Stelle nochmals kurz auf diese Begriffe eingegangen werden.

Institutionen sind gemeinschaftliche Einrichtungen, mit denen gesellschaftliche Akteure ihre Beziehungen regeln.² Im weitesten Sinne bedeutet der Begriff Institution „soziale Gebilde und sozial normierte Verhaltensmuster“³. Nach der Definition, mit der die deutsche Enquete-Kommission arbeitet, werden „Institutionen als formelle (formgebunden, z.B. nach Gesetzen) oder informelle (formungebunden, zum Beispiel Konventionen) Regeln verstanden, die im Sinne eines kollektiven Koordinationsmechanismus eine bestimmte, die individuellen Interessen regulierende, kollektiv akzeptierte Norm in direkte Verhaltensvorgaben für die verschiedenen Individuen umsetzen. Die kollektive Verhaltensänderung wird durch die Bereitstellung eines Überwachungs- und Durchsetzungsmechanismus sichergestellt. Institutionen bilden somit die Anreizstruktur für wirtschaftliches und politisches Handeln.“⁴

Institutionen besitzen aufgrund ihrer längerfristigen Geltungsdauer eine wichtige ordnungsschaffende Funktion, da sie innerhalb wiederkehrender Situationen stabile Erwartungen schaffen und so Sicherheit gewährleisten. Sie strukturieren das menschliche Verhalten auf allen Ebenen der Wirtschaft und Gesellschaft und in ihren Subsystemen.⁵ In diesem Sinne erbringen Institutionen symbolische, sinnstiftende Orientierungsleistung. Es gibt daher ein reziprokes Verhältnis von „Menschen machen Institutionen“ - um ein Ziel effektiv zu implementieren und

² WBGU: Neue Strukturen globaler Umweltpolitik. S. 73.

³ Mayntz, R. und Scharpf, F.W.: Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. Vgl. auch: Zimmermann, H. et al.: Innovation jenseits des Marktes. S. 50.

⁴ Minsch, J. et al.: Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit.

⁵ Siehe ebenda.

langfristig handeln zu können - und „Institutionen machen Menschen“, indem sie sozialisieren, disziplinierend und lehrend wirken.⁶

In vielen Fällen sind Institutionen eng mit **Organisationen** verknüpft. Der Begriff der Organisation bezieht sich auf eine „Einrichtung als administrative Einheit mit eigenem Budget, Personalbestand und Briefkopf“⁷. Konstitutive Bedingungen einer Organisation sind die formale Zuordbarkeit von Akteuren zu einer konkreten Organisation (z.B. Angestellter, Vereinsmitglied usw.) und die Zielgerichtetheit der Organisation als Systemeinheit.⁸ Organisationen werden gegründet, um bestimmte Ziele zu verfolgen, und diesen Zielen ist die Organisationsstruktur unterworfen. Unter Organisationsstruktur werden die beschreibbaren Regelungen des organisatorischen Handelns (z.B. Aufgabenbeschreibung, Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitsmittel) verstanden. Organisationen sind aber keine starren, statischen Systeme, welche das Handeln der Mitglieder festlegen, sondern dynamische Systeme, welche durch die sinnhaften Handlungen ihrer Mitglieder ständig neu reproduziert bzw. verändert werden.⁹ So betrachtet gilt auch hier das reziproke Verhältnis „Menschen machen Organisationen“ und „Organisationen machen Menschen“.

⁶ Offe, C.: Designing Institutions in East European Transitions. S. 200.

⁷ WBGU: Neue Strukturen ... S. 73.

⁸ Hennig, J.: Organisationsreform als mikropolitischer Gestaltungsprozess. S. 10.

⁹ Siehe ebenda, S. 12.

3 Notwendigkeit institutioneller Innovationen

Der bisherige Zuschnitt der Institutionen war und ist offenkundig für die Beibehaltung der derzeitigen nicht-nachhaltigen Entwicklung mit verantwortlich.¹⁰ Daher ist es nötig, die institutionellen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Strukturwandel zu schaffen, um die Gestaltungsfähigkeit und die Handlungskapazitäten in Richtung Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Nachhaltigkeit ist ein auf Langfristigkeit ausgerichtetes, übergeordnetes Leitbild für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft mit dem Ziel der umweltgerechten Sicherung von Wohlstand und sozialen Frieden für gegenwärtige und künftige Generationen. Die konkrete Ausgestaltung einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung kann jedoch nicht konkret definiert oder vorgegeben werden, sondern ist als offener gesellschaftlicher Such-, Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen. Aus der damit verbundenen Dynamik ergeben sich hohe Anforderungen an die gesellschaftliche Anpassungs- und Innovationsfähigkeit insbesondere in Hinblick auf die Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt) sowie der Langfristorientierung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns.

Derzeit bestehen große Defizite bei der Durchdringung der gesellschaftlichen Teilsysteme mit den Leitbildvorstellungen der Nachhaltigkeit. Insbesondere die meist fehlende Übereinstimmung des dynamischen technisch-ökonomischen Wandels mit dem trägeren sozio-politischen und kulturellen System sowie dem ökologischen System behindern in vielen Bereichen eine zukunftsfähige Entwicklung. Zur Überwindung dieser Defizite sind umfassende Veränderungen bzw. Reformen der gegenwärtigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Strukturen sowie der gesellschaftlichen und individuellen Normen und Wertvor-

¹⁰ Göll, E., Thio, S.L.: Nachhaltigkeitspolitik in EU-Staaten. S. 9

stellungen erforderlich. Diese Veränderungen implizieren die Notwendigkeit eines weitreichenden gesellschaftlichen Strukturwandels durch technisch-ökonomische, soziale und institutionelle Innovationen.

- š` *Technisch-ökonomische Innovationen* beziehen sich auf nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen bei Herstellung, Vermarktung und Anwendung von Produkten und Dienstleistungen sowie bei Infrastrukturen.
- š` *Soziale Innovationen* betreffen die Formen und Inhalte menschlichen Zusammenlebens. Sie drücken sich in Veränderungen allgemeiner Werte und Normen sowie Verhaltensweisen aus und schlagen sich in neuen individuellen Lebensstilen, der verstärkten Partizipation der Bevölkerung sowie neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen nieder.
- š` *Institutionelle Innovationen* beziehen sich auf die Organisation der gesellschaftlichen Akteure und deren Ordnungsprinzipien. Sie zielen auf die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen zur Stimulierung von mehr technischen, sozialen und institutionellen Innovationen durch Regeln mit Anreiz- und Hemmwirkungen ab.

Innovationen gelten allgemein als Grundlage und aktivierende Elemente jedes personellen, sozialen und ökonomischen Wandels. Sie sind daher die Basis bei der Bewältigung von neuen Problemen in allen gesellschaftlichen Bereichen. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass eine Innovation, die auf positive Umwelteffekte abzielt, als Prozess zu begreifen ist, der neben der erstmaligen Durchsetzung auch die Ausbreitung unter ihren potenziellen AnwenderInnen (Diffusion) und die Akzeptanz durch die NutzerInnen der Innovation (Adaption) mit einschließt.

4 Arten von Innovationen und Abgrenzung des Projektgegenstands

Wie aus Punkt 2 zur Begriffsdefinition hervorgeht, umfassen institutionelle Innovationen ein breites Maßnahmenfeld von gesetzlichen Rahmenbedingungen über organisatorische Neuerungen bis hin zu freiwilligen Vereinbarungen von Akteursgruppen. Da eine fundierte Behandlung all dieser Bereiche im Rahmen dieser Studie unmöglich ist, wird eine Abgrenzung auf folgende Innovationen vorgenommen:

- organisatorischen Innovationen
- Instrumentelle Innovationen

Erstere umfassen Innovationen, die beispielsweise durch Einrichtung neuer Organisationen, durch Neuerungen innerhalb von bestehenden Organisationen oder durch Änderungen von Prozessabläufen eine nachhaltige Entwicklung fördern.

Innovationen im Sinne von neuen Instrumenten/Werkzeugen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung werden dort vorgeschlagen, wo eine Vorgabe von organisatorischen Innovationen nicht möglich oder sinnvoll erscheint, die instrumentelle Innovation jedoch das Potenzial besitzt, eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Jede Institution kann als ein gesellschaftliches Subsystem angesehen werden, mit einer eigenen Geschichte sowie Kultur und in der Folge mit unterschiedlichen Regeln und Abläufen. Beispielsweise sind die Ämter der Landesregierungen der österreichischen Bundesländer zwar ähnliche Institutionen, in jedem sind jedoch die Zuständigkeiten und Abläufe anders geregelt. Hier ist es also sinnvoller instrumentelle Innovationen vorzuschlagen, welche dann in jeder Institution in der für sie passenden Form angewandt werden und so zu (geringfügig) unterschiedlichen organisatorisch/institutionellen Innovationen führen können. Es wäre weniger zielführend, eine genaue Vorgabe der Art der organisatorischen Umsetzung vorzuschlagen.

Auf institutionelle Rahmenbedingungen, wie eine ökologische Steuerreform, die Kostenwahrheit im Verkehrsbereich und die Umsetzung einer ökosozialen Marktwirtschaft, welche sicherlich zu den stärksten „Motoren“ für die Umsetzung des Konzepts der Nachhaltigkeit zählen, wird in der vorliegenden Studie nicht eingegangen, da dies den Rahmen des Projektes sprengen würde und es eigene Arbeiten zu diesen Bereichen bereits gibt bzw. noch erfordert.

In Teil 1 der Studie wurden folgende zentralen Akteursgruppen der österreichischen Institutionenlandschaft untersucht:

- Politik
- Verwaltung
- Wirtschaft
- BürgerInnen
- NGOs
- Wissenschaft

Diese bilden auch das Arbeitsfeld für das vorliegende Projekt.

4.1 Kriterien für nachhaltige institutionelle Innovationen

Die im vorliegenden Projekt entwickelten institutionellen Innovationsstrategien wurden vor dem Hintergrund folgender Kriterien, die sich in der wissenschaftlichen Befassung mit dem Thema Nachhaltigkeit sowie in der wissenschaftlich-praktischen Umsetzungsarbeit des ÖIN als zentral herauskristallisiert haben, erarbeitet:

- ≠ Leitbildorientierung
- ≠ Mix bottom up / top down (Polyzentralität)
- ≠ Partizipation (Stakeholder) und Kommunikation
- ≠ Konsensprinzip
- ≠ Reflexivität
- ≠ Subsidiarität
- ≠ Selbstorganisation
- ≠ Sektorübergreifend / integriert

Leitbildorientierung

Institutionelle Innovationen sollen Orientierung geben in Richtung Nachhaltigkeit. D.h. sie sollen bestehende Institutionen nachhaltiger gestalten bzw. deren Tätigkeiten in diese Richtung lenken. Ziele und Prinzipien, die bei der Entwicklung von institutionellen Innovationen zu berücksichtigen sind, sind daher:

- Lebensqualitätssicherung
- Integration von Wirtschaft/Gesellschaft/Umwelt
- Vorsorgeprinzip / Langfristigkeit
- Ressourceneffizienz

Mix bottom up / top down (Polyzentralität)

Institutioneller Wandel kann weder strikt top-down noch ausschließlich bottom-up verlaufen. Eine konkrete Umsetzung der Nachhaltigkeit kann im Sinne der Selbstorganisation nur von den Betroffenen selbst, also nur bottom-up erfolgen.¹¹ Die ideale Handlungsebene dafür sind die Gemeinden und Regionen. Aufgabe der übergeordneten Ebenen ist es (top-down), die entsprechenden Rahmenbedingungen und Anreize für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

Eine Politik der Nachhaltigkeit ist polyzentrisch und nimmt von vielen Orten und Akteuren ihren Ausgang.¹² Diese Polyzentralität bewirkt unter anderem, dass bei eventuellen Blockaden an einer Stelle (bei einem/r Akteur/in), diese umgangen werden und der Wandel der Institutionen dennoch weitergehen kann.¹³

¹¹ Kanatschnig, D., Fischbacher, C., Schmutz, P.: Regionalisierte Raumentwicklung – Möglichkeiten zur Umsetzung einer Nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene. S. 11

¹² Schneidewind, U. et al: Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. S. 183.

¹³ Strasser, S. et al: Governance und Nachhaltigkeit. Monatsthema 3/2004 auf www.nachhaltigkeit.at.

Partizipation (Stakeholder) und Kommunikation

Die Umsetzung einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung ist eine komplexe Aufgabe, bei welcher zur gleichen Zeit mehrere Komponenten (Umwelt/Gesellschaft/Wirtschaft) berücksichtigt und mehrdimensionale Lösungen gefunden werden müssen und eine Vielzahl von Akteuren betroffen ist.

Im Unterschied zur Problemorientierung, bei der Partizipation nur auf die vom Problem betroffenen eingeengt wird, ist die Partizipation bei der Leitbildorientierung umso erfolgreicher, je besser alle unterschiedlichen Akteursgruppen einbezogen werden.

Partizipation erfordert die Anerkennung unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen. Somit begünstigt sie auch einen Ansatz, der unterschiedliche Dimensionen nachhaltiger Entwicklung integriert.¹⁴ Die Umsetzung eines partizipativen Ansatzes erfordert neue Formen der Kommunikation, Konfliktregelung und Konsensbildung.

Konsensprinzip

Das Konzept der Nachhaltigkeit gibt ein gesellschaftliches Leitbild vor. Der exakte Inhalt und wie die Umsetzung genau erfolgen soll ist eine gesellschaftliche „Aushandlungsaufgabe“. Dabei soll im Sinne der Nachhaltigkeit nach dem Konsensprinzip und nicht nach dem Kompromissprinzip vorgegangen werden. Ist beim Kompromiss das Ergebnis oft der kleinste gemeinsame Nenner, so besteht beim Konsensprinzip der Vorteil darin, dass Lösungen angestrebt werden, mit denen alle Betroffenen einverstanden sind. Das Konsensprinzip funktioniert unter der Voraussetzung eines relative hohen Einigungswillens und der Abwesenheit von fundamentalistischen Positionen.

Reflexivität

Institutionelle Innovationen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung setzen insgesamt eine Erhöhung der gesellschaftlichen Veränderungsfähigkeit voraus. Dies erfordert auf der Wissensebene eine Erhöhung der Reflexivität. Reflexivität

¹⁴ ebenda.

dient dazu, das Wissen um (Neben-)Folgen beim Handeln von Akteuren zu erhöhen.¹⁵ Damit Reflexion stattfinden kann, bedarf es der Schaffung von Freiräumen für die Akteure, damit die kreativen Potenziale kooperativ erschlossen werden können. Dadurch dürfen Sichtweisen hinterfragt, Selbstdiagnosen erstellt, Krisen reflektiert sowie individuelle und kollektive Lernprozesse eingeleitet werden.¹⁶ Reflexivität setzt ebenso wie Partizipation neue Formen der Kommunikation voraus.

Subsidiarität

Das Prinzip der Subsidiarität besagt, dass alle Aufgaben, die von der ‚kleineren Einheit‘ gelöst werden können, dieser zu überantworten sind, während die ‚größere Einheit‘ einerseits die Rahmenbedingungen schafft bzw. alle übrigen Aufgaben übernimmt sowie andererseits unterstützend eingreift, wenn die kleinere Einheit überfordert ist.¹⁷

In einer Welt zunehmender Komplexität wird es immer wichtiger, zwischen etlichen Ebenen und Dimensionen geteilte und ausgehandelte Verantwortlichkeiten zu verstehen und handzuhaben. Subsidiarität impliziert, dass Individuen und Gemeinschaften in die Lage versetzt werden, ihr eigenes Leben aktiv zu verwalten und zu kontrollieren.¹⁸

Selbstorganisation

Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung kann nicht von oben verordnet werden, sondern nur durch vielfältige Selbstorganisationsprozesse aller gesellschaftlichen Akteure verwirklicht werden. Institutionelle Innovationen sollten in

¹⁵ Schneidewind, U. et al.: Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit... S. 187.

¹⁶ Glasl, F.: Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. S.35f. Sowie Jänicke, M.: Jenseits des additiven Ansatzes. S.39.

¹⁷ Kanatschnig, D., Fischbacher, C., Schmutz, P.: Regionalisierte Raumentwicklung – Möglichkeiten zur Umsetzung einer Nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene. S. 78

¹⁸ SQM Sustainable Quality Management: SQM-Analyseraster: ORIENTIERUNG. http://www.sqm-praxis.net/info/old/german/de_1_1_3_1_orientation.htm

diesem Sinne die Fähigkeit zur Selbstorganisation stärken.¹⁹ Selbstorganisation impliziert, dass die Steuerung eines (gesellschaftlichen) Systems nicht von außen erfolgt, sondern immanenter Bestandteil des Systems selbst ist.

Sektorübergreifend / integriert

Die derzeitige Aufteilung und –trennung der einzelnen Politikbereiche (z.B. Umwelt-, Sozial-, Verkehrs-, Wirtschaftspolitik usw.) wirkt dem grundsätzlichen integrativen Charakter des Nachhaltigkeitskonzeptes entgegen. Aber nicht nur in der Politik, auch in der Verwaltung, der Wissenschaft, in Interessensverbänden und anderen Bereichen sind sektorale Problemlösungen vorherrschend. Diese Art der „Arbeitsteilung“ zählt sicherlich mit zu den Hauptgründen, warum trotz breiter Akzeptanz bis heute die Grundsätze des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung zwar viel zitiert aber kaum in die reale Lebenswelt umgesetzt werden.

Aufgabe nachhaltiger institutioneller Innovationen ist es, diese Entwicklung umzukehren, denn die wichtigen Probleme sind immer öfter mit langfristigen Konsequenzen behaftet und nur sektorübergreifend wahrnehmbar und lösbar.²⁰

Neben den oben genannten Kriterien ist natürlich eine ausreichende und ausgewogene Ressourcenausstattung, sowohl personell wie auch finanziell, für eine wirkungsvolle Arbeit nachhaltiger Institutionen/Organisationen von zentraler Bedeutung. Zu den grundsätzlichen Erfolgsvoraussetzungen zählt weiters die Ausstattung mit entsprechender Kompetenz und Entscheidungsbefugnis.

