

# **INTERFACE/evaluanda**

EVALUATION DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICK-  
LUNG 2002  
SCHLUSSBERICHT ZUHANDEN DES BUNDESAMTES FÜR  
RAUMENTWICKLUNG, SEKTION NACHHALTIGE  
ENTWICKLUNG

Luzern und Genève, den 21. September 2006

Corine Mauch (Interface, Projektleitung)  
mauch@interface-politikstudien.ch

Eric Zellweger (evaluanda)  
zellweger@evaluanda.ch

Manuela Oetterli (Interface)  
oetterli@interface-politikstudien.ch

Joëlle Mathey (evaluanda)  
mathey@evaluanda.ch

## INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	IV
1 AUFGABENSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
2 UNTERSUCHUNGSDESIGN UND VORGEHENSWEISE	2
2.1 Analytischer Ansatz: Der Politikzyklus	2
2.2 Methodik und Vorgehensweise	4
TEIL I	6
3 DATENBASIS	6
4 ERGEBNISSE ZUR GENERELLEN STRATEGIE NE 2002	9
4.1 Konzeption der Strategie NE 2002	9
4.1.1 Beurteilung der Leitlinien der Strategie	9
4.1.2 Beurteilung der Konzeption der Strategie	12
4.2 Umsetzung der Strategie	14
4.2.1 Beurteilung der Umsetzung im IDANE	14
4.2.2 Beurteilung des Forums (Bundesextern)	16
4.3 Bewertung der Wirkungen der Strategie	17
4.3.1 Wirkung bei den Zielgruppen	17
4.3.2 Zielerreichung	19
5 ERGEBNISSE ZU DEN MASSNAHMEN DER STRATEGIE	20
5.1 Umsetzung und Wirkungen in der eigenen Dienststelle	21
5.2 Konzeption, Umsetzung und Wirkungen der Massnahmen der Strategie	23
TEIL II	27
6 VERTIEFUNG MIT AUSGEWÄHLTEN EXPERTINNEN	27
6.1 Vorgehensweise	27
6.2 Stellenwert der Strategie	28
6.2.1 Ansiedlung der Strategie beim Bundesrat	28
6.2.2 Die Strategie als Steuerungsinstrument	28
6.2.3 Mehrwert der Strategie	29
6.2.4 Grenzen der Strategie	30

6.3	Aufbau und Gliederung der Strategie	31
6.3.1	Umfeld- und Problemanalyse	31
6.3.2	Zielvorgaben	32
6.3.3	Aktionsplan	32
6.4	Leitlinien und Leitbilder	32
6.4.1	Stellenwert von Leitlinien und Leitbildern	32
6.4.2	Ausgestaltung von Leitlinien und Leitbildern	33
6.5	Aktionsplan und Massnahmen	35
6.5.1	Stellenwert des Massnahmenplans	35
6.5.2	Ausgestaltung des Massnahmenplans	35
6.6	Vollzug	37
6.6.1	Verbindlichkeit der Strategie	38
6.6.2	Horizontale und vertikale Integration	40
7	SCHLUSSFOLGERUNGEN	42
7.1	Schlussfolgerungen zur generellen Strategie NE 2002	42
7.1.1	Konzeption der Strategie	42
7.1.2	Umsetzung der Strategie	43
7.1.3	Wirkungen der Strategie	44
7.2	Schlussfolgerungen zu den Massnahmen der Strategie NE 2002	44
7.3	Schlussfolgerungen aus den ExpertInnengesprächen	45
7.4	Zusammenfassende Thesen	48
8	EMPFEHLUNGEN	51
	ANHANG	54
A1	Liste der befragten Personen	54
A2	Fragebogen für bundesinterne Akteure	55
A3	Fragebogen für Bundesexterne Akteure	62
A4	Abkürzungsverzeichnis	69
A5	Literaturverzeichnis	71
	IMPRESSUM	72

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Im März 2002 hat der Bundesrat die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 verabschiedet. Im Hinblick auf deren Überarbeitung (Strategie Nachhaltige Entwicklung 2007) hat die Sektion Nachhaltige Entwicklung im ARE die Arbeitsgemeinschaft Interface Institut für Politikstudien (Luzern) und evaluanda (Genève) mit der Durchführung einer Evaluation mandatiert.

Ziel der Untersuchung war es, die bisherigen Aktivitäten des Bundes im Rahmen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 zu überprüfen und Auskunft zu geben über die mit der Strategie ausgelösten weiteren Aktivitäten bei Bund, Kantonen und Gemeinden sowie deren Umsetzung und Wirkungen in den zehn Handlungsfeldern und 22 Massnahmen. Auf dieser Grundlage sollten Optimierungsvorschläge für die Aktivitätsschwerpunkte des Bundes unterbreitet werden.