4.2 Nachhaltiger Strukturwandel durch institutionelle Innovationen

Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf breiter Basis erfordert einen grundlegenden Strukturwandel. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind institutionelle Innovationen. Da ein Strukturwandel nicht abrupt erfolgen kann, ist auch bei der Einführung institutioneller Innovationen ein schrittweises Vorgehen not-

¹⁹ Minsch, J.: Gedanken zu einer politischen Kultur der Nachhaltigkeit. S. 8

²⁰ Luhmann, H.-J.: Die Blindheit der Gesellschaft. Filter der Risikowahrnehmung. München.

wendig. Institutionelle Innovationen müssen dort ansetzen, wo eine Änderung möglich ist. Je nach Ausgangssituation sind institutionelle Innovationen:

- dauerhaft
- zeitlich begrenzt oder
- ad hoc

einzuführen. Die Einführung zeitlich begrenzter institutioneller Innovationen ist beispielsweise dort notwendig, wo noch keine Strukturen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung vorhanden sind und organisatorische bzw. institutionelle Innovationen als Zwischenschritt für spätere dauerhafte Institutionen dienen bzw. den Grund dafür bereiten. Mit Ad hoc-Innovationen sind solche gemeint, die anlassbezogen, kurzfristig zur Ermittlung einer Lösung oder als Impulsgeber eingesetzt werden.

So wie die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung nur polyzentrisch - ausgehend von vielen Akteuren und Handlungsebenen erfolgen kann - so ist auch mit institutionellen Innovationen an verschiedensten Punkten anzusetzen. Institutionelle Innovationen können daher folgende Bereiche betreffen:

- Innovationen innerhalb bestehender Organisationen/Institutionen
- Innovationen zwischen verschiedenen Organisationen/Institutionen
- Schaffung neuer Organisationen/Institutionen
- Ab-, Auflösen bestehender Organisationen/Institutionen.

5 Institutionelle Innovationsstrategien

Aufbauend auf den in der ersten Studie analysierten Handlungsdefiziten und Hemmnissen einer nachhaltigen Entwicklung und unter Berücksichtigung der zuvor behandelten Kriterien werden nun im zentralen Kapitel des vorliegenden Berichtes konkrete Innovationsstrategien für die unterschiedlichen Akteursgruppen der österreichischen Institutionenlandschaft entwickelt und beschrieben.

Die folgende Tabelle gibt zunächst eine Übersicht über die 60 Innovationen, die im Anschluss näher ausgeführt werden:

Tabelle 2: Institutionelle Innovationsstrategien – 60 Ideen

Akteursgruppen	Institutionelle Innovationen für eine Nachhaltige Entwicklung		
	dauerhaft	zeitlich begrenzt	ad hoc
Politik	<ul style="list-style-type: none"> ## Persönlicher Nachhaltigkeitskompass für Politiker ## Nachhaltigkeitszeugnis für Politiker ## Parlamentarischer Beirat für NHE)* ## Einbindung der Jugend – z.B. Jugendparlament ## Umbau des Förderungswesens ## Nachhaltigkeit als Chefsache ## Offenlegung der NH-Wirkung jedes Gesetzes)* 	<ul style="list-style-type: none"> ## Jahr der Nachhaltigkeit ## NH als Bestandteil der Presseförderung ## NH-Journalistenpreis 	<ul style="list-style-type: none"> ## Projektpatenschaften ## NH-Events

Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> # NH in der „Chefetage“ # Verbindung von Nachhaltigkeit und Finanzressort # NH im Amt der Bundesregierung # Nachhaltigkeitsberichterstattung # Politische Verantwortung f. NH bei BK / Integration in alle Ministerien)* # NH-Koordinatoren / NH-Anwälte # NH u. Kommunikation als Schwerpunkt in der Ausbildung # Nachhaltigkeits-Wirkungsorientierte Verwaltung # Mitwirkung von PolitikerInnen in nachhaltigkeitsbezogenen Arbeitskreisen und Strategiegruppen # Nh-Trainee-Programm # Nachhaltigkeit im Beschaffungswesen # Nachhaltigkeit bei jedem Gesetz offen legen # Einführung der SBSC in der Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> #Projektgruppen #Aufbau von Akteursnetzwerken #Institutionalisierter Austausch zwischen allen Handlungsebenen, von Bund bis Gemeinde (Beisp. Round Table NhÖ) #Projektfonds für sektorübergreifende (Klein)projekte 	<ul style="list-style-type: none"> # Sektorübergreifende Arbeitsgruppen
Politik / Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> # NH als verpflichtendes Ziel f. ausgelagerte Unternehmen von Bund/Ländern/Gemeinden # Institutionalisierte Schnittstellen # Jährliche kommunale Nachhaltigkeitsklausur 		<ul style="list-style-type: none"> # Beziehung von NH-KoordinatorInnen bei Politikergesprächen
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> # Open Innovation # Regionalcluster # Sustainability Balanced Scorecard # Sustainable Development Director # Sustainability Board # NH-bezogene Produktinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> #Netzwerk nachhaltiger Unternehmen #Stakeholderdialoge #NH-Kennzahlen in MitarbeiterInnenengesprächen fixieren #Verknüpfung der Entlohnung mit NH-Fortschritten #Innovationsagentur 	<ul style="list-style-type: none"> # Life Style Panels # Kundenkarte für nachhaltigen Konsum
BürgerInnen	<ul style="list-style-type: none"> # Verankerung von NH in allen Lehrplänen # KonsumentInnenplattform # Nachhaltigkeits-Ombudsmann/frau # Institutionalisierung und Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> #Lokale Agenda 21 / Regionale Agenda 21 #Zukunftskonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> # Bürgerinitiativen für NHE
NGOs	<ul style="list-style-type: none"> # NGO für Nachhaltigen Lebensstil (Werte-Repräsentant) # Nachhaltigkeitsdachverband 		
Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> # Institutpartnerschaften über Fakultäten hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> #NH-Forschungsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> # Begleitung von Pilotprojekten
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> # NH in Strategieprozessen 		

)* NH ... Nachhaltigkeit, NHE... Nachhaltige Entwicklung, BK ... Bundeskanzler

Nach dieser Übersicht werden die einzelnen Innovationsstrategien im Folgenden gegliedert nach den Akteursgruppen näher ausgeführt.

Jede Institutionelle Innovation wird an Hand folgenden Rasters dargestellt:

- Titel
- Zielgruppe
- Zeitliche Dimension
- Art der Innovation
- Beschreibung

Kursiv gehaltene Texte im Beschreibungsteil zeigen Möglichkeiten zur Umsetzung im Technologie- und Innovationssegment bzw. BMVIT auf.

5.1 Politik

Fragen nachhaltiger Entwicklung stehen in engem Zusammenhang mit den Organisationsprinzipien der Gesellschaft und sind somit eine Herausforderung für die Politik als „Bearbeiterin gesellschaftlicher Probleme“.

Im heutigen Verständnis ist das politische System keine übergeordnete Macht, sondern eines unter vielen Teilsystemen. Der gesellschaftsprägende Einfluss des Staates geht damit aber nicht verloren, sondern wandelt sich nur in Hinblick auf die Form der Zielfindung und -umsetzung. Die Richtlinienkompetenz einer demokratisch legitimierten politischen Führung ist zur Vermittlung des Leitbildes der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft bzw. zur Sicherstellung ihrer Integration in die gesellschaftlichen Teilsysteme weiterhin unerlässlich.

Die Politik hat, demokratisch legitimiert und beauftragt, die Aufgabe Entscheidungen zu treffen und ihre originäre Aufgabe ist es, adäquate Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen.²¹ Politische EntscheidungsträgerInnen agieren diesbezüglich in einem Spannungsfeld verschiedener, widersprüchlicher Erwartungen und Tendenzen. Einerseits werden immer schnellere

²¹ Minsch, J.: Gedanken zu einer politischen Kultur der Nachhaltigkeit. S.6

und kurzfristigere Reaktionen und Erfolge der Politik gefordert, was andererseits die Berücksichtigung der – auch langfristigen – Folgen dieser Entscheidungen schwierig macht.²² Welche Entscheidungen getroffen werden, ist ausschlaggebend, ob eine nachhaltige Entwicklung gefördert oder gehemmt wird.

Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit liegen ebenso in der Schaffung von Freiräumen für innovative sozioökonomische Entwicklungen sowie in der Aufrechterhaltung einer innovationsfördernden Wettbewerbsstruktur.

Titel: Nachhaltigkeitskompass für PolitikerInnen

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Der Nachhaltigkeitskompass²³ wurde als Evaluationsinstrument für Unternehmen entwickelt, um deren Fortschritte bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens zu überprüfen (siehe Abbildung 1).

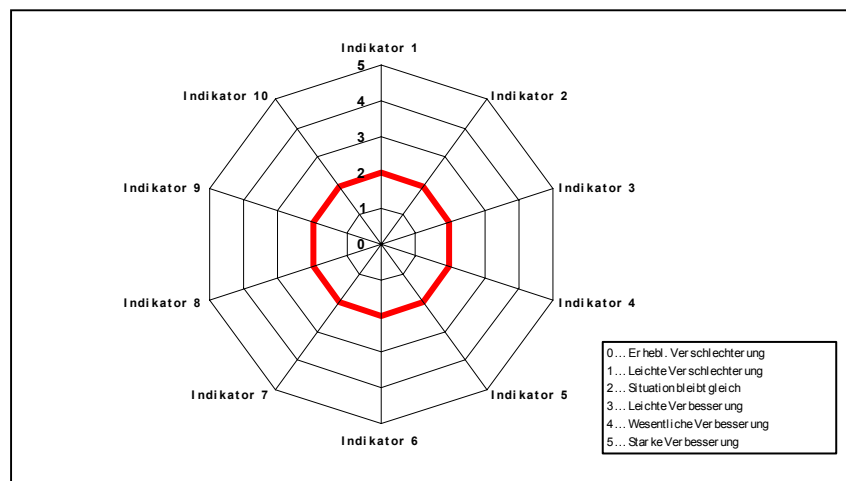


Abbildung 1: Nachhaltigkeitskompass

²² Göll, E., Thio, S.L.: Nachhaltigkeitspolitik in EU-Staaten. S.9

²³ Fussler, C.: Die Öko-Innovation.

Dieses Instrument kann ebenso, in abgewandelter Form, ausgestattet mit entsprechenden Indikatoren, für ein Monitoring der „Nachhaltigkeitsperformance“ von politischen EntscheidungsträgerInnen eingesetzt werden. Für jede Person wäre ein eigenes Indikatorensystem mit allgemeinen Nachhaltigkeitsindikatoren und Indikatoren die speziell auf den jeweiligen Wirkungsbereich der Person abgestimmt sind, zu erstellen.

Der Person, deren Entscheidungen in Hinblick darauf, ob diese eine nachhaltige Entwicklung fördern oder hemmen, überprüft werden, muss die Durchführung des Monitoring bewusst sein, falls die Evaluation extern erfolgt. Eine weitere Möglichkeit ist die Bewertung des Nachhaltigkeitshandelns im Sinne einer Selbstevaluation durch die Personen selbst. Die Ergebnisse bedürfen natürlich der öffentlichen Kommunikation, sodass ein gewisses Öffentlichkeitsinteresse und ein im Sinne der Nachhaltigkeit positives „Wettbewerbsdenken“ zwischen den Personen erreicht werden. Der Nachhaltigkeitskompass dient damit schließlich als Anreizinstrument, sich vermehrt für Nachhaltigkeit einzusetzen.

Mögliche Indikatoren im Bereich der Technologiepolitik wären:

- Anteil von Forschung und Entwicklung am BIP
- AkademikerInnenquote
- Projekte mit Nachhaltigkeitsrelevanz
- Fördersumme für Nachhaltigkeitsprogramme

Titel: Nachhaltigkeitszeugnis für PolitikerInnen

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die Einführung einer Nachhaltigkeitszeugnis für PolitikerInnen verfolgt die Idee, dass mit Ende einer Amtsperiode oder wann immer ein/e politische/r Entscheidungsträger seine Position wechselt, Resümee gezogen wird über dessen/ deren Entscheidungen und Handlungen und deren Auswirkungen auf eine nachhaltige Entwicklung. Damit wird gleichzeitig ein Nachhaltigkeits-Status-quo für die NachfolgerInnen gezogen.

Titel: Parlamentarischer Nachhaltigkeitsbeirat

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Bisher ist in Österreich Nachhaltigkeit in der Politik kaum institutionalisiert. Ein möglicher erster Schritt ist die Schaffung eines parlamentarischen Nachhaltigkeitsbeirates nach dem Vorbild von Deutschland. Damit würde in Österreich erstmals ein politisches Gremium geschaffen, dessen Aufgabe die Förderung einer Nachhaltigen Entwicklung ist.

Aufgaben, die vom Nachhaltigkeitsbeirat übernommen werden könnten sind:²⁴

- Parlamentarische Begleitung und Kontrolle der Regierungsarbeit im Themenbereich Nachhaltigkeit
- Mitwirkung bei der Weiterentwicklung und vor allem Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie in inhaltlicher und prozessualer Hinsicht
- Ex ante Überprüfung der Auswirkungen von geplanten Gesetzen in Bezug auf Nachhaltigkeit
- Vorschläge von Förderprogrammen und Gesetzesvorlagen, die eine Nachhaltige Entwicklung forcieren
- Vernetzung von Akteuren verschiedener Fraktionen, Ausschüsse und Ressorts
- Erfahrungsaustausch und Abstimmung mit den Nachhaltigkeitskoordinatoren der Bundesländer, etc.

In Deutschland wurde bereits Anfang Februar 2004 vom Deutschen Bundestag die Einrichtung eines Parlamentarischen Beirates für Nachhaltigkeit beschlossen.²⁵ Das Gremium soll eine Plattform und ein Impulsgeber für eine fortschrittliche Nachhaltigkeitsdebatte sein. Zu den Aufgaben des Beirats gehören, Vorschläge zur Umsetzung und Fortentwicklung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zu machen. Die Mitglieder sind aufgefordert, kritisch zu hinterfragen, ob

²⁴ Z.T. nach Göll, E., Thio, S.L: Nachhaltigkeitspolitik in EU-Staaten S. 145

²⁵ http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/index.html

politische Entscheidungen dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung gerecht werden.

Die Einrichtung eines solchen Beirates auch in Österreich wäre ein klares Signal, dass Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit wichtige politische Zielbestimmungen sind. Ein spezieller Fokus mit dem die oben beschriebenen Aufgaben vom Nachhaltigkeitsbeirat wahrgenommen werden sollten, ist die Förderung einer nachhaltigen Technologiepolitik. Der Beirat könnte beispielsweise auch Rahmenbedingungen für den Technologierat vorgeben. Der Beirat könnte so auch die Funktion der übergeordneten Beobachtung des Umsetzungsfortschrittes einer nachhaltigen Technologieentwicklung sein und entsprechende Einforderungen aussprechen, wenn Versäumnisse vom Beirat identifiziert werden.

Titel: Einbindung der Jugend – z.B. Jugendparlament

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die Jugendlichen von heute sind zentrale SchlüsselakteurInnen für eine Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung. Es ist daher wichtig Kindern Werte der Nachhaltigkeit in der Erziehung zu vermitteln und diese vorzuleben. Die vielgenannte „Politikverdrossenheit“ der Jugend ist zumeist nicht im wirklichen Desinteresse sondern im Mangel an Information, „Gehört-Werden“ und Mitsprachemöglichkeit begründet.

Dem entgegenwirken kann die Installierung von Jugendparlamenten und Jugendgemeinderäten, welche Jugendlichen die Möglichkeit geben, konkret an der Gestaltung ihrer Lebenswelt und Zukunft mitzuwirken. Die Jugendlichen werden somit von Früh auf in die Lage versetzt, Demokratie zu erfahren und zu lernen.

Jugendparlamente können auf den verschiedenen Handlungsebenen eingerichtet werden - Beispiele sind auf EU-Ebene das „EYP – European Youth Parliament“ oder auf Bezirksebene das „Kinder- und Jugendparlament“ Penzing, des 14. Wiener Gemeindebezirks.

Mindestens genauso wichtig wie die Einrichtung von Jugendparlamenten ist, dass die Ideen von Jugendlichen die in deren Rahmen z.B. zur Gestaltung einer

Nachhaltigen Entwicklung entwickelt werden, auch ernst genommen und von der Politik tatsächlich aufgegriffen werden. Die Jugendlichen sind jene, die die künftigen Technologien anwenden bzw. mit nicht-nachhaltigen Auswirkungen heutiger Technologien umgehen werden müssen. Die Jugend ist daher ein wichtiger Stakeholder für den Dialog über eine nachhaltige Technologiepolitik bzw. -entwicklung. Als erster Schritt hierzu könnte ein entsprechender Jugendbeirat zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsprogramme des BMVIT installiert werden.

Titel: Umbau des Förderungswesens

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Förderungen sind ein wichtiges Instrument, um Anreize für einen nachhaltigen Strukturwandel zu schaffen. Genauso wichtig wie die Schaffung neuer Förderungen zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung ist es, bestehende Förderungen, die einer nachhaltigen Entwicklung hinderlich sind, zu identifizieren und sie einzustellen bzw. durch nachhaltigkeitsfördernde zu ersetzen.

Die EntscheidungsträgerInnen in der Politik, sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene und in sämtlichen Handlungsfeldern, müssten dafür den Mut aufbringen, eine vollständige Durchleuchtung des österreichischen Förderungswesens in Hinblick auf die Nachhaltigkeitswirkung, in Auftrag zu geben und den Ergebnissen der Untersuchung zu Folge unnachhaltige Förderungen einzustellen bzw. durch nachhaltige zu ersetzen.

Sofern es zu einer Einstellung nicht-nachhaltiger Förderungen kommt, kann eine nachhaltige Entwicklung sogar durch Einsparungen der öffentlichen Hand unterstützt werden. Für eine Impulsgebung in Richtung Nachhaltigkeit wäre jedoch nicht die bloße Einstellung sondern die (kostenneutrale) Umwandlung nicht nachhaltiger in nachhaltige Förderungen zu bevorzugen.

Weiters ist darauf zu achten, dass die Schnittstellen zwischen komplexen, sektorübergreifenden Nachhaltigkeitsprozessen (wie Lokale und Regionale Agenda 21 Prozesse) und der nach wie vor sektoral ausgerichteten Förderlandschaft

effizient gestaltet werden – siehe dazu unter Punkt 5.2 die institutionelle Innovation „Projektfonds für sektorübergreifende Projekte“.

Ein schrittweiser Rückzug aus Förderungen, die eine nicht-nachhaltige Entwicklung unterstützen, das gilt auch speziell für technologiepolitisch relevante Förderungen, wäre dringend in die Wege zu leiten.

Titel: Nachhaltigkeit als Chefsache

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Nachhaltigkeit ist ein strategisches Thema und muss damit zur „Chefsache“ deklariert werden. Dies gilt sowohl in der Politik als auch in der Verwaltung und in Unternehmen. Nachhaltigkeit kann nicht an ein einzelnes Politikfeld, ein Amt oder eine einzelne Abteilung delegiert werden, sondern sie ist ein zentrales Leitmotiv. PolitikerInnen, als gewählten, gesellschaftlichen EntscheidungsträgerInnen kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Sie können durch Ihr Bekenntnis zu einer nachhaltigen Entwicklung positiv meinungsbildend wirken und durch ihre demokratisch legitimierten Entscheidungskompetenzen wichtige Weichenstellungen für eine zukunftsfähige Entwicklung treffen. Den „Chefs“ der jeweiligen politischen Ebene (BundeskanzlerInnen, Landeshauptleuten und BürgermeisterInnen) kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Wenn sie Nachhaltigkeit zum integrierten Bestandteil ihrer Regierungspolitik machen und diese Verantwortung nicht einzelnen Fachbereichen (meist der Umwelt) zuordnen, können Rahmenbedingungen für eine ganzheitliche, zukunftsfähige Entwicklung geschaffen und in den einzelnen Handlungsfeldern koordiniert umgesetzt werden.

Gerade das BMVIT, das im Forschungsbereich Nachhaltige Entwicklung aktiv integriert hat, könnte hierbei Vorbild sein.

Titel: Offenlegung der Nachhaltigkeitswirkung jedes Gesetzes

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Gesetze legen die zentralen Rahmenbedingungen jeden Handelns in unserer Gesellschaft fest – je nach inhaltlicher Ausrichtung der Gesetze werden damit auch gesellschaftliche Werthaltungen festgehalten.

Die Offenlegung der Nachhaltigkeitswirkung von Gesetzen ist ein wirksames Instrument für einen nachhaltigen Strukturwandel. Zunächst könnte dieses neue Instrument für die Verabschiedung neuer Gesetze angewandt werden. Genauso wie beispielsweise die sozialen, finanziellen oder ökologischen Auswirkungen von Gesetzen vor deren Verabschiedung im Parlament diskutiert werden, ist eine Beleuchtung der nachhaltigkeitsrelevanten Auswirkungen von Gesetzen vor deren Inkrafttreten von zentraler Bedeutung. Sie werden quasi ex-ante auf deren Zukunftstauglichkeit hin evaluiert und dementsprechend adaptiert.

Ein vom ÖIN durchgeführter „Nachhaltigkeits-Check“ von bestehenden Gesetzen zeigte, dass die Zielparagraphen fast aller Gesetze bereits sehr stark auf Nachhaltigkeit hin ausgerichtet sind, während jedoch die danach formulierten Maßnahmen bei weitem nicht ausreichen, diese Ziele zu verwirklichen. Eine nachhaltigkeitsbezogene Überprüfung von Gesetzen müsste also vor allem beurteilen, wieweit die angeführten Ziele auch tatsächlich erreicht werden können, und eine entsprechende Novellierung von Gesetzen nach Nachhaltigkeitskriterien wesentliche Impulse für einen nachhaltigen Strukturwandel bewirken.

Gerade im Verkehrsbereich eröffnen sich für das BMVIT hierbei wichtige Ansatzpunkte, zumal hierbei langfristige (Infra)Strukturentscheidungen getroffen werden müssen.

Titel: Jahr der Nachhaltigkeit

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

PolitikerInnen erfahren hohe gesellschaftliche und mediale Aufmerksamkeit, sie sind (auch durch ersteres bedingt) wichtige MeinungsträgerInnen und –bildnerInnen. Diese besondere Stellung sollte im positiven Sinne zur Forcierung einer nachhaltigen Entwicklung genutzt werden. Beispielsweise könnte dies dadurch geschehen, dass ein „Jahr der Nachhaltigkeit“ von der Politik ausgerufen wird. Die Schwerpunktsetzungen der letzten Jahre zielten eher auf begrenzte Themenfelder ab - 2003 war weltweit das „Jahr des Wassers“ und europaweit das „Jahr der Menschen mit Behinderungen“. Mit „Nachhaltigkeit“ könnte ein ganzheitliches und in jeden Bereich der Lebensqualität hineinspielendes Thema in den Mittelpunkt gestellt werden. Ein solches Schwerpunktjahr könnte dazu genutzt werden einer breiteren Masse der Bevölkerung und Akteuren der Gesellschaft das Konzept und dessen Notwendigkeit und Bedeutung für heutige und künftige Generationen näher zu bringen. Die damit verbundene Medienaufmerksamkeit sollte dazu genutzt werden, bisherige Umsetzungserfolge bekannt und für weitere gemeinsame Aktivitäten Mut zu machen. Das „Jahr der Nachhaltigkeit“ sollte bewusst nicht von einem einzelnen Ministerium ausgerufen bzw. inhaltlich ausgestaltet werden, sondern von allen politischen Handlungsfeldern mitgetragen werden.

Nachhaltigkeit kann als positives und zukunftsfähiges Konzept zur Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität präsentiert werden.

Ein „Jahr der Nachhaltigkeit“ könnte auch der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie zu einem höheren Bekanntheitsgrad und höherer Aufmerksamkeit verhelfen.

Das BMVIT könnte Mitinitiator und zentraler Motor eines Nachhaltigkeitsjahres werden. Das Jahr der Nachhaltigkeit muss anhand konkreter Themenstellungen für das jeweilige Zielpublikum in verständlicher Form transportiert werden. Einer dieser Schwerpunkte könnte nachhaltige Technologie und deren ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen im Vergleich zu nicht-nachhaltigen Technologien sein. Wird durch solche Events das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, für nachhaltiges Wirtschaften und die Bedeutung eines nachhaltigen Lebensstils gefördert, steigt auch die Nachfrage nach und Anwendung von nachhaltigen Technologien.

Titel: Koppelung Presseförderung mit Nachhaltigkeitsauftrag

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Bislang ist es kaum gelungen, Begriff und Inhalt der Nachhaltigkeit einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Für ein stärkeres Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Umsetzung im individuellen Lebensstil bis hin zur globalen Wirtschaft fehlt vielfach die adäquate Information. Medien spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Ein Mittel um die bisherige Situation zu verbessern, ist die Koppelung der im Jahre 1975 auf Bundesebene sowie zusätzlich in einzelnen Bundesländern eingeführten Presseförderung an die Berichterstattung bzw. Hintergrundinformation über Nachhaltigkeit. Medien, die auch dieses Thema regelmäßig aufgreifen sollen - aufgrund der aktiven Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung - eine höhere Förderung erhalten können.

Von Seiten der Technologiepolitik könnten die Medien regelmäßig mit Beiträgen über nachhaltige Technologien (ihre wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen) versorgt werden.

Die mediale Berichterstattung über nachhaltige Technologien könnte deren hohen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Einfluss für oder wider eine nachhaltige Entwicklung aufzeigen. Je nach Technologiepolitischer Entscheidung kann der Einsatz bestimmter Technologien gefördert oder verhindert und damit eine nachhaltige Entwicklung, eine höhere Lebensqualität bzw. eine risikoarme Zukunftsentwicklung gefördert oder erschwert werden. Diese Zusammenhänge in verständlicher Form zu transportieren ist Aufgabe der Medien.

Titel: Nachhaltigkeits-Journalistenpreis

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Ergänzend zur oben beschriebenen institutionellen Innovation der Nachhaltigkeits-Presseförderung kann als weiterer Impuls zur Belebung der Medienlandschaft im Sinne der Nachhaltigkeit ein Nachhaltigkeits-Journalistenpreis ins Leben gerufen werden. Jährlich könnten neue Themenkomplexe in den Mittelpunkt der Preisausschreibung gestellt werden. Hauptkriterium für die Einreichung von Beiträgen ist die anschauliche Darstellung und Vernetzung von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten.

Das BMVIT könnte dazu eine Sonderkategorie „Nachhaltigkeit und Technik“ anbieten. Ebenso wäre eine attraktive Veranstaltung(sserie) zur Weiterbildung von JournalistInnen im Bereich nachhaltige Technologien anzuraten.

Titel: Projektpatenschaften

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die bei der Idee für ein „Jahr der Nachhaltigkeit“ zugrunde liegende Überlegung, das öffentliche Interesse am Handeln von PolitikerInnen auch im positiven Sinne für die Nachhaltigkeit zu nutzen, spielt auch bei dieser institutionellen Innovation eine Rolle.

PolitikerInnen sollen für einzelne Projekte, die eine nachhaltige Entwicklung fördern, eine Art „Patenschaft“ übernehmen. Sie sollen quasi das Projekt bei seiner Umsetzung begleiten und beispielsweise die Projektfortschritte bei verschiedensten Anlässen präsentieren bzw. das auf sie gerichtete Medieninteresse dafür nutzen, die Inhalte des Projekts und der Nachhaltigkeit zu vermitteln.

Neben der Umsetzungsförderung von Nachhaltigkeit und der Öffentlichkeitsarbeit für das Thema zieht diese Innovation weitere Vorteile mit sich. PolitikerInnen können ihr Interesse an konkreter Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung unter Beweis stellen und erhalten die Möglichkeit direkt mit UnternehmerInnen, BürgerInnen usw. (ihren WählerInnen) in Kontakt zu treten. Diese ausgewählten Projekte erfahren eine erhöhte Medienaufmerksamkeit. Das sonst oft als zu abstrakt abgetane Konzept der Nachhaltigkeit kann in seiner unmittelbaren Praxisrelevanz (für die Umsetzung einer höheren Lebensqualität) gezeigt werden. Au-

ßerdem können so herausgegriffene Pilotprojekte Motivation für Folgeprojekte sein oder zur Nachahmung in einer anderen Region, einer anderen Branche usw. anregen.

Weiters fördern Projektpatenschaften durch PolitikerInnen auch die Kommunikation bzw. das gegenseitige Verständnis von Politik und Verwaltung bzw. anderen Akteursgruppen von denen das Projekt umgesetzt wird – vorausgesetzt die PolitikerInnen werden punktuell auch schon in die Projektentwicklung einbezogen. Nur dann können diese Projektpatenschaften bzw. „-partnerschaften“ auch fruchtbringend für alle Seiten umgesetzt werden.

Mögliche Patenschaften im Bereich der Technologiepolitik sollten bewusst integrative Aspekte betonen, wie:

- *Regionaler Bezug*
- *Sozialer Bezug*
- *Gesellschaftlicher Mehrwert*
- *Entwicklungszusammenarbeit*

Titel: Nachhaltigkeits-Events

Akteursgruppe: Politik

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Zusätzlich zu den zuvor beschriebenen „Jahr der Nachhaltigkeit“, in welchem Informationsveranstaltungen, Projekte usw. ein ganzes Jahr über die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellen, sollte die Politik auch in einzelnen Events, anknüpfend an bestimmte Anlässe, sich des Themas annehmen.

Vorteil für die PolitikerInnen ist der direkte Kontakt und Austausch mit ihren WählerInnen.

Nachhaltigkeitsveranstaltungen, die sich speziell mit nachhaltiger Technologiepolitik beschäftigen, könnten zusammen mit großen Unternehmen (z.B. VA Technologie AG), die ihre Praxiserfahrung einbringen können, durchgeführt werden.

5.2 Verwaltung

Unerlässlich für den Erfolg einer nachhaltigen Entwicklung ist neben einer sich zur Nachhaltigkeit bekennenden und aktiven Politik auch eine effektive Verwaltungsstruktur als integratives und operatives Umsetzungsmanagement.

Die vorherrschende, sektorale Aufsplitterung der Verwaltungsabteilungen nach fachlichen Gesichtspunkten wirkt einer integrativen Problemlösung entgegen, da eine Einheit oft nur einzelne Symptome des Problems, d.h. einen Systemausschnitt, bearbeiten kann, aber nicht die Querverbindungen zum Systemganzen kennt.²⁶ Die Überdifferenzierung begünstigt eine fragmentierte Sicht bei der Lösung von Problemen. Je detaillierter die Probleme sind, desto leichter können sie behandelt werden. Stehen aber umfassende, ressortübergreifende Probleme (also Probleme mit einem hohen Aggregationsgrad, so wie es auch die meisten nachhaltigkeitsrelevanten Probleme sind) an, so werden diese kaum bearbeitet bzw. es müssen die dafür notwendigen koordinierenden Beziehungen zwischen den einzelnen Abteilungen erst mühsam aufgebaut werden.

Nachhaltigkeit ist in der Verwaltung bisher kaum institutionalisiert und die Personal- und Geldressourcen für dieses Thema sind eher bescheiden. Als mögliche Lösungsstrategie wurde im Rahmen der Vorgängerstudie des ÖIN zum Thema „Institutionelle Innovationen“ von mehreren Interviewpartnern die Schaffung eigener auf Koordination ausgerichteter Nachhaltigkeitsabteilungen innerhalb der Ämter der Landesregierung oder von Ministerien vorgeschlagen.²⁷

Dieser Schritt könnte allerdings auf lange Sicht kontraproduktiv für die Umsetzung des Themas sein, ist doch Nachhaltigkeit ein ganzheitliches Konzept, das in allen Handlungsbereichen mitzudenken und umzusetzen ist. Dennoch bedarf es, zumindest bis Nachhaltigkeit sich als selbstverständliche Arbeitsgrundlage allen Handelns durchgesetzt hat, klarer Signale und personeller bzw. institutioneller Verankerung des Themas. Dabei ist darauf zu achten, dass Nachhaltigkeit nicht sektoral behandelt sondern möglichst dort angesiedelt wird, wo mehrere Berei-

²⁶ Carley, M., Christie, I.: Governance for a Sustainable Future. The World's Commons: The Challenge of Governance... S.21

²⁷ Resel, K., Ömer, D., Kanatschnig, D.: Institutionelle Innovationen 49

che zusammenlaufen und somit von vornherein ein integratives Vorgehen notwendig ist. Vor diesem Hintergrund wurden die im Folgenden ausgeführten institutionellen Innovationen entwickelt.

Titel: Nachhaltigkeit in der „Chefetage“

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionelle

Beschreibung:

In der „Chefetage“ laufen alle Entscheidungen zusammen, daher ist es strategisch zweckmäßig hier auch die Zuständigkeit für Nachhaltigkeit zu verankern.

Auf der kommunalen Ebene könnte dies beispielsweise derart umgesetzt werden, dass der Amtsleiter der Gemeinde- bzw. Stadtverwaltung auch mit den Nachhaltigkeitsagenden betraut ist. Auf Landes- und Bundesebene könnte ein Nachhaltigkeitsbeauftragter im Büro des Landeshauptmannes/der Landeshauptfrau bzw. in jedem MinisterInnenbüro beschäftigt werden. Ihre Aufgabe wäre die Überprüfung aller Inhalte, Anfragen und dgl. auf deren Nachhaltigkeitsrelevanz.

Solche MinisterassistentInnen für Nachhaltigkeit wären ebenso für den Technologiebereich anzudenken. Zur Forcierung und Abstimmung einer nachhaltigen Technologiepolitik im Ministerium könnte weiters ein sektionsübergreifendes Gremium für nachhaltige Technologieentwicklung eingerichtet werden.

Titel: Nachhaltigkeit im Finanzressort

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionelle

Beschreibung:

Eine Verankerung von Nachhaltigkeit im Finanzressort kann strategisch und inhaltlich für die Forcierung der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ein wichtiger Schritt sein. In der für die Finanzen zuständigen Institution, gleich ob auf Gemeinde-, Landes- oder Bundesebene, laufen ebenfalls alle sektoralen Entscheidungen zusammen. Werden hier Nachhaltigkeitskriterien bei der Entscheidung über Budgetzuteilungen und dergleichen angewandt, kann ver-

gleichsweise eine enorm hohe Reichweite der Nachhaltigkeitswirkung erzielt werden. Weiters stimmen die Ziele von Finanzabteilungen, langfristig sparsam und wirtschaftlich mit den Ressourcen umzugehen, mit den Nachhaltigkeitszielen überein, weshalb eine Verknüpfung der beiden Bereiche Synergien erwarten lässt.

Beispielsweise bringt die Anwendung des Vorsorgeprinzips langfristig auch finanzielle Vorteile mit sich. So liegt die Bandbreite des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Vorsorge zu Nachsorge zwischen 1:3 und 1:15.²⁸ Mit anderen Worten: Jede für Zukunftsvorsorge investierte Million erspart zumindest drei Millionen an Reparaturschäden, die durch unterlassene Vorsorge entstehen würden.