### METHODIK UND VORGEHENSWEISE

Die Untersuchung verfolgte einen politikanalytischen Ansatz. Dabei wurden mit dem Modell des Politikzyklus die Wirkungsstufen Konzeption, Umsetzung, Impact (Verhalten der Zielgruppen) und Outcome (Wirkungen im Zielbereich) der Strategie NE 2002 unterschieden. Sie sind die Evaluationsgegenstände.

In der Analyse interessierten methodisch zunächst *objektive Befunde* zu den Aktivitäten und Wirkungen. Diese wurden vor allem aus den Dokumentenanalysen und den Interviews gewonnen. Im Umsetzungs- und Vollzugsprozess spielen aber auch subjektive Wahrnehmungen für die Akzeptanz durch die Vollzugsakteure und damit die Umsetzungsqualität und den Umsetzungserfolg eine wichtige Rolle. Vor diesem Hintergrund wurden zusätzlich die *Wahrnehmung und die Akzeptanz* des Konzeptes und der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 sowie der 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern bei den involvierten Akteuren untersucht.

Die Evaluation arbeitete mit verschiedenen qualitativen und quantitativen Methoden. In der *ersten Phase* wurden Literatur- und Dokumentenanalysen, Internetrecherchen sowie 29 qualitative leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Diese Gespräche mit in die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 involvierten Akteuren von innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung (Kantone, Gemeinden, NGOs, Verbände, Wirtschaft) fanden entweder persönlich vor Ort oder telefonisch statt. Ergänzend dazu wurde bei allen 29 Akteuren eine standardisierte Fragebogenerhebung durchgeführt, die eine sehr gute Rücklaufquote von 93 Prozent verzeichnete.

Die *zweite Arbeitsphase* wurde, aufbauend auf den Analysen der ersten Phase, verstärkt prospektiv ausgerichtet. In acht ausgewählten Themenfeldern wurden fallstudienartige Vertiefungen vorgenommen (Entwicklungspolitik/Globales, Nachhaltiges Bauen, Soziales, Energie, Ressourcenpolitik, Bildung, Kantone, Privatsektor). Zu diesem Zweck wurden persönliche Leitfaden-Interviews mit Expertinnen und Experten aus den genannten Themenfeldern geführt, in deren Rahmen die vom ARE bisher abgesteckten Eckwerte für die Strategie NE 2007 vertieft zu beurteilen waren.

## DATENBASIS

Rund zwei Drittel der befragten Akteure sind in einem oder mehreren Gremien der Strategie vertreten (IDANE-Büro, IDANE-Plenum, Forum Nachhaltige Entwicklung). Die bundesinternen Akteure kennen die Strategie besser als die bundesexternen. Keinem der befragten Akteure war die Strategie unbekannt. Die befragten bundesexternen Akteure sind – in grösserem Umfang als die bundesinternen – bereits seit längerer Zeit in die Diskussion um die Nachhaltige Entwicklung involviert. Von den bundesinternen Akteuren waren 14 Prozent bereits in die Vorgängerstrategie 1997 involviert.

## ERGEBNISSE ZUR GENERELLEN STRATEGIE NE 2002

Die *Konzeption* der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 beinhaltet einerseits die Leitlinien, die die allgemeinen Grundsätze der Strategie im Sinne von Strategiezielen festlegen, und andererseits deren Konkretisierung in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht.

Die *Leitlinien* werden von den befragten Akteuren *grundsätzlich sehr positiv beurteilt* und finden eine hohe Akzeptanz. Insgesamt geben weniger die Leitlinien selbst als ihre zu geringe Konkretisierung und in der Folge die wenig konsequente Umsetzung zu kritischen Äusserungen Anlass. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass lediglich bei einem Drittel der Massnahmen der Strategie alle drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt sind und die Ziele vielfach nicht klar und messbar formuliert sind. Die relativ breite und wenig verbindliche Formulierung der Leitlinien ohne konkrete strategische Ziele lässt viel Interpretationsspielraum offen. Zielkonflikte werden auf diese Weise vielfach erst bei der konkreten Umsetzung ersichtlich, somit an die Umsetzungsakteure „delegiert“ und nicht transparent auf politischer Ebene entschieden.