Als Innovation und ersten Schritt von technologiepolitischer Seite wäre eine ökonomische Bewertung der Einsparungen und Einsparungspotenziale durch effiziente und nachhaltige Technologien sowie der Risikominimierung anzuregen. Diese Zahlen könnten im Weiteren an die Finanzierung von Nachhaltigkeits-Forschungsprogrammen gekoppelt werden.

Titel: Nachhaltigkeit im Amt der Bundesregierung

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionelle

Beschreibung:

In jedem Bundesland Österreichs gibt es ein Amt der Landesregierung, in welchem alle sektoralen Abteilungen in einer Behörde zusammengefasst und koordiniert werden. Eine solche verbindende Einrichtung zwischen den einzelnen Ministerien auf Bundesebene existiert bisher nicht, jedes Ministerium ist eine Verwaltungseinheit für sich. Als verbindende Struktur und institutionalisierte Zusammenführung aller Sektoren auf Bundesebene könnte die Einrichtung eines „Amtes der Bundesregierung“ angedacht werden. In diesem wäre dann auch zentral die Nachhaltigkeit anzusiedeln.

²⁸ Kanatschnig, D.: Vorsorgeorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft. S. 29.

Titel: Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Verwaltung

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die Neuorientierung des Verwaltungshandelns erfordert auch neue Instrumente, die eine höhere Transparenz der aufgetragenen Kosten und erzielten Leistungen schaffen. Ein mögliches Instrument dafür ist die periodische Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten.

In der Wirtschaft hat sich dieses Instrument mittlerweile erfolgreich bewährt und etabliert. Von Großkonzernen bis zu Klein- und Mittleren Betrieben werden jährlich Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Der Trend geht eindeutig weg von der reinen Umweltberichterstattung hin zu einer ganzheitlichen Berichterstattung und Verbindung von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft.

Dabei ist der Nachhaltigkeitsbericht nicht nur ein reines Medium, um sich nach außen zu präsentieren und ein Instrument der Imagepflege. Vielmehr geht mit der Berichterstattung ein interner Veränderungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit einher, der auch zur Vertrauensbildung zu MitarbeiterInnen und Stakeholdern beiträgt.

Dieses erfolgreiche und in der Wirtschaft erprobte Instrument bringt auch für den Verwaltungsbereich sinnstiftenden Nutzen.

Vom Bericht und seiner Erstellung gehen wichtige Impulse aus, welche die nachhaltige Entwicklung der Verwaltungseinheit fördern:

- ⌘ **Bewusstseinsbildung in der Verwaltung:** Im Zuge der Berichterstattung setzen sich viele Personen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander: Indem bei der Erstellung verwaltungsinterne Interviews geführt werden, indem die Leitungsebene den fertigen Bericht in Fachdiskussionen präsentiert oder einfach indem MitarbeiterInnen den Bericht lesen.
- ⌘ **Wahrnehmung schwacher Signale:** Bei der Vorbereitung des Berichts werden die Forderungen der Anspruchsgruppen (z.B. BürgerInnen, nach-

gelagerter Verwaltungseinheiten etc.) gesammelt und es wird analysiert, welche neuen Themen für die Verwaltungseinheit relevant werden. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein Frühwarnsystem und lässt Chancen und Gefahren rechtzeitig erkennen.

- ⚡ **Treiber nachhaltiger Verwaltungsentwicklung:** Während der Berichterstellung wird die Verwaltung daraufhin „gescannt“, welche Maßnahmen für Nachhaltigkeit bereits gesetzt wurden und welche derzeit benötigt werden.
- ⚡ **Ziele verankern:** Indem geplante Nachhaltigkeits-Maßnahmen und Ziele veröffentlicht werden, werden sie verbindlicher!
- ⚡ **Gemeinsame Entwicklung mit den Anspruchsgruppen:** Voraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung ist der Dialog mit den Anspruchsgruppen. Berichte fördern dies, indem sie Stakeholdern wichtige Informationen liefern. Die Berichterstattung kann Dialoge aber auch initiieren, indem Anspruchsgruppen in die Erstellung des Berichts einbezogen werden.

Nachhaltigkeitsberichte erhöhen die Reflexivität.²⁹ Ein Bericht steht niemals für sich allein. Er baut immer auf den gesamten Nachhaltigkeitsleistungen der Verwaltungseinheit auf und bildet somit den Nachhaltigkeitsprozess der Organisation ab - schwerpunktmäßig im jeweiligen Berichtszeitraum. Damit sind der Bericht und der zugrunde liegende Prozess innerhalb der Verwaltung niemals zu trennen. Im Gegenteil – sie ergänzen, ja bedingen einander.

Mit einem Nachhaltigkeitsbericht kann die Behörde auch die eigene Glaubwürdigkeit stärken, sie kann damit zeigen, wie sie Vorgaben, die sie durch Gesetze und Verordnungen von Gesellschaft und Wirtschaft einfordert, auch selbst umsetzt bzw. mit Vorbildwirkung vorausgeht.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt für alle Handlungsebenen - Bund, Land, Städte und Gemeinden – ein sinnvolles Instrument dar. Ein erster Nachhal-

²⁹ Schneidewind, U. et al: Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. S. 187.

tigkeitsbericht einer österreichischen Verwaltung wurde im Juli 2004 vom österreichischen Lebensministerium veröffentlicht.³⁰

Auch das BMVIT könnte rasch einen Nachhaltigkeitsbericht legen, um einen kontinuierliche Qualitätsverbesserungsprozess zu erreichen und zu kommunizieren.

Titel: Politische Verantwortung für Nachhaltigkeit bei Bundeskanzler sowie Integration von Nachhaltigkeit in alle Ministerien

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: organisatorisch

Beschreibung:

Bisher ist in Österreich das Lebensministerium, und dort der Umweltbereich, vom Bundeskanzler mit dem Thema Nachhaltigkeit betraut worden. Wie in den Ausführungen zur Innovation „Nachhaltigkeit zur Chefsache“ bereits beschrieben, sollte es jedoch vielmehr so sein, dass in dem Amt in dem alle Fachbereiche und Entscheidungen zusammenlaufen – in dem Fall das Bundeskanzleramt – auch die Nachhaltigkeitskompetenzen angesiedelt sein sollten. Die politische Verantwortung für Nachhaltigkeit sollte, wie es in anderen Ländern (beispielsweise den skandinavischen) praktiziert wird, beim Bundeskanzler liegen. Ergänzend dazu sollte in allen Ministerien, nicht nur im Umweltbereich, die Nachhaltigkeit als oberstes Leitbild verankert sein.

³⁰ Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft (Hrsg.): Unternehmen Lebensministerium – Unser Nachhaltigkeitsbericht 2004. Wien, 2004. pdf-Download unter: <http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/nhbBMLFUW.pdf>

Titel: Nachhaltigkeitskoordinatoren/Nachhaltigkeitsanwälte

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: organisatorisch

Beschreibung:

Im Jahr 2000 wurde in Österreich im Rahmen der Landesumweltreferentenkonferenz festgelegt, eine gemeinsame Expertenkonferenz zwischen den NachhaltigkeitskoordinatorInnen der Länder sowie des Bundes („NachhaltigkeitskoordinatorInnen“) einzurichten. Daraufhin wurden in allen neun Bundesländern auf Ebene der Landesregierungen NachhaltigkeitskoordinatorInnen ernannt. Auf Bundesebene gibt es bisher nur zwei NachhaltigkeitskoordinatorInnen im Lebensministerium, in den anderen Ministerien sind solche bisher noch nicht vorgesehen.

Das Modell der Nachhaltigkeitskoordinatorin bzw. des Nachhaltigkeitskoordinators als personelle Verankerung der Nachhaltigkeit in der Verwaltung könnte auf allen Verwaltungsebenen - Gemeinde, Bezirk, Bundesland und Bund – eingeführt werden. Sie dienen als Ansprechpersonen für Nachhaltigkeitsinteressierte, AuftragnehmerInnen und Interessensvertretungen bzw. fungieren intern als KoordinatorInnen zwischen den einzelnen Abteilungen. Sie sollten in der Hierarchie möglichst hochrangig verankert und mit entsprechenden inhaltlichen (z.B. Umsetzung sektorübergreifender Programme) und finanziellen Kompetenzen ausgestattet werden.

Unterstützend für die NachhaltigkeitskoordinatorInnen und quasi als „Exekutive“ der Nachhaltigkeitsumsetzung könnten NachhaltigkeitsanwältInnen ernannt werden. Diese sind als Weiterentwicklung der bisherigen Funktion der UmweltschutzanwältInnen aufzufassen.

Ein/e NachhaltigkeitskoordinatorIn könnte nicht nur für das BMVIT sondern auch innerhalb des Technologiebeirats ernannt und die Position mit klaren Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet werden. Durch diese Person könnten beispielsweise bei sektorübergreifenden Themen oder interministeriellen Aufgabenstellungen die Erfahrungen, Anliegen und Anforderungen aus Sicht einer nachhaltigen Technologiepolitik entsprechend eingebracht werden.

Titel: Nachhaltigkeit und Kommunikation als Schwerpunkt in der Ausbildung

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die MitarbeiterInnen in den Verwaltungsbehörden arbeiten an den zentralen Stellen der Gestaltung der Rahmenbedingungen unserer Gesellschaft. Diese Rahmenbedingungen können eine Nachhaltige Entwicklung wesentlich fördern oder hemmen. Nachhaltigkeit ist also nicht nur als Chefsache wichtig, sondern es kommt auch darauf an, dass alle MitarbeiterInnen das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung kennen und verstehen sowie über die Möglichkeiten der Übertragung in ihren jeweiligen Fachbereich Bescheid wissen. In den umfangreichen Schulungen, die von VerwaltungsmitarbeiterInnen durchlaufen werden, sollte daher Nachhaltigkeit als Bildungsbaustein unbedingt integriert sein. Ein weiteres wesentliches Element in der Ausbildung bzw. berufsbegleitenden Fortbildung sollte Kommunikation sein. Die Umsetzung einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung ist eine komplexe Aufgabe, durch die sich auch die Arbeit der MitarbeiterInnen in Behörden verändert - von der reinen Administration hin zur Koordination, Kommunikation und Mediation mit und zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, mit denen Verwaltungsangestellte zu tun haben.

Gerade die komplexen Auswirkungen technologiepolitischer Entscheidungen bedürfen einer besonderen Kompetenz im Bereich der Kommunikation von Zusammenhängen und der Koordination der zahlreichen AkteurInnen.

Der Nachweis einer Qualifikation im Bereich Nachhaltigkeit wäre für EntscheidungsträgerInnen verpflichtend vorzusehen (auch bei den Postenausschreibungen) sowie in das Programm der Verwaltungsakademie des Bundes aufzunehmen.

Titel: Nachhaltigkeits-Wirkungsorientierte Verwaltung

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Der Begriff Wirkungsorientierte Verwaltung bedeutet im Wesentlichen, dass die Verwaltung für den Bürger schneller, einfacher und kostengünstiger wird. Ein wichtiges Ziel der Wirkungsorientierten Verwaltung ist es, die Produkte und Leistungen auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger auszurichten. Diese Produkte und Leistungen stehen in Bezug auf Qualität, Kosten und Nutzen im Wettbewerb zueinander. Die Wirkungsorientierte Verwaltung versteht sich als ein modernes Dienstleistungsunternehmen, das kundenfreundlich, leistungs- und qualitätsorientiert ist. Dies sollten jedoch nicht die einzigen Kriterien sein, die bei der Umsetzung dieses Modells berücksichtigt werden. Vielmehr sollte dieses Modell auch dazu genutzt werden, Nachhaltigkeit im Verwaltungsbereich in allen Abläufen zu integrieren. Alle Maßnahmen und Tätigkeiten sollen von vorn herein auf deren Nachhaltigkeitswirkung überprüft und dementsprechend adaptiert werden.

Technologiepolitische Entscheidungen, davon besonders hervorzuheben sind Entscheidungen über Infrastruktur und Verkehr, haben weitreichende Wirkungen (sowohl für die derzeitige Umwelt und Gesellschaft als auch für künftige Generationen und deren Lebensbedingungen). Daher ist die Innovation einer nachhaltigkeits-wirkungsorientierten Verwaltung besonders im technologiepolitischen Bereich von besonderer Bedeutung.

Basis für eine wirkungsorientierte Ausrichtung des BMVIT könnte eine nachhaltigkeitsbezogene Evaluation der österreichischen Technologiepolitik sein.

Titel: Mitwirkung von PolitikerInnen in nachhaltigkeitsbezogenen Arbeitsgruppen und Strategiegruppen

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Eine der zentralen Aufgaben der Verwaltung ist die Entwicklung und Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Die Entscheidung über die tatsächliche Umsetzung liegt dann meist bei den PolitikerInnen. Um ein partnerschaftliches Miteinander beim gemeinsamen Ziel der Unterstützung einer Nachhaltigen Entwicklung zu erleichtern wäre es sinnvoll, wenn PolitikerInnen etwa bei der Entwick-

lung strategischer Programme bereits im Entstehungsprozess regelmäßig mit eingebunden werden. So wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass bei Vorlage des Endproduktes zur Verabschiedung durch die PolitikerInnen, diese über denselben Wissensstand verfügen wie die verantwortlichen Personen in der Verwaltung und deren inhaltlichen Anliegen bereits im Endprodukt eingeflossen sind.

Eine sinnvolle Umsetzungsmöglichkeit für diese institutionelle Innovation wäre beispielsweise die persönliche Mitwirkung von NationalrätInnen und MinisterInnen bei der Weiterentwicklung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie.

Titel: Nachhaltigkeits-Traineeprogramm³¹

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungseinheiten gestaltet sich meist aufgrund der fehlenden „Kultur“ dafür und der unterschiedlichen Fachsprache als äußerst schwierig. Gegenseitiges Verständnis könnte beispielsweise durch Personalaustausch auf Zeit geschaffen werden. Ein solches „Nachhaltigkeits-Trainee Programm“ zwischen den Ministerien (z.B. Wirtschafts-, Sozial- und Lebensministerium) könnte neben dem Abbau von Vorurteilen und einem besseren Umgang miteinander, auch die Stärkung von ressortübergreifenden Kompetenzen und Kooperationen bewirken. Die MitarbeiterInnen bauen in der Ausbildungszeit Zeit Kontext-Wissen auf und erhalten eine integrative Problemsicht. Idealerweise sollte dieses Trainee-Programm von einem professionellen Coaching (z.B. zu Nachhaltigkeit, Kommunikation, Moderation, Verhandlung) begleitet werden.

³¹ Martinuzzi, A, Steurer, R.: Alles fließt! Nachhaltigkeitsstrategien als strategische Prozesse. Ideen-Abstract zum gleichnamigen Vortrag bei der Veranstaltung „Governance für Nachhaltige Entwicklung – Innovationen zur Umsetzung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie, 24.-25. März 2004. Wien. S. 3

Im Bereich der Technologiepolitik könnte ein temporärer Rollentausch zwischen Akteuren unterschiedlicher Stakeholdergruppen organisiert werden

Titel: Nachhaltigkeit im Beschaffungs- und Vergabewesen

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Das Beschaffungswesen der öffentlichen Verwaltung birgt ein enormes Potenzial zur Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft. Beispielsweise kauft die Stadt Wien Jahr für Jahr eine Vielzahl von Produkten, Waren und Leistungen aller Art im Wert von etwa 5 Milliarden EUR ein. Das ist etwa das Fünffache der Summe, die alle Wiener Haushalte insgesamt für Wohnungsausstattung, Ernährung, Bekleidung, Reinigung und Auto pro Jahr ausgeben. Die öffentliche Verwaltung besitzt also durch ihr Kaufvolumen eine entsprechende Marktmacht und kann durch entsprechende Richtlinien beim Einkauf bzw. bei Ausschreibungen das Angebot wesentlich mitbestimmen. Eine Ausrichtung des öffentlichen Beschaffungswesens auf zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen sollte flächendeckend in sämtlichen Verwaltungsbereichen erfolgen. Die Verwaltung kann so auch Vorbildwirkung für Unternehmen und private Haushalte haben.

Beispiel: Projekt „Ökokauf Wien“³². Wien hat im Jahr 1999 das Ziel gesetzt, mit dem Projekt "ÖkoKauf Wien" den gesamten Einkauf von Waren, Produkten und Leistungen beim Magistrat der Stadt Wien, den Wiener Krankenanstalten, von Wiener Wohnen und den Wiener Stadtwerken im Laufe der Jahre konsequent zu ökologisieren. An die 180 MitarbeiterInnen der Stadt Wien erarbeiten seit damals Jahr für Jahr gemeinsam mit externen ExpertInnen die notwendigen Kriterien für einen derartigen Einkauf.

Als weiterer positiver Ansatz für eine nachhaltige Beschaffung der öffentlichen Hand ist das Projekt Öko-Effizienz-Börse mit der gleichnamigen Internetplattform zu nennen (www.effizienzboerse.at).

³² ÖkoKauf Wien: <http://www.wien.gv.at/ma22/oekokauf/index.htm?S0=ökokauf#P0>

Gleichzeitig mit der Erhöhung der Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen durch eine nachhaltige Beschaffung wird die Anwendung nachwachsender Rohstoffe, der Einsatz nachhaltiger Energiequellen sowie die Entwicklung und Anwendung nachhaltiger Technologien gefördert und verbreitet. Ökoeffizienz (z.B. Faktor 4) sollte nicht nur in den Forschungsprogrammen des BMVIT, sondern auch bei allen dessen Entscheidungen etwa im Infrastrukturbereich eine zentrale Rolle spielen. Die Behörde des BMVIT als potenzieller Großkunde für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, könnte selbst im Beschaffungs- aber auch im Vergabewesen speziell auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen achten. Nachhaltige Technologien sollen auf diese Weise nicht nur in der Entwicklung, sondern auch im Einsatz gefordert werden.