Die zweite konzeptionelle Dimension der Strategie NE 2002 besteht in der inhaltlichen und organisatorischen *Konkretisierung* der Leitlinien. Dazu gehören Ziele, Erfolgsindikatoren, Massnahmen und Instrumente, Ressourcen und Organisation der Strategie. Insgesamt stellen wir eine auffallend disparate Beurteilung der Konzeption der Strategie NE 2002 durch die bundesinternen und -externen Akteure fest. In administrativer und inhaltlicher Hinsicht schneidet sie eher gut ab. Kritisch beurteilt werden hingegen ihre Konkretisierungs- und Umsetzungsaspekte. Klarer Hauptschwachpunkt der Konzeption ist aus Sicht der Befragten die fehlende Verbindlichkeit der Strategie für Umsetzungsakteure. Diese Beurteilung korrespondiert mit dem Befund, dass „harte“ Politikinstrumente wie Gebote und Verbote oder marktwirtschaftliche Instrumente bei weniger als der Hälfte der Massnahmen vorgesehen sind. Zielkonflikte auf der konzeptionellen Ebene sind für die Befragten ein relevantes Thema.

## Umsetzung der Strategie

Bei der Umsetzung der generellen Strategie ist ihre Implementierung im Rahmen des IDANE (bundesintern) und des Forums für Nachhaltige Entwicklung (bundesextern) zu unterscheiden.

Die Beurteilung von Umsetzungsaspekten der Strategie im IDANE erfolgte durch die befragten bundesinternen Akteure anhand der Evaluationsgegenstände Arbeitsweise, durchgeführte Aktivitäten und eingesetzte Ressourcen. Die Organisation des IDANE

wird insgesamt gelobt. Im Rahmen des IDANE wird offensichtlich gute Arbeit geleistet. Dennoch sind rund zwei Drittel der befragten bundesinternen Akteure der Meinung, dass die Umsetzung nicht optimal laufe. Die zentralen Schwachpunkte werden im ungenügenden Stellenwert des IDANE sowie in den, den Aufgaben nicht angemessenen Umsetzungsressourcen gesehen. Es liegt also im Wesentlichen eine strukturelle Schwäche der Umsetzung vor.

Die Anzahl der zum *Forum Nachhaltige Entwicklung* befragten bundesexternen Akteure ist klein (zwei Kantonsvertreter, ein Städtevertreter, ein Vertreter einer Nichtregierungsorganisation), und die Resultate sind in diesem Sinne nicht als repräsentativ zu betrachten, aber dennoch als interessante Hinweise zur Bewertung dieses Gefässes. Die Schaffung einer Austauschplattform für den Einbezug von Kantonen, Gemeinden und Städten in die Strategie Nachhaltige Entwicklung mit dem Forum wird begrüsst. Die Freiwilligkeit der Teilnahme führt dazu, dass die wirklich interessierten Akteure mitmachen. Allerdings ist die Reichweite des Gremiums mangels Finanzen und Kompetenzen beschränkt. Am meisten Nutzen bringen aus Sicht der Befragten konkrete Projekte.

#### Impact-Wirkungen der Strategie

Auf der Wirkungsebene unterscheiden wir den Einfluss der Strategie auf das Verhalten der anvisierten Zielgruppen (Impact) und die Wirkungen im Zielbereich (Outcome). Die Wahrnehmung der Strategie NE 2002 bei den Zielgruppen wird grundsätzlich positiv eingeschätzt. Bei konkreten Entscheiden werden aber auch Widerstände und Hindernisse sichtbar. Begründet werden diese mit teilweise ungenügendem politischem Willen, der Dominanz von anderen Prioritäten (vielfach ökonomischer Natur) sowie mit Finanzknappheiten.

#### Zielerreichung der Strategie (Outcome-Wirkungen)

Die Wirkungen der generellen Strategie sind aus methodischen Gründen schwieriger zu erfassen als die Konzeption und die Umsetzung, weil der Nachweis der kausalen Verursachung schwierig ist. Im Bereich konkret abgegrenzter Massnahmen fällt dieser Nachweis grundsätzlich leichter. Das Urteil der Befragten zur Zielerreichung der generellen Strategie fällt eher kritisch aus. Dazu trägt auch die mangelnde Zielformulierung auf der Strategieebene bei. Obwohl gewisse Mitnahmeeffekte offenbar vorkommen, ist die legitimierende und „verstärkende“ Wirkung der Strategie bei vorhandenen Aktivitäten nicht zu unterschätzen.