Titel: Nachhaltigkeit bei jedem Gesetz offen legen

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Diese Institutionelle Innovation wurde bereits unter dem Punkt 5.1 (Politik) beschrieben. Der Verwaltung als gesetzesvorbereitende Institution kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Sie ist es die die Entscheidung der Politik vor- und aufbereitet bzw. durch ihren Input mitgestalten kann. Durch eine entsprechende Erarbeitung der nachhaltigkeitsrelevanten Kennzahlen und Darstellung der voraussichtlichen Auswirkungen eines geplanten Gesetzes (oder auch einer geplanten Förderung) kann die Verwaltung die Politik bei Entscheidungen für eine zukunftsfähige Entwicklung wesentlich unterstützen.

Auch für technologieorientierte Forschungsprogramme könnten Nachhaltigkeitskennzahlen bis auf die Projektebene hin vorgegeben werden.

Titel: Einführung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) in der
Verwaltung

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Im Bereich der Wirtschaft wurde die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Managementinstrument entwickelt (siehe dazu Punkt 5.4.) Sie steht für ein umfassendes Führungs- und Planungsinstrument zur systematischen Umsetzung strategischer Ziele. Dieses Instrument könnte auch im Verwaltungsbereich in seiner Weiterentwicklung zur Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) Anwendung finden und einen Strukturwandel hin zu einer auf Nachhaltigkeit basierenden Verwaltung – sowohl im inhaltlichen Sinne als auch im Sinne der Organisation und Mitarbeiterführung - unterstützen. Die SBSC versucht die Integration aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Natur und Gesellschaft) zu bewerkstelligen. Sie dient als wichtiges Navigationsinstrument einer erfolgreichen Umsetzung verwaltungsinterner Nachhaltigkeitsstrategien.

Eine explizite technologiepolitische Strategie Österreichs könnte mit Hilfe eines entsprechenden Kennzahlensystems in einer SBSC effektiv und für die Öffentlichkeit nachvollziehbar umgesetzt werden.

Titel: Projektgruppen

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Wie in Teil 1 der Studie beschrieben ist die sektorale Aufspaltung der Verwaltung ein wesentliches Hemmnis bei der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung. Die „Kultur“ der sektorübergreifenden Koordination und Zusammenarbeit, welche Voraussetzung für eine Forcierung der Nachhaltigkeit ist, muss erst aufgebaut bzw. gelernt werden. Ein Instrument dazu könnten Projektgruppen sein, die je nach Aufgabenstellung aus MitarbeiterInnen verschiedener Ämter oder innerhalb eines Amtes aus mehreren Abteilungen zusammengestellt werden.

In technologiebezogenen Projektgruppen sollen auch gesellschafts- und umweltrelevante Disziplinen vertreten sein. Beispielsweise könnten die ständigen Projektgruppen im gesamten BMVIT (Art, Anzahl und Tätigkeiten) eruiert werden. Daraus sind Perspektiven für die weitere Entwicklung dieser Gruppen abzuleiten. Solche Projektgruppen könnten dafür genutzt werden, um die Erfahrungen und

Kenntnisse aus den Abteilungen, die sich mit nachhaltiger Technologiepolitik beschäftigen in die anderen Fachbereiche des Ministeriums einzubringen.

Titel: Aufbau von Akteursnetzwerken

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Nachhaltigkeit ist ein relativ junges Thema. Für eine effiziente Umsetzung ist es wichtig, dass alle Akteursgruppen, die sich daran beteiligen, Erfahrungen austauschen und Handlungen aufeinander abgestimmen. Die Idee hinter dem Akteursnetzwerk ist es, mit diesem Instrument am Beginn einer Entwicklung möglichst rasch und effizient eine kritische Masse von Nachhaltigkeitsakteuren aufzubauen, die dann wie „Keimzellen“ in den verschiedenen Handlungsebenen und Fachbereichen eine Umsetzung forcieren. Diese institutionelle Innovation ist in der Übergangsphase zu einem nachhaltigen Strukturwandel zeitlich begrenzt sinnvoll und soll schließlich selbst überflüssig werden, ist das Ziel erreicht.

Nach dem Vorbild des Akteursnetzwerks „Nachhaltiges Österreich“, bestehend aus etwa 130 Mitgliedern aus ganz Österreich³³, könnten auch auf Länderebene bzw. im Technologiebereich (von der Programmerstellung über Forschung und Entwicklung bis zur Umsetzung) Akteursnetzwerke aufgebaut werden.

Das Akteursnetzwerk als inter- und transdisziplinäres Forum, könnte für einen fruchtbaren Stakeholderdialog über die An- und Herausforderungen einer nachhaltigen Technologiepolitik genutzt werden.

Titel: Institutionalisierte Austausch zwischen allen Handlungsebenen, von Bund bis Gemeinde (Beisp. Round Table „Nachhaltiges Österreich“)

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

³³ Akteursnetzwerk „Nachhaltiges Österreich“:

http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?akteur_netz.html

Beschreibung:

Nachhaltige Entwicklung kann dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Verwaltungsebenen gut aufeinander abgestimmt sind, die Bedürfnisse auf der jeweils anderen Ebene bekannt sind und voneinander gelernt werden kann. Diese Abstimmung sollte institutionalisiert werden, etwa in Form von regelmäßig stattfindenden Treffen bzw. Veranstaltungen zu bestimmten, aktuellen Nachhaltigkeitsthemen. Positiver Nebeneffekt ist dabei das persönliche Kennenlernen, was einer guten Zusammenarbeit sehr förderlich ist.

Beispiel: Round Table „Nachhaltiges Österreich“. Diese institutionelle Innovation wurde Ende 1998 ins Leben gerufen. Seither wurden zwei bis drei Veranstaltungen pro Jahr, bei denen EntscheidungsträgerInnen von allen Verwaltungsebenen (Gemeinde, Bezirk, Bundesland und Bund) einander treffen und sich austauschen durchgeführt.³⁴ Bei einer evaluierenden Befragung wurde von der Mehrzahl der TeilnehmerInnen diese Form des institutionalisierten Austauschs als sehr wichtig und fruchtbringend für ihre Arbeit beurteilt.

Beispiel: ExpertInnenkonferenz der NachhaltigkeitskoordinatorInnen³⁵. Die KoordinatorInnen aus dem Verwaltungsbereich der Bundesländer und des Bundes treffen sich etwa halbjährlich, berichten über aktuelle Aktivitäten und stimmen künftige Handlungsprogramme ab.

Einen derart institutionalisierten Erfahrungsaustausch könnte es auch für alle an der Technologiepolitik beteiligten Akteure geben. Die Wirtschaftskammer Kärnten hat hierzu eine dauerhafte organisatorische Unterstützung angeboten.

Titel: Projektfonds für sektorübergreifende (Klein)Projekte

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

³⁴ Mehr dazu auf www.nachhaltigkeit.at unter:

http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?akteur_netz.html

³⁵ NachhaltigkeitskoordinatorInnen in Österreich:

http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?koord_netz.html

Ein in der Praxis immer wieder zu beobachtendes Hemmnis nachhaltiger Entwicklung ist das Scheitern von nachhaltigkeitsorientierten und damit notwendigerweise übersektoralen Projektanträgen an sektoral ausgerichteten Verwaltungs- bzw. Förderungsstrukturen.

Projektideen die etwa im Zuge lokaler oder regionaler Nachhaltigkeitsprozesse unter Mitwirkung der BürgerInnen (wie LA21 oder RA21) entwickelt werden, sind auf Grund ihres Entstehungsansatzes fast immer von sektorübergreifender Natur. Geht es an die Umsetzung treten aber meist Schwierigkeiten auf, da es auf Verwaltungsebene (Gemeinde, Land, Bund, EU) meist nur sektorale Fördertöpfe gibt. AntragstellerInnen und motivierte Umsetzer einer Nachhaltigen Entwicklung werden dann von einer Abteilung zur nächsten verwiesen. Um dem entgegen zu wirken, sollten auf den verschiedenen Verwaltungsebenen übersektorale Förderungstöpfe für Nachhaltigkeitsprojekte eingerichtet werden. Besondere Berücksichtigung sollten vor allem auch Kleinprojekte erfahren. Gerade auf lokaler und regionaler Ebene sind es Kleinstprojekte, die mit einer geringen Anstoßfinanzierung große Wirkung erzielen können. Für diese sollte ein möglichst unkompliziertes und rasches Antragsverfahren angeboten werden. Wie die Erfahrungen der LA21 der letzten Jahren zeigen, ist es sinnvoll, wenn in Gemeinden für Sofortmaßnahmen im Rahmen von Nachhaltigkeitsprozessen bzw. für daraus entstehende Projektideen im Vorhinein finanzielle Mittel vorgesehen werden und Projektfonds für Nachhaltigkeitsprojekte (auch) auf Gemeindeebene eingerichtet werden. Andernfalls besteht die Gefahr zunehmender Politikverdrossenheit, wenn BürgerInnen zwar ihre Zeit und ihre Ideen einbringen können, jedoch die finanziellen Mittel zur Realisierung fehlen.

In technologiepolitischen Programmen sollten nicht nur Technologie, sondern auch sozioökonomische und ökologische Begleitforschungen ein fixer Bestandteil werden.

Sektorübergreifende Projekte sind vor allem auch für eine nachhaltige Technologiepolitik von Interesse, da in solchen speziell die ko-evolutionäre Entwicklung von Technologien erforscht werden könnte bzw. technologiepolitische Auswirkungen nicht isoliert sondern in Zusammenhang mit dem Lebens- und Wirtschaftsraum der AnwenderInnen von Technologien betrachtet werden könnten.

Titel: Sektorübergreifende Arbeitsgruppen

Akteursgruppe: Verwaltung

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Aufgabenstellungen, beispielsweise bei Katastrophenfällen, sind meist komplex und betreffen mehrere Fach- und Zuständigkeitsbereiche. Die Etablierung des Instruments der sektorübergreifenden Arbeitsgruppen soll ermöglichen, dass im Anlassfall entsprechend rasch und der Komplexität des Problems entsprechend, reagiert werden kann. Beispielsweise sollten bei Krisenfällen ExpertInnen aus Verwaltung, Wissenschaft und Praxis ohne hohen bürokratischen Aufwand rasch zusammentreffen, die Ursachen erörtern und Maßnahmen zur Behebung der Krise sowie zur Vorbeugung einer weiteren Katastrophe gemeinsam erarbeiten. Diese Arbeitsgruppen haben direkt beratende Funktion für die PolitikerInnen, welche die Entscheidungen zu treffen haben. Beispielsweise sollten bei Hochwasserkatastrophen (wie sie 2002 aufgetreten ist) ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis aus den Bereichen Klima, Wasserbau, Kulturtechnik, Hydrologie, Raum- und Landschaftsplanung usw. ad hoc zusammenarbeiten und Maßnahmenpläne sowie Vorschläge für weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf erstellen.

Sektorübergreifende Arbeitsgruppen sollten aber nicht nur zur Problembewältigung, sondern auch zur langfristigen Leitbildorientierung ermöglicht werden.

Sinngemäßes gilt auch für regionsübergreifende Aspekte.

Im Bereich der österreichischen Technologiepolitik sollte die Entwicklungszusammenarbeit einen größeren Schwerpunkt bilden.

5.3 Politik und Verwaltung

Zentral für den Fortschritt einer Nachhaltigen Entwicklung sind nicht nur die einzelnen Akteursgruppen, sondern ist auch das Zusammenwirken zwischen den Akteursgruppen der Institutionenlandschaft. Besonders gilt dies für die Bereiche Politik und Verwaltung.

Titel: Nachhaltigkeit als verpflichtendes Ziel für ausgelagerte Unternehmen von Bund/Land/Gemeinde

Akteursgruppe: Verwaltung / Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Von der österreichischen Verwaltung werden zunehmend Bereiche ausgelagert (Beispiele sind: Ausgliederung der operativen Entwicklungszusammenarbeit in eine eigene GesmbH – ADA GmbH, Bundesimmobiliengesellschaft, BBG Bundesbeschaffung GmbH, Österreichische Bundesforste AG, usw.). Diese ausgegliederten Unternehmen haben verantwortungsvolle Aufgabe zu erfüllen, verfügen zumeist über ein beträchtliches Budget und damit Marktpotenzial oder tragen die Verantwortung über große Flächen und wertvolle natürliche Ressourcen. Sind die Bereiche erst einmal ausgelagert, können diese unabhängig agieren. Um von vornherein eine Ausrichtung der ausgelagerten Bereiche auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu sichern, sollte bei der Ausgliederung von der Politik bzw. der Verwaltung ein klarer Auftrag für die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien erteilt sowie eine Berichterstattung über den Umsetzungsfortschritt vereinbart werden.

Das BMVIT sollte die ihm zugeordneten Unternehmen (ÖBB, etc.) auf Nachhaltigkeit hin verpflichten:

- *Nachhaltigkeitsbericht*
- *Nachhaltigkeitsstrategie*
- *Nachhaltigkeitskennzahlen, etc.*

Werden ausgelagerte Bereiche zur Nachhaltigkeit verpflichtet, wird gleichzeitig das Angebots- und Nachfragepotenzial für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen erhöht und damit die Anwendung nachhaltiger Technologien forciert.

Titel: Institutionalisierte Schnittstellen

Akteursgruppe: Verwaltung / Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung. Um diese zu erreichen ist ein guter Informationsfluss und Austausch zwischen beiden Institutionen notwendig. Dieser kann durch institutionalisierte Schnittstellen sichergestellt werden. Dies hat beispielsweise die Stadt Feldkirch in ihrem Schnittstellenmodell (siehe Abbildung 2)



Abbildung 2: Schnittstellenmodell der Stadt Feldkirch³⁶

so gelöst, dass jeden Morgen am Beginn des Arbeitstages eine halbstündige Besprechung zwischen Verwaltungsleitung und Politik stattfindet.

³⁶ Quelle: Vortrag von Martin Duelle zu „Verwaltung trifft Zivilgesellschaft: Partnerschaftlichkeit als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Entwicklung am Beispiel ‚Ehrenamt und Bürgerengagement in Feldkirch‘“ am 22.6.2004 in Wien

Gerade in der Einführungsphase von Nachhaltigkeit wäre eine inhaltlich und organisatorisch koordinierte Schnittstelle (Sustainability Board) zwischen Politik und Verwaltung wichtig.

Im Bereich der Technologiepolitik sind derartige Schnittstellenaktivitäten zu den einzelnen Stakholdergruppen hin vorstellbar.

Titel: Politik und Nachhaltigkeit als Partner - Beziehung von Nachhaltigkeitskoordinatoren bei Politikergesprächen

Akteursgruppe: Verwaltung / Politik

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Um Nachhaltige Entwicklung auf eine breite Basis zu stellen, ist es notwendig die Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung in alle Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse von Anfang an mit einzubeziehen.

Eine Möglichkeit dies zu institutionalisieren ist die Beziehung von Nachhaltigkeitskoordinatoren bei Politikergesprächen. Beispielsweise haben Politiker auf Landes- und Gemeindeebene (wie LandesrätInnen, BürgermeisterInnen) Sprechstunden, in welchen von verschiedensten Personen Anliegen an die Politik herangetragen und oft ad hoc Entscheidungen (Zu- oder Absagen) getroffen werden. Wird hier ein/eine NachhaltigkeitskoordinatorIn beigezogen, kann von vornherein sichergestellt werden, dass bei solchen Entscheidungen auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden.

Damit einhergehend verbunden wäre auch ein Ausbau der Nachhaltigkeitskompetenz in den jeweiligen, die politischen EntscheidungsträgerInnen unterstützenden Büros (z.B. Ministerbüro).

Titel: Jährliche kommunale Nachhaltigkeitsklausur

Akteursgruppe: Verwaltung/Politik

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die regionale und lokale Ebene sind neben der Wirtschaft die wichtigsten Umsetzungsebene einer Nachhaltigen Entwicklung.

Gemeinden kommt dabei einerseits als Lebensraum der Menschen, in denen sich die Auswirkungen des Lebensstils der EinwohnerInnen am unmittelbarsten zeigen und andererseits auf Grund der ihnen zugeordneter Kompetenzen, vor allem in Bezug auf die Raumnutzung und den Flächenverbrauch eine wichtige Rolle zu. Ein Instrument zur Überprüfung der „Nachhaltigkeitsperformance“ einer Gemeinde, das sich im Zuge der nunmehr langjährigen Erfahrung der Lokalen Agenda 21 vielfach bewährt hat, ist die jährliche Nachhaltigkeitsklausur des Gemeinderates. Diese wird dazu genutzt um Bilanz über nachhaltigkeitsfördernde oder –hinderliche Auswirkungen bisheriger Maßnahmen zu ziehen und weitere Schritte zur Umsetzung eines nachhaltigen Gemeindeleitbildes festzulegen. Die Klausuren und die Beschlüsse daraus sollten möglichst transparent und nachvollziehbar für die EinwohnerInnen sein.

Beispiel: Der Gemeinderat der Gemeinde Steinbach an der Steyr in Oberösterreich führt seit Jahren jährliche Nachhaltigkeitsklausuren durch.³⁷

In den Nachhaltigkeitsklausuren könnten als ein Tagesordnungspunkt auch die möglichen Anwendungspotenziale nachhaltiger Technologien im eigenen Wirkungsbereich (z.B. Stichwort „Energieautarkie von Gemeinden oder Regionen“) und bisherige Umsetzungsfortschritte behandelt werden.

Ähnliches ist auch für Institutionen vorstellbar.

Für das BMVIT im Speziellen können in diesem Zusammenhang folgende Handlungsoptionen aufgezeigt werden: Entwicklung von einem Nachhaltigkeitsleitbild sowie einer Nachhaltigkeitsstrategie und Kommunikation dieser im Nachhaltigkeitsbericht. Dazu gibt es jährlich eine Nachhaltigkeitsklausur, um das jeweils Erreichte zu analysieren und um daraus abzuleitende weitere Umsetzungsschritte festzulegen.

³⁷ Oö. Verein für Entwicklungsförderung, BMLFUW (Hrsg.): Der Steinbacher Weg. Gemeinsam gewinnen. Ein Modell für die Lokale Agenda 21. Neuauflage 2002. Wien, Steinbach.

5.4 Wirtschaft

Eine zentrale Bedeutung für einen nachhaltigen Strukturwandel kommt ohne Zweifel den Unternehmen zu. Mit ihren Produkten und Dienstleistungen bestimmen sie neben der Art und Höhe des Energie- und Ressourcenverbrauchs auch den Konsum- und Lebensstil entscheidend mit und entwerfen damit zu einem guten Teil die Zukunft.³⁸ Es ist zu beobachten, dass die Wirtschaft zunehmend auch den ökonomischen Nutzen des Konzepts der Nachhaltigkeit erkennt und die Umsetzungsaktivitäten steigen. Nachhaltige institutionelle Innovationen im Bereich der Wirtschaft sollen diesen Trend weiter verstärken bzw. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften wollen, bei ihrer Arbeit unterstützen.

Titel: Open Innovation

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionelle

Beschreibung:

Open Innovation ist ein neuer Ansatz für und in Unternehmen, um die Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu verbessern. Dabei wird die Projektaufgabe vom Unternehmen formuliert und anschließend an WissenschaftlerInnen, LieferantInnen, DienstleisterInnen und freiberuflichen EntwicklerInnen geschickt.³⁹ Eine Agentur sammelt und poolt die Ergebnisse. Die Einsendung einer brauchbaren Lösung wird mit vier- bis fünfstelligen Euro-Beträgen honoriert.⁴⁰ Dieser Innovationsansatz bringt den Vorteil mit sich, dass Lösungen schneller gefunden werden und auch Klein- und Mittlere Unternehmen damit Zugriff auf Forschungs- und Entwicklungskapazitäten haben. Weiters wird es möglich, dass beispielsweise technologische Innovationen, die von einem Unternehmen selbst nicht wirt-

³⁸ Minsch, J.: Gedanken zu einer politischen Kultur der Nachhaltigkeit. S.4

³⁹ MMS Werbeagentur: Trendy & Handy 2004. S.21

⁴⁰ Siehe ebenda.

schaftlich genutzt werden, von einem anderen Unternehmen lizenziert werden können und es so zu einer win-win-Situation kommt.⁴¹

Beispiel: Innovationsbörse der INNA⁴². Diese Innovationsbörse (die erste dieser Art im deutschsprachigen Raum) bietet Unternehmen die Möglichkeit innovative Aufgabenstellungen nachzufragen und, mit konkreten Preisen bewertet, von InnovatorInnen gelöst zu bekommen. Die Aufgabe wird auf der Website der Börse veröffentlicht und an alle Mitglieder des Innovations-Netzwerkes versandt. Bei Interesse nimmt der Lösungsanbieter/die Lösungsanbieterin (Firma, Forschungseinrichtung ...) mit der INNA Kontakt auf wird dann, an das um die Lösung nachfragende Unternehmen, weitergeleitet.

Die Vorteile des „Open Innovation“-Modells zur Innovationsförderung wirken sich insbesondere positiv für die Förderung technologischer Innovationen aus, da kleine und mittlere Unternehmen, die die Mehrzahl der österreichischen Unternehmen darstellen, so leichteren Zugang zu Forschung und Entwicklung haben und nachhaltige Technologien in Folge mit höhere Wahrscheinlichkeit auch in der Praxis eingesetzt werden.

Titel: Regionalcluster

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die Cluster in der Wirtschaft sind bisher sektoral ausgerichtet. Im Modell des Regionalcluster, der erstmals als Pilotprojekt erfolgreich in der steirischen Region Hartberg seit Beginn 2003 umgesetzt wird, wird ein sektorübergreifender Zugang gewählt. Ziel der branchenübergreifenden, territorial (und nicht sektoral) abgegrenzten Regionalcluster ist es, dass sich unterschiedliche Wirtschaftsbe-
reiche, die in der Region vertreten sind, von der Landwirtschaft über Gewerbe,

⁴¹ Chesbrough, H.W.: Open Innovation: The New Imperativ for Creating and Profiting from Technology.

⁴² Innovationsbörse der INNA (innovation network austria gmbh): <http://www.innovationspirit.com/portal?ahid=92>

Industrie bis Tourismus und sonstige Dienstleister, untereinander vernetzen (Verlängerung einzelner Wertschöpfungsketten, regionale Vernetzung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten). Dem Modell liegen vier Teilstrategien zugrunde:

Regionale Absicherung der Grundbedürfnisse

(Infrastruktur - Nahversorgung)

Ziel dieser Teilstrategie ist es, die Nahversorgung auszubauen und dauerhaft zu sichern, um einerseits die Lebensqualität in der Region auf einem hohen Niveau aufrecht erhalten zu können und andererseits einer ökonomischen Entwertung der Region (geringere Immobilienpreise durch fehlende Nahversorgung in räumlicher Nähe) entgegenzuwirken.

Vernetzung der Produzenten in der Region Hartberg

Ziel ist es, einerseits die Nachfrage in der Region auszubauen und andererseits ökonomische Vorteile (Einsparungen) durch gezielte Nutzung von Synergieeffekten zu erzielen.

Teilweiser Ersatz von Regionsimporten durch regionale Produktion

Dahinter steht das Ziel, neue Arbeitsplätze zu schaffen und den Kaufkraftabfluss aus der Region zu bremsen (z.B. Biomasse statt Erdöl)

Steigerung der Regionsexporte

Das Ziel dieser Teilstrategie besteht darin, die Auspendlerquote aus der Region zu verringern (nicht Arbeitskräfte „exportieren“, sondern Produkte und Dienstleistungen).

Insgesamt ist eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in Regionen nicht den Tendenzen der Globalisierung entgegengesetzt, sondern diesen gegenüber als komplementär zu betrachten. Die regionale Wirtschaftsentwicklung sichert Arbeitsplätze und damit Einkommen in den betreffenden Regionen, erhöht deren Wertschöpfung, sichert die Nahversorgung und reduziert die Umweltbelastungen. Sie ist damit ein unverzichtbarer Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung insgesamt.

Ein wichtiger Teilaspekt im Rahmen der österreichischen Technologiepolitik könnte sein, speziell solche Themen zu fördern, die eine nachhaltige Entwicklung von Regionalwirtschaften unterstützen. Dies kann durch entsprechende For-

schungsprogramme, die Technologie- und Regionalpolitik miteinander in Kontext stellen, geschehen.

Titel: SBSC - Sustainability Balanced Scorecard

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Als strategisches Managementinstrument wurde in der Wirtschaft die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt. Sie steht für ein umfassendes Führungs- und Planungsinstrument zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Die BSC befähigt Unternehmen, die strategischen Ziele systematisch mit der Umsetzung zu verknüpfen, deren Realisierung und Erfolg kontinuierlich zu messen und dabei stärker als bislang Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung zu berücksichtigen.⁴³ Bei dieser Methode werden quantitative wie auch qualitative Kennzahlen eingesetzt, um neben den Finanzziele auch Kunden-, Prozess und Entwicklungsbereich des Unternehmens kritisch zu überprüfen. Das Ergebnis ist ein Abbild, das Fortschritte bzw. Rückschläge deutlich und messbar macht. Aufgrund der strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Zukunft von Unternehmen ist eine Verknüpfung der BSC mit Nachhaltigkeit nur sinnvoll. Daraus ergibt sich das neue Managementinstrument der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), die von innovativen Unternehmen (z.B. VA Tech, ÖBf) auch bereits Anwendung findet. Durch die SBSC werden neben den wirtschaftlichen Aspekten auch ökologische wie soziale Aspekte in der Unternehmensstrategie verankert. Sie setzt beim Leitbild des Unternehmens an und reicht bis zu den Zielvorgaben für die einzelnen MitarbeiterInnen.

In der SBSC können die Vorteile der Anwendung nachhaltiger Technologien (Beisp.: wirtschaftliche Vorteile durch Kosteneinsparungen, soziale Verbesserungen durch geringer Gesundheitsbelastung für MitarbeiterInnen und ökologische Vorteile durch die Reduktion von Emissionen) durch Kennzahlen sichtbar und besser kommunizierbar gemacht werden.

⁴³ Arnold, W., Freimann, J., Kurz, R.: Sustainable Balanced Scorecard (SBS).

Titel: Sustainable Development Director

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die zunehmende Dynamik der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung wird in Zukunft auch tiefer gehende strukturelle Innovationen im Bereich der Unternehmensführung fordern. Neben den traditionellen Positionen im Spitzenmanagement werden auch ManagerInnen für Wissensmanagement und Nachhaltiges Wirtschaften notwendig werden. Bezeichnung dieser Managementfunktionen könnten etwa „Chief Knowledge Officer“ or „Sustainable Development Director“ lauten. Zu bewältigende Managementaufgaben könnten die Entwicklung und Koordination von Nachhaltigkeitsleitbildern sowie des dazugehörige Umsetzungsprogramms sowie die Einführung eines Corporate Social Responsibility(CSR) -Programms im Unternehmen sein.

Wichtig ist dabei vor allem, dass diese Position im höheren, übergreifenden Management angesiedelt ist und eine sektorale Zuordnung etwa in den Umweltschutzbereich vermieden wird.

Beispiel: Der Mondi Konzern, ein weltweit führendes Papier- und Verpackungsunternehmen, hat im Jahr 2004 die Position „Sustainable Development Director“ neu geschaffen.

Die Sustainability Development Directors könnten eine spezielle Zielgruppe für Informations- und Bildungsangebote über Entwicklungen im Bereich nachhaltiger Technologien sein. Sie sind es, die diese Informationen in das Unternehmen einfließen lassen und zur Anwendung bringen können.

Titel: Sustainability Board

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Nachhaltigkeit ist eine ganzheitliche Aufgabe, deren exakter Inhalt nicht auf Dauer festzuschreiben ist, sondern es handelt sich vielmehr um einen dynamischen Prozess. In diesem Sinne ergeben sich auch für Unternehmen und die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens immer neue Chancen und Herausforderung. Ein Instrument, das der Komplexität der Aufgabenstellung gerecht wird, ist das so genannte Sustainability Board. Das Board wird interdisziplinär aus allen Fachbereichen des Unternehmens zusammengesetzt und hat direkte beratende Funktion auf höchster Managementebene. Das Board beschäftigt sich sowohl mit konkreten Fragestellungen, die sich aktuell im Unternehmen stellen, sowie mit zukunftsorientierten Fragestellungen des Betriebs.

Beispiel: Sustainability Board der VA Technologie AG. Zur Verstärkung der Konzernaktivitäten im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wurde das VA TECH Sustainability Board als beratendes Gremium des Vorstandes gegründet. Ein interdisziplinäres Team aus allen Unternehmensbereichen und Fachfunktionen (insgesamt zehn Personen) trifft in regelmäßigen Abständen zusammen. Je nach Themenstellung werden interne oder externe ExpertInnen dem Arbeitskreis beigezogen.

Titel: Nachhaltigkeitsbezogene Produktinformationen

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Laut den Ergebnissen einer empirischen Studie des imug⁴⁴ reichen die derzeitigen Informationen über Produkte und Dienstleistungen nicht aus, um VerbraucherInnen eine bewusste Kaufentscheidung, auch im Hinblick auf den sozialen und ökologischen Herstellungskontext, zu ermöglichen. Unternehmen, die schon heute auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen setzen, sollten ihre Kun-

⁴⁴ imug - Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.; imug-Studie im Auftrag der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv): Schoenheit, I. (2004): Was Verbraucher wissen wollen. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Informationsbedarf der Verbraucher im Auftrag des Verbraucherzentrale Bundesverbandes (vzbv) (Hrsg.), Berlin

dInnen auch über diese Unique Selling Proposition (USP) informieren und so nachhaltigkeitsbewusste KundInnen ansprechen und neue KundInnen gewinnen. Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen können so ihren Vorsprung noch besser nutzen. Generell wäre die Verabschiedung einer nachhaltigkeitsbezogenen Informationspflicht für Produkte und Dienstleistungen wünschenswert.

Titel: Netzwerk nachhaltiger Unternehmen

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Um den Strukturwandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu beschleunigen, sollten sich die Vorreiter-Unternehmen, die schon heute Nachhaltigkeit in die wirtschaftliche Praxis umsetzen, zu Netzwerken zusammenschließen. Nutzen solcher Netzwerke können sein:

- Erfahrungsaustausch
- Schließung von Wertschöpfungsketten
- Optimierung des Ressourceneinsatz
- Gemeinsamer Rohstoffeinkauf
- Gemeinsames Lobbying bei Interessensvertretungen und Politik, etc.

Beispiel: Im Aufbau befindliches Netzwerk “Young Economy” der ASD (Austrian Business Akademie for Sustainable Development).

Diese neuen Foren nachhaltiger Unternehmen könnten gezielt für die Verbreitung und Anwendung nachhaltiger Technologien gewonnen werden.

Titel: Stakeholderdialoge

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Unternehmen existieren nicht für sich alleine sondern stehen in Verbindung mit vielen anderen Unternehmen, Gruppen und Akteuren – deren Stakeholder. Der Stakeholder-Ansatz besagt, dass Unternehmen und ihre Stakeholder nicht nur

voneinander abhängig sind, sondern sich auch nur gemeinsam entwickeln können. Will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es das gesellschaftliche Umfeld in seinen Entscheidungen berücksichtigen. Im Kontext der Nachhaltigkeit bedeutet das, dass ein Betrieb nicht alleine in Richtung Nachhaltigkeit aufbrechen kann. Wenn das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden, Eigentümer, Zulieferer und Mitarbeiter usw. falsch versteht oder ihnen den Nutzen des nachhaltigen Wirtschaftens nicht vermitteln kann, wird das Vorhaben scheitern und das Unternehmen auf seinen alten Kurs zurückkehren müssen. Gelingt es allerdings, die Stakeholder für den Veränderungsprozess zu gewinnen, ihnen die Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens rational und emotional begreifbar zu machen und mit ihnen in einen Dialog zu treten, kann sich ein Unternehmen gemeinsam mit seinen Anspruchsgruppen in Richtung Nachhaltigkeit bewegen. Es gilt: Je stärker sich ein Unternehmen an Nachhaltigkeit orientieren will, desto mehr bedarf es der Unterstützung seines Umfeldes.

Dies lässt sich beispielsweise bei der Akzeptanz von Innovationen nachvollziehen. Einfache technische Verbesserungen zur Ökoeffizienz eines Produktes werden ohne Schwierigkeiten von allen angenommen. Sowohl Erzeuger wie auch Kunden werden es beispielsweise rasch gutheißen, wenn ein Auto durch eine Neuerung weniger Benzin verbraucht. Die Innovation ist hier nur eine Frage der technischen Leistung. Ganz anders verhält es sich aber, wenn die Neuerung tiefer geht und ein Bedürfnis auf neue Art und Weise befriedigt werden soll – etwa wenn das Bedürfnis ‚Mobilität‘ plötzlich auch durch Car-Sharing-Angebote abgedeckt werden kann. Hier ist nicht so sehr die Technik der entscheidende Faktor. Vielmehr ist es die Frage, ob diese Möglichkeit von den potenziellen Kunden überhaupt wahrgenommen wird und sie aus dem Angebot auch tatsächlich einen Nutzen ziehen können.⁴⁵

Je grundlegender die Innovation, desto stärker muss ein Unternehmen die Stakeholder in seinen Entscheidungen berücksichtigen. Nachhaltigkeitskommunikation (und nicht bloße einseitige Information) ist der Schlüssel dafür.

Titel: Nachhaltigkeitskennzahlen in MitarbeiterInnengesprächen fixieren

⁴⁵ Strigl, A; Kanatschnig, D. (1998): Systemwirkungen Nachhaltiger Technologien. S.42.

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die MitarbeiterInnen sind die eigentlichen UmsetzerInnen nachhaltigen Wirtschaftens in einem Unternehmen – sie haben wesentlichen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg. Das Nachhaltigkeitsleitbild eines Betriebes muss für die erfolgreiche Umsetzung in die Praxis in konkrete Maßnahmen herunter gebrochen und über Kennzahlen evaluiert werden. Eine Möglichkeit, um dies zu bewerkstelligen ist die inhaltliche Weiterentwicklung des bewährten Instruments der MitarbeiterInnengespräche, indem Nachhaltigkeit darin thematisiert wird. Ziele und Schwerpunkte, die jährlich zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen vereinbart werden, sollten auch die Erreichung von bestimmten Nachhaltigkeitszielen sowie Fortbildungsmaßnahmen im Nachhaltigkeitsbereich umfassen. Eine Kompatibilität mit den Kennzahlen in der Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) sollte gewährleistet sein.

Werden MitarbeiterInnen durch das Festhalten bestimmter Nachhaltigkeitsziele dazu motiviert, Nachhaltigkeit in ihrem Entscheidungs- und Handlungsbereich umzusetzen, achten sie auch vermehrt auf den Einsatz nachhaltiger Technologien, Produkte und Dienstleistungen.

Titel: Verknüpfung der Entlohnung mit Nachhaltigkeitsfortschritten

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Diese institutionelle Innovation geht einen Schritt weiter als die zuvor beschriebene, indem an die Erreichung oder Nicht-Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in einem Unternehmen auch die Entlohnung gekoppelt wird. In vielen Unternehmen wird vor allem in den oberen Managementebenen bei der Festlegung der Entlohnung mit Bonus-Systemen gearbeitet. Erkennt ein Unternehmen Nachhaltigkeit als langfristigen Erfolgsfaktor für sich, so ist es nur konsequent, wenn auch Nachhaltigkeitskriterien in das leistungsabhängige Entlohnungssystem der Mitar-

beiterInnen einfließen. Damit entsteht für die MitarbeiterInnen ein zusätzlicher Anreiz, die Nachhaltigkeitsziele zu operationalisieren. Ein Instrument das dafür unterstützend herangezogen werden kann ist auch hierbei wiederum die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

In Verbindung mit der zuvor beschriebenen institutionellen Innovation, soll dies MitarbeiterInnen dazu motivieren, in ihrem Entscheidungs- und Handlungsbereich nachhaltige Technologien, Produkte und Dienstleistungen einzusetzen.

Titel: Innovationsagentur (IVA)⁴⁶

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Derzeit gelangen in Österreich von 1000 Ideen über den Weg der Patentanmeldung nur zwei bis zur Umsetzung in neue Produkte. Es mangelt also nicht an Ideen, aber die rechtlichen und bürokratischen Abläufe der Patentanmeldung wirken innovationshemmend. ErfinderInnen müssen neben technischem Verständnis gleichermaßen auch über rechtliche, ökonomische und organisatorische Kompetenzen verfügen, wenn sie ihre Idee bis zur Marktreife bringen wollen. Eine deutsche Studie geht davon aus, dass in Europa 30% aller Forschungs- und Entwicklungskosten eingespart werden könnten, würden die vorhandenen technischen Informationen durch Patentedokumente besser genutzt.⁴⁷

Eine Lösungsstrategie, um Ideen von ErfinderInnen besser zu nutzen und damit gleichzeitig die Wirtschaft zu unterstützen indem Forschungs- und Entwicklungskosten eingespart werden, ist die Schaffung von Innovationsagenturen (IVA).

Der Gesetzgeber sollte dazu folgende Rahmenbedingungen zur Innovationsförderung schaffen:

⁴⁶ Hauptmann, Walter in: Kanatschnig, D.: Marktstrategien für nachhaltige Technologien. Im Auftrag des BMVIT, Wien 2003.

⁴⁷ Schließelberger, H.: Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden. In: Salzburger Nachrichten, 8.10.1993, S.3.

- Ein / eine ErfinderIn tritt die Idee an eine „Ideenverwertungsagentur“ (IVA) ab.
- Die IVA prüft die Idee und filtert jene mit Umsetzungspotenzial heraus. Scheitert die Innovation an dieser Prüfung oder lässt sich die Idee später nicht an die Wirtschaft vermitteln, kann der/die ErfinderIn wieder frei über die Idee verfügen.
- Ist eine wirtschaftliche Nutzungsmöglichkeit gegeben, wird mit dem/der EinreicherIn über die endgültige Vergütung verhandelt. Aus diesen ökonomisch verwertbaren Ideen finanziert die IVA auch jene Prüfungen und Verfahren für Ideen, die nicht umgesetzt werden konnten.

Während des ganzen Verlaufes sichert die IVA die Rechte der ErfinderInnen. Sie müssen dadurch kein Risiko tragen.

Durch die Einführung von Innovationsagenturen ist zu erwarten, dass von 1000 Ideen 10 verwertet werden können, was einer Steigerung um das Fünffache gleich käme.

Titel: Life Style Panels

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Im Zentrum einer Nachhaltigen Entwicklung steht die Erhaltung und Sicherung einer möglichst hohen Lebensqualität. Aufgabe einer nachhaltigen Wirtschaft ist es dafür innovative, ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die einen nachhaltigen Lebensstil ermöglichen. Um diese erfolgreich entwickeln zu können ist es wichtig zu erfahren, welche Bedürfnisse KonsumentInnen haben bzw. welchen Nutzen sie sich von Dienstleistungen und Produkten erwarten.

Nur solche Produkte und Dienstleistungen sind nachhaltig, die auf ein zukunftsfähiges NutzerInnenverhalten stoßen. Bisher wurde meist nicht vom Nutzen, sondern von bestehenden Produkten und Dienstleistungen ausgegangen. Anders als bisher geht es also darum zu erkennen, wieweit zunächst ein NutzerIn-

nenverhalten in einem konkreten Bedürfnisfeld auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden kann, um dann davon ausgehend neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu können. Dies ist eine komplexe Aufgabe, da viele Einflussfaktoren mitspielen. Daher ist es umso wichtiger möglichst alle Stakeholder in die Lösungsfindung einzubeziehen und damit gleichzeitig für die spätere Verbreitung und Umsetzung zu gewinnen. Ein Instrument dazu, das in Dänemark und in den Niederlanden bereits Anwendung gefunden hat, ist das so genannte Panel. Die Panels fungieren als zeitlich begrenztes Netzwerk. Die TeilnehmerInnen im Panel sind in zweierlei Hinsicht ExpertInnen: Jede und jeder ist Experte/in als „Alltagsmensch“, der seine Lebensbedürfnisse zu befriedigen sucht. Und jede und jeder ist Experte/in in ihrem bzw. seinem Fachbereich und Berufsfeld. Bisherige Panels waren Produkt-Panels und in diesem Sinne noch zu sehr produktzentriert. Die vorgeschlagene Innovation weitet Produkt-Panels zu Life Style-Panels aus und stellt den künftigen Nutzen in den Mittelpunkt. Jedes Panel fungiert als kreativer "Think Tank" – alle TeilnehmerInnen bringen ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen ein. Die Zusammensetzung der Life-Style Panels kann ja nach Unternehmenszweck gezielt gewählt werden und die Durchführung sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Life-Style Panels werden so zu wichtigen „Beratern“ der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens und bringen dem Unternehmen gleichzeitig wichtige Informationen über die Bedürfnisse der Stakeholdern.

Beispiel: Customer Innovation Lab der BMW Group. Ähnlich der Idee des Life Style Panels hat die BMW Gruppe als erster Automobilkonzern im Jahr 2003 ein solches Innovationsprojekt durchgeführt. KundInnen und MitarbeiterInnen konnten sich beteiligen und ihre innovativen Visionen und Produktideen einbringen. Diese wurden zur Diskussion gebracht und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft.⁴⁸

⁴⁸ http://www.bmw.de/bmw_aktuell/innovation/customer_innovation_lab.html

Titel: Kundenkarte für nachhaltigen Konsum

Akteursgruppe: Wirtschaft

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen sollten sich Unternehmen Instrumente einfallen lassen, wie sie KundInnen, die bereits nachhaltigen Konsum in ihrem persönlichen Lebensstil umsetzen, binden können und wie sie neue KundInnen dafür gewinnen können. Ein gewährtes Mittel sind Kundenkarten. Dieses Instrument könnte zur Nachhaltigkeits-Kundenkarte weiter entwickelt werden. Solche können von einem einzelnen Unternehmen oder von Unternehmensnetzwerken auf den Markt gebracht werden.

Beispiel: umwelt.plus.karte - KundInnenkarte für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen in Heidelberg.⁴⁹ Seit Anfang Mai 2004 ist diese Karte auf dem Markt und findet regen Anklang bei der Bevölkerung. Für 15 Euro im Jahr erhalten ihre BesitzerInnen bei den Partner-Geschäften Preisnachlässe zwischen drei und zehn Prozent. An der Aktion beteiligen sich bisher 24 Unternehmen aus Heidelberg - vom Naturkostladen über den Handwerksbetrieb bis hin zur kulturellen Einrichtung sowie den Heidelberger Stadtwerken.

5.5 BürgerInnen

Die Zivilgesellschaft nimmt in der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung eine tragende Rolle ein. Sie beeinflusst die strategischen Entscheidungen von Konzernen und die Gunst der WählerInnen ist ausschlaggebend für das Handeln der Politik.

Tagtäglich trifft jeder Mensch eine Vielzahl von Entscheidungen im persönlichen Lebensstil, die einer nachhaltigen Entwicklung förderlich oder hinderlich sein können. Die BürgerInnen nehmen damit eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ein.

⁴⁹ <http://www.ioew.de/index2.html?http://www.ioew.de/home/contentarchiv.html>

Titel: Verankerung der Nachhaltigkeit in allen Lehrplänen

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Eine zentrale Zielgruppe einer nachhaltigen Entwicklung sind die Kinder und Jugendlichen der heutigen Generation. Sie werden die Hauptakteure sein, die mit den Herausforderungen einer zukunftsfähigen Entwicklung umgehen und Lösungsstrategien für eine globale, nachhaltige Entwicklung umsetzen müssen. Aus diesem Grund ist eine Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Lehrplänen von zentraler Bedeutung. Fast wichtiger als faktisches Wissen ist allerdings noch die Vermittlung eines ganzheitlichen Denkansatzes, die Vermittlung von Zusammenhängen und Systemischem Wissen. Dies erfordert einen anderen Ansatz der Wissensvermittlung in den Schulen und Universitäten. Weitere „Kulturfähigkeiten“, die den Kindern und Jugendlichen mitgegeben werden sollten sind Kommunikation, Moderation und der Umgang mit Konflikten.

Kinder und Jugendliche sind wichtige MultiplikatorInnen für eine Verbreitung eines nachhaltigen Lebensstils. Sie bringen das Wissen aus der Schule zu Hause ein und sind dort „Nachhaltigkeits-LehrerInnen“ für ihre Eltern und Geschwister. Eine Integration von Nachhaltigkeit in die Bildung ist also nicht nur eine „Investition“ in die Zukunft, sondern hat auch in der Gegenwart positive Auswirkungen.

Titel: KonsumentInnenplattform

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

KonsumentInnen können durch ihr Einkaufsverhalten eine Nachhaltige Entwicklung positiv oder negativ beeinflussen. Für Unternehmen sind die KundInnen die wichtigsten Stakeholder – ihre Bedürfnisse sind ausschlaggebend für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Um den Austausch zwischen KonsumentInnen und der Wirtschaft leichter zu ermöglichen bzw. um die Interes-

sen von nachhaltigkeitsbewussten KonsumentInnen besser vertreten zu können, sollten KonsumentInnenplattformen eingerichtet werden. Diese können dann auch Interessen nachhaltigkeitsbewusster KundInnen gezielt bei der Änderung von Rahmenbedingungen (wie etwa Kennzeichnungspflicht und nachhaltiger Produktinformation) vertreten.

KonsumentInnenplattformen können auf unterschiedlichen Ebenen gebildet werden – auf lokaler und regionaler Ebene sind sie wichtiger Ansprechpartner für die nahversorgenden Unternehmen. Auf überregionaler Ebene fungieren Sie quasi als Interessensvertretungen der privaten EndverbraucherInnen.

Beispiel: KonsumentInnenplattform des Regionalcluster Hartberg (www.regionalcluster.at)

Titel: Nachhaltigkeits-Ombudsfrau/mann

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

In vielen Bereichen wird das Instrument des Ombudsmannes oder der Ombudsfrau als Ansprechperson für bestimmte Anliegen eingesetzt. Beispielsweise hat eine Bezirksrätin im 9. Wiener Gemeindebezirk die Funktion der „Radfahrer-Ombudsfrau“ übernommen und bei der Wiener Gebietskrankenkasse gibt es eine Ombudsfrau für medizinische Angelegenheiten. Aber auch in manchen Tageszeitungen gibt es Ombudsfrauen oder –männer, an die sich LeserInnen mit ihren Anliegen wenden könnten.

Dieses Modell könnte auch für die Institutionalisierung bzw. Personalisierung der Nachhaltigkeit angewandt werden. Aufgabe einer Ombuds-Person für Nachhaltigkeit wäre es, Ansprechperson für Nachhaltigkeitsanliegen zu sein, benötigte Informationen weiter zu geben, bestimmte Missstände aufzuzeigen und an die zuständigen Stellen weiter zu leiten. Gleichzeitig würde dem Thema Nachhaltigkeit mehr Aufmerksamkeit geschenkt (LeserInnenbriefe werden meist öfter gelesen als Berichte). Nachhaltigkeit wird mit diesem Instrument eine Stimme verliehen.

Diese Personen könnten ebenso Sprachrohre für das Aufzeigen der negativen Auswirkungen nicht-nachhaltiger Technologien für heutige und künftige Generationen sein.

Titel: Institutionalisierung und Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

In ehrenamtlicher Arbeit – z.B. Krankenpflege, freiwillige Feuerwehr, Engagement für Entwicklungszusammenarbeit etc. - wird eine Vielzahl von Leistungen erbracht, ohne die unsere Gesellschaft sonst so nicht funktionieren könnte. Gerade im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung - betrachtet man nur das Engagement der vielen AkteurInnen, die sich aktiv in Lokale Agenda 21 Prozesse einbringen – spielt das Ehrenamt eine wichtige Rolle. Damit Ehrenamt gerne geleistet wird und auch möglich ist, müssen bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein bzw. erhalten oder neue geschaffen werden. Für Ehrenamt muss Zeit sein und ehrenamtliche Arbeit muss anerkannt werden.

Beispiel: Jahr des Ehrenamtes in Feldkirch unter dem Motto „Gemeinsam Bewegen Wir Feldkirch“. Die Stadt Feldkirch hat die Bedeutung des Ehrenamtes für die Stadt erkannt und nach einer Bestandsaufnahme der ehrenamtlichen Tätigkeiten Rahmenbedingungen erarbeitet und geschaffen, die das Ehrenamt unterstützen bzw. institutionalisieren. Beispielsweise wurde eine Plattform für die Betreuung und Beratung von ehrenamtlich Aktiven Menschen gegründet und ein Netzwerk der ehrenamtlichen Einrichtungen gebildet.⁵⁰

Titel: Lokale Agenda 21 / Regionale Agenda 21

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

⁵⁰ Weitere Informationen unter http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2004-07/pdf/tagung_folien/Folien_Duelli.pdf und <http://www.feldkirch.at/ehrenamt>

Beschreibung:

Die Gemeinden und Regionen sind die zentrale Handlungsebene für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung. Sie sind der Lebensraum den die Menschen durch die Art ihres Lebensstils unmittelbar mitgestalten und wo die Auswirkungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns für die Bevölkerung direkt sichtbar werden. Eine zukunftsfähige Entwicklung kann nicht für alle Lebensräume gleich geltend exakt definiert werden, sondern es bedarf der Berücksichtigung der regionalen und lokalen Potenziale, sowohl in naturräumlicher als auch sozioökonomischer Hinsicht. Zentrales Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist die Sicherung von deren Lebensqualität auf einem möglichst hohen Niveau für heutige und künftige Generationen. Lokale und Regionale Agenda 21-Prozesse bieten die Möglichkeit für BürgerInnen sich in die Gestaltung ihres Lebensraums einzubringen. Diese wird, wie die bisherigen Erfahrungen aus LA21-Prozessen in Österreich und international, auch von der Bevölkerung wahrgenommen. Die professionelle Durchführung solcher Prozesse bedarf jedoch der Moderation durch ausgebildete ProzessbegleiterInnen und finanzieller Mittel zur Umsetzung von Maßnahmen, die im Rahmen dieser Prozesse entwickelt werden. Bisher werden erst von rund 6 Prozent der österreichischen Gemeinden solche Zukunftsprozesse durchgeführt. Es besteht also noch großer Handlungsbedarf zur Förderung dieser wichtigen Zukunftsprozesse.

Titel: Zukunftskonferenz

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die „Zukunftskonferenz“ ist eine effiziente Moderationsmethode für Großgruppen, die sich innerhalb von Nachhaltigkeitsprozessen gerade auf lokaler und regionaler Ebene in den letzten Jahren bestens bewährt hat.

Die Zukunftskonferenz legt den Fokus auf die Zukunft statt auf die Problembewältigung und eignet sich daher besonders gut zur Entwicklung längerfristiger Visionen.

Grundidee der Zukunftskonferenz ist es, Angehörige unterschiedlicher Interessengruppen für zwei bis drei Tage zusammenzubringen, um zu einem Thema eine gemeinsam getragene Vision zu entwickeln und Maßnahmenpläne zu ihrer Umsetzung zu erarbeiten.

Dazu bedient sich die Methode eines klar strukturierten Ablaufes, der aus fünf – oder je nach Zählweise sechs – Phasen besteht⁵¹:

- 1) einem Rückblick in die Vergangenheit,
- 2a) der Analyse externer Trends – positiver wie negativer –,
- 2b) der Bewertung der gegenwärtigen Situation,
- 3) der Entwicklung gewünschter Visionen,
- 4) dem Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und
- 5) der Planung von konkreten Maßnahmen.

An einer Zukunftskonferenz nehmen in der Regel zwischen 50 und 80 Personen teil. Bei ihrer Auswahl ist darauf zu achten, dass die TeilnehmerInnen das System (die Gemeinde, die Region, die Behörde oder das Unternehmen) abbilden, d.h. möglichst alle von dem anstehenden Thema berührten Gruppen tatsächlich vertreten sind.

Die Methode der Zukunftskonferenz eignet sich bestens, um Nachhaltigkeitsprozesse in Regionen, Unternehmen oder Organisation effizient zu gestalten und sollte vermehrt eingesetzt werden.

Titel: BürgerInneninitiativen für Nachhaltigkeit

Akteursgruppe: BürgerInnen

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

BürgerInneninitiativen werden bisher meist als Instrument der negativen Koordination eingesetzt, d.h. sie werden dort aktiv, wo etwas verhindert werden soll. Aus dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit könnten sich BürgerInneninitiativen

gegen die momentan hauptsächlich stattfindende nicht-nachhaltige Entwicklung und damit im positiven Sinne *für* eine nachhaltige Entwicklung einsetzen. Handlungsoptionen könnten sein: Initiativen für Nahversorgung, für den Ausbau eines Radwegenetzes, für einen sparsamen Flächenverbrauch, *für den Einsatz nachhaltiger Rohstoffe und zukunftsverträglicher Technologien* u.v.m.

5.6 NGOs

Wie im Teil eins dieser Studie festgestellt werden konnte, haben NGOs in Österreich noch kein klares Profil in der österreichischen Institutionenlandschaft erreicht – sie stehen irgendwo zwischen Konflikt und Kooperation. Das Thema Nachhaltigkeit könnte von NGOs genutzt werden, um dieses klare Profil aufzubauen.

Titel: NGO für Nachhaltigen Lebensstil (Werte-Repräsentant)

Akteursgruppe: NGOs

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die Zivilgesellschaft ist wichtiger Akteur einer globalen, nachhaltigen Entwicklung. Der persönliche Lebensstil der Menschen ist neben der Wirtschaft der wichtigste Umsetzungsbereich für eine nachhaltige Entwicklung. Je nachdem wie die einzelnen Menschen die sieben Daseinsgrundbedürfnisse Wohnen, Arbeit, Ernährung, Freizeit, Konsum, Bildung und Mobilität befriedigen, steigt oder fällt der Ressourcenverbrauch und wird die Umwelt mehr oder weniger belastet. Der heutige Lebensstil der westlichen Industrieländer ist auf Dauer nicht zukunftsfähig, da er enorme Energie- und Ressourcenmengen erfordert. Die ÖsterreicherInnen verbrauchen für ihren Lebensstil, umgerechnet auf die Fläche, rund 21

⁵¹ http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/politische_teilhabe/modelle_methoden/beispiele/zukunftskonferenz.php

Millionen Hektar land- und forstwirtschaftlicher Fläche, also die dreifache Fläche dessen, die in Österreich selbst bewirtschaftet wird.⁵²

Ein nachhaltiger Lebensstil ist nicht unbedingt mit Verzicht oder Einschränkung verbunden sondern bedarf vielmehr einer Änderung des NutzerInnenverhaltens. Etablierte NGOs wie WWF, Greenpeace oder Global 2000 genießen in Österreich hohe Glaubwürdigkeit und verfügen über großes Know How über Bewusstseinsbildung und wie Menschen „angesprochen“ werden können. Ergänzend zu den traditionellen Inhalten wäre es daher wünschenswert, wenn sich etablierte NGOs des Themas „Nachhaltiger Lebensstil“ annehmen und als gesellschaftliche Werterepräsentanten einen solchen propagieren.

Beispiel: SOL - Menschen für Solidarität, Ökologie und Lebensstil. Diese NGO (früher „Friends of the Earth“) hat sich in Veranstaltungen und Publikationen (z.B. im Buch „Genuss und Nachhaltigkeit“⁵³) des Themas „Nachhaltiger Lebensstil“ angenommen.

Titel: Nachhaltigkeitsdachverband

Akteursgruppe: NGOs

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Im Zuge des Drucks der Umweltbelastungen haben sich in den 70er und 80er Jahren zahlreiche Umweltorganisationen formiert. Diese haben sich zu Umweldachverbänden zusammengeschlossen, um ihrer Stimme größeres Gewicht zu verleihen und ein gemeinsames Sprachrohr zu nutzen.

Dieses Modell sollte im Sinne einer Forcierung des nachhaltigen Strukturwandels auch von Nachhaltigkeitsinstitutionen genutzt werden. Gemeinsam kann Bewusstseinsbildung, Lobbying und Informationsarbeit für das Konzept der Nachhaltigkeit besser durchgeführt werden.

⁵² It. Studie des WWF „Footprint. Der Ökologische Fußabdruck – leben auf Kosten anderer“

⁵³ Jakubowicz, D.: Genuss und Nachhaltigkeit. Wien 2002.

5.7 Wissenschaft

Die Wissenschaft kann und soll wichtiger Partner in der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung sein. Um diese Rolle besser als bisher erfüllen zu können, sind institutionelle Innovationen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Wissenschaft sowie zwischen Wissenschaft und anderen Akteuren notwendig. Dies impliziert einen Ausbau der inter- und transdisziplinären Arbeit.

Titel: Institutspartnerschaften über Fakultäten hinweg

Akteursgruppe: Wissenschaft

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Wie bereits einleitend erwähnt, charakterisiert sich die Forschungslandschaft an Österreichs Universitäten durch eine hohe Spezialisierung in einzelne Fachbereiche. Ein Instrument, um eine für eine Nachhaltige Entwicklung wichtige, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen zu erreichen, sind formelle Partnerschaften zwischen Instituten, welche über Fakultäten (vor allem zwischen Natur- und Humanwissenschaftlichen) hinweg, eingegangen werden. Diese Partnerschaften sollten dann gemeinsam jene Themenschwerpunkte beforschen, für welche in gesellschaftlichen Diskursen (z.B. LA21-Prozessen, Prozessen zur Entwicklung nationaler Nachhaltigkeitsstrategien, UN-Nachhaltigkeitsgipfel usw.) besonderer Forschungsbedarf identifiziert wird. Auch für die Lehre können damit wichtige Anregungen und inhaltliche Weiterentwicklungen verbunden sein.

Titel: Nachhaltigkeits-Forschungsprogramme

Akteursgruppe: Wissenschaft

Zeitliche Dimension: zeitlich begrenzt

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Die Nachhaltigkeitsforschung ist im Vergleich zu anderen Disziplinen noch eine relativ junge Wissenschaft. Gleichzeitig nimmt die Dynamik der Auswirkungen eines zum Großteil nicht nachhaltigen Lebensstils vor allem der reicheren Industrieländer ständig zu. Der Forschungsbedarf für eine Umkehr dieser Entwicklungen ist also hoch.

Die derzeitige Forschungslandschaft, die Forschungsförderung mit eingeschlossen, ist im Wesentlichen noch durch eine hohe Spezialisierung der Fachdisziplinen geprägt. Eine Entwicklung in Richtung interdisziplinärer und transdisziplinärer Forschung für eine Nachhaltige Entwicklung bedarf der Schaffung von Anreizen. Für einen Wandel hin zur Nachhaltigkeitsforschung ist die Schaffung von entsprechenden Forschungsprogrammen notwendig.

Beispiel: Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften“ des BMVIT⁵⁴

Titel: Begleitung von Pilotprojekten

Akteursgruppe: Wissenschaft

Zeitliche Dimension: ad hoc

Art der Innovation: institutionell

Beschreibung:

Besonders bei Nachhaltiger Entwicklung ist eine Unterscheidung in System-, Ziel- und Transferwissen hilfreich: Ausgehend von der Kenntnis der jetzigen Verhältnisse (*Systemwissen*) ist es wichtig zu definieren, welcher zukünftige Zustand angestrebt werden soll (*Zielwissen*). Das *Transferwissen* schließlich bezieht sich darauf, wie vom Ist-Stand aus der Soll-Stand erreicht werden kann. Häufig gibt es noch eine Kluft zwischen aktuellen Forschungsergebnissen und den Bedürfnissen, die praktische AnwenderInnen haben.

Um diese Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis zu schließen ist es vermehrt notwendig, dass WissenschaftlerInnen Pilotprojekte zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit begleiten. Dabei können direkt wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden bzw. werden diese in der praktischen Anwendung geprüft. Umgekehrt fließen Erkenntnisse aus der praktischen Anwendung zurück in die Wissenschaft und bieten Inhalt für weitere Forschungsarbeiten.

⁵⁴ www.nachhaltigwirtschaften.at

Nachhaltigkeitsforschung sollte als Veränderungswissenschaft gesehen werden – der Wissensgewinn alleine ist für die Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung zu wenig. Die Wissenschaft soll vielmehr auch an der Gestaltung und zielgerichteten Veränderung der Gesellschaft und Wirtschaft bei gleichzeitiger Schonung der Umwelt mitwirken.

5.8 Allgemein gültige Innovationsstrategien

Neben den institutionellen Innovationen, die speziell für einzelne Akteursgruppen anwendbar sind, gibt es auch solche, die von allen gleichermaßen angewandt werden können.

Titel: Nachhaltigkeit in Strategieprozessen

Akteursgruppe: alle

Zeitliche Dimension: dauerhaft

Art der Innovation: instrumentell

Beschreibung:

Für eine zukunftsfähige Entwicklung ist ein Wandel von problemorientierten und gegenwartsbezogenen Denken und Handeln zum leitbild- und zukunftsorientierten Denken und Handeln notwendig. Instrument dafür sind Leitbild- bzw. Strategieprozesse. Neben der Richtungssicherheit des Entwicklungsprozesses erfüllt ein Leitbildprozess auch eine wesentliche Koordinationsaufgabe zwischen Akteuren. Hier sind die Aktionen der einzelnen Akteure zumindest mehrheitlich auf ein Ziel hin ausgerichtet, die Dynamik ist aufeinander abgestimmt. Dadurch ergibt sich eine größere Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses.

Leitbild- und Strategieprozesse sind sowohl auf allen Handlungsebenen, von der lokalen über die regionale bis hin zur nationalen und internationalen Ebene, als auch in den verschiedenen Institutionen, wie Verwaltung, Wirtschaft/Unternehmen, Interessensvertretungen usw., wichtig und sinnvoll. Sie können jedoch nicht von außen vorgeschrieben werden, sondern es sind die jeweils systeminternen Voraussetzungen dafür zu schaffen (Entwicklung von innen).

6 Ausblick

Natürlich kann die Liste von möglichen nachhaltigen institutionellen Innovationsstrategien nur unvollständig bleiben, da im Zuge der wissenschaftlichen Tätigkeit und vor allem der praktischen Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung stets neue Erkenntnisse gewonnen werden und diese wiederum in die künftigen Aktivitäten mit einzubeziehen sind.

Eine unterstützende Hebelwirkung könnte durch eine gezielte Weiterentwicklung und Umsetzung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie in Richtung nachhaltiger institutioneller Innovationen erreicht werden. Bisher sind in der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie zwar viele für Nachhaltigkeit inhaltlich wichtige Projekte enthalten Maßnahmen, die für die Veränderung bzw. den Aufbau von Institutionen und Strukturen, die für eine Nachhaltige Entwicklung mindestens ebenso notwendig sind, stellen jedoch einen Schwachpunkt in der Strategie dar. Nicht nur die richtigen – im Sinne von „Nachhaltigkeit unterstützenden“ - Entscheidungen, sondern auch die richtigen Strukturen, die mit höherer Wahrscheinlichkeit zu richtige Entscheidungen führen, sind für eine zukunftsverträgliche Entwicklung unserer Gesellschaft und Wirtschaft ausschlaggebend.

Solche Strukturen bzw. institutionellen Innovationen zählen genauso wie beispielsweise eine entsprechende Neugestaltung des Steuerwesens zu den zentralen Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem notwendig sind. Die Schaffung dieser Rahmenbedingungen wäre auf nationaler Ebene primär als Aufgabe der Bundesebene zu sehen.

Institutionelle Innovationsstrategien für eine Nachhaltige Entwicklung sind nicht „mit einem Schlag“ sondern in Form eines Prozesses umzusetzen. Mit dem Start der Umsetzung darf jedoch nicht gewartet werden, bis die Wissenschaft hundertprozentig alle Bereiche erforscht hat. Es ist vielmehr bereits genügend Wissen vorhanden, um die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auch institutionell zu forcieren.

Dazu ist pro-aktives Handeln in allen Bereichen erforderlich. Wir erinnern an den Ausspruch am Anfang der Studie:

*„Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Mauern und
die anderen Windmühlen.“*

7 Literaturverzeichnis

- Arnold, W., Freimann, J., Kurz, R. (2001): Exemplarische Umsetzung der Sustainable Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen. Universität Kassel.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Hrsg. (2002): „Österreichs Zukunft Nachhaltig Gestalten“. Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung – Eine Initiative der Bundesregierung. Wien.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Hrsg. (2004): Unternehmen Lebensministerium – Unser Nachhaltigkeitsbericht 2004. Wien.
- Carley, M., Christie, I. (2000): The World's Commons: The Challenge of Governance. In: WHAT – World Humanity Action Trust (Hrsg.): Governance for a Sustainable Future I. Reports of the Commissions of the World Humanity Action Trust, London.
- Chesbrough, H.W. (2003): Open Innovation: The New Imperativ for Creating and Profiting from Technology. Havard Business School Publishing Coporation. USA.
- Duelli, M. (2004): Vortrag „Verwaltung trifft Zivilgesellschaft: Partnerschaftlichkeit als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Entwicklung am Beispiel ‚Ehrenamt und Bürgerengagement in Feldkirch‘“ im Rahmen der Tagung „Good Governance: Neue Qualitäten im Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft“ anlässlich des Österreich-Konvents am 22. Juni 2004 in Wien.
- Fussler, C. (1999): Die Öko-Innovation – Wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können. Stuttgart [u.a.].
- Göll, E., Thio L.S. (2004): Nachhaltigkeitspolitik in EU-Staaten. Hrsg: IZT u. SFZ, Reihe: ZukunftsStudien Band 30. Baden-Baden.
- Hennig, J. (1998): Organisationsreform als mikropolitische Gestaltungsprozess.
- Hübner, H. (2002): Integratives Innovationsmanagement – Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse. Berlin.
- Jakubowicz, D. (2002): Genuss und Nachhaltigkeit. Wien.
- Kanatschnig, D. (1992): Vorsorgeorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft. Wien, New York.
- Kanatschnig, D. (2003): Marktstrategien für nachhaltige Technologien (mit einem Beitrag von Hauptmann Walter). Im Auftrag des BMVIT, unveröffentlichter Projektendbericht, Wien.

- Kanatschnig, D., Fischbacher, C., Schmutz, P. (1999): Regionalisierte Raumentwicklung – Möglichkeiten zur Umsetzung einer Nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene. Wien
- Kanatschnig, D., Resel, K., Ömer, B. (2002): Institutionelle Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung - Analyse institutioneller Nachhaltigkeitsdefizite. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 29/2002. BMVIT (Hrsg.). Wien
- Luhmann, H.-J. (2001): Die Blindheit der Gesellschaft. Filter der Risikowahrnehmung. München.
- Martinuzzi, A, Steurer, R. (2004): Alles fließt! Nachhaltigkeitsstrategien als strategische Prozesse. Ideen-Abstract zum gleichnamigen Vortrag bei der Veranstaltung „Governance für Nachhaltige Entwicklung – Innovationen zur Umsetzung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie, 24.-25. März 2004. Wien.
- Mayntz, R., Scharpf, F.W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: dies. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung. Frankfurt.
- Minsch, J. (2003): Gedanken zu einer politischen Kultur der Nachhaltigkeit. Ökologisch-ökonomischer Essay. Ringvorlesung "Soziale Ökologie" am IFF, Wien.
- Minsch, J., et al. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit. Hrsgg. Von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Springer Verl., Berlin Heidelberg.
- MMS Werbeagentur (2004): Trendy & Handy 2004. Linz.
- Offe, C. (1996): Designing Institutions in East European Transitions. In: Goodin, R.E. (Ed.): The Theory of Institutional Design. Cambridge, S.199-226.
- Oö. Verein für Entwicklungsförderung, BMLFUW (Hrsg.) (2002): Der Steinbacher Weg. Gemeinsam gewinnen. Ein Modell für die Lokale Agenda 21. Wien, Steinbach.
- Schließelberger, H.: Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden. In: Salzburger Nachrichten, 8.10.1993, S.3.
- Schneidewind, U. et al (1997): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. In: GAIA 6 (1997) no.3, S. 182 – S. 196.
- Schoenheit, I. (2004): Was Verbraucher wissen wollen. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Informationsbedarf der Verbraucher im Auftrag des Verbraucherzentrale Bundesverbandes (Hrsg.), Berlin

- Strasser, S., Schnepf, D., Hinterberger, F. (2004): Governance und Nachhaltigkeit. Monatsthema 3/2004 auf www.nachhaltigkeit.at. (Hrsg.: BMLFUW) Wien. Link: <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=1>
- Strigl, A; Kanatschnig, D. (1998): Systemwirkungen Nachhaltiger Technologien – Analyse und Bewertung der systemischen Wirkungen von Technologien im Hinblick auf das Konzept der nachhaltigen Entwicklung. Wien.
- WBGU (2001): Neue Strukturen globaler Umweltpolitik. Springer Verl., Berlin.
- WWF (Hrsg.) (2002): Footprint. Der Ökologische Fußabdruck – Leben auf Kosten anderer. Wien.
- Zimmermann, H. et al. (1998): Innovation jenseits des Marktes. – Innovative Wirkung umweltpolitischer Instrumente. Berlin.

Links:

- Akteursnetzwerk „Nachhaltiges Österreich“:
http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?akteur_netz.html
- Customer Innovation Lab, BMW Group
http://www.bmw.de/bmw_aktuell/innovation/customer_innovation_lab.html
- Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften“
www.nachhaltigwirtschaften.at
- Innovationsbörse der INNA (innovation network austria gmbh)
<http://www.innovationspirit.com/portal?ahid=92>
- Jahr des Ehrenamtes 2004 in Feldkirch
http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2004-07/pdf/tagung_folien/Folien_Duelli.pdf
<http://www.feldkirch.at/ehrenamt>
- Kundenkarte für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen in Heidelberg
<http://www.ioew.de/index2.html?http://www.ioew.de/home/contentarchiv.html>
- Nachhaltigkeitsbericht des österreichischen Lebensministeriums
<http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/nhbBMLFUW.pdf>
- NachhaltigkeitskoordinatorInnen in Österreich:
http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?koord_netz.html
- Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung in Deutschland
http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/index.html
- Round Table „Nachhaltiges Österreich“
http://www.nachhaltigkeit.at/netzwerke.php3?akteur_netz.html
- SQM Sustainable Quality Management: SQM-Analyseraster: ORIENTIERUNG.
http://www.sqm-praxis.net/info/old/german/de_1_1_3_1_orientation.htm