## ERGEBNISSE ZU DEN MASSNAHMEN DER STRATEGIE NE 2002

Ergänzend zur Bewertung der generellen Strategie NE 2002 des Bundes wurden die 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern untersucht. Dazu dienten die Gespräche und die Fragebogenerhebung bei denjenigen 12 bundesinternen Akteuren, die mit einer oder mehreren konkreten Massnahmen befasst sind, sowie Dokumentenanalysen. Bei der Auswertung war zu berücksichtigen, dass die Massnahmen sich sowohl bezüglich der Inhalte, der rechtlichen Grundlagen und der beteiligten Akteure, als auch in Bezug auf die betroffene Staatsebene, den institutionellen Rahmen sowie die verwendeten politischen Instrumente stark voneinander unterscheiden und deshalb nur begrenzt vergleichbar sind.

Umsetzung und Wirkung der Strategie in eigener Dienststelle

Mit den Analysen wurden teilweise übereinstimmende und teilweise abweichende Beurteilungen von Umsetzung und Wirkung auf der generellen Ebene einerseits und in der eigenen Dienststelle andererseits festgestellt:

- Übereinstimmend äussern sich die befragten Akteure dabei in Bezug auf eine mehrheitlich positive Aufnahme der Strategie NE 2002 in den Dienststellen, die Existenz von Zielkonflikten sowie die (teilweise) Zielerreichung der Strategie. Dies lässt auf *zuverlässige Aussagen* in diesen Bereichen schliessen.
- Die erheblichen Abweichungen zwischen der Einschätzung in Bezug auf die eigene Dienststelle und der generellen Ebene bei der Umsetzungsdynamik, der internen Bekanntheit, der Förderung und Unterstützung der Strategie sowie bei der konkreten Umsetzung im Einzelfall sind ein Hinweis darauf, dass der Einfluss beziehungsweise die Wirkung der Strategie in diesen Bereichen *unterschätzt* wird. Der tatsächliche Informationsvorsprung im eigenen Tätigkeitsbereich dürfte dabei stärker wiegen als die – durchaus zu vermutende – Tendenz zu eher positiv gefärbten Aussagen in Bezug auf den eigenen Bereich.
- Die institutionelle Absicherung der Strategie in den mit Massnahmen betrauten Dienststellen (interne Leitlinien oder Koordinationsorgan) ist gering.

Analyse der Massnahmen

Zusätzlich zur Befragung der involvierten Akteure wurde mittels einer Dokumentenanalyse eine Analyse der Konzeption, der Umsetzung und der Wirkung der Strategie im Rahmen der 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern vorgenommen. Dabei wurden erhebliche Unterschiede bei der Ausgestaltung (Klarheit und Zeithorizont der Zielsetzung, Nachweisbarkeit der Kausalität, Zielkonflikte, Existenz eines Aktionsprogramms), der Umsetzung (Autonomie der Umsetzungsakteure, Zusammenarbeit, vorhandene Ressourcen, Controlling) und der Wirkung (Zielerreichungsgrad) der 22 Massnahmen festgestellt. Nur bei einem Drittel der Massnahmen äussern zudem die Umsetzungsakteure, die Strategie habe einen Einfluss auf die Umsetzung. Dennoch ist die legitimierende Wirkung der Strategie vielfach von Bedeutung.

#### VERTIEFUNGEN MIT AUSGEWÄHLTEN EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Aus den Expertengesprächen in der zweiten Evaluationsphase resultierten ergänzende Stellungnahmen zu Eckwerten der künftigen Ausrichtung der Strategie NE 2007. Die GesprächspartnerInnen geben der Strategie Nachhaltige Entwicklung mit ihrer themenübergreifenden, langfristigen und visionären Ausrichtung einen hohen *Stellenwert*. Sie betonen die Notwendigkeit einer verstärkten Abstimmung mit der gesetzlich verbindlich verankerten Legislaturplanung. Es wird vorgeschlagen, der Strategieformulierung eine umfassende Umfeld- und Problemanalyse voranzustellen, um die Nachvollziehbarkeit der Prozesse und Ziele zu erhöhen. Eine Klärung von Zielkonflikten, die nicht auf die Umsetzung von Einzelmassnahmen abgewälzt werden dürfen, und die Formulierung klarer Zielvorgaben der Strategie werden von den GesprächspartnerInnen als notwendig erachtet.

Die *Leitlinien* der bisherigen Strategie NE 2002 finden bei den GesprächspartnerInnen Zustimmung, doch es wird Konkretisierungsbedarf festgestellt. Es wird vorgeschlagen, zusätzlich zu den (prozessbezogenen) Leitlinien thematisch fokussierte Leitbilder zu formulieren. Die vom IDANE geplante Ausrichtung des *Massnahmenplans* auf möglichst spezifische, durchführbare und verbindliche Massnahmen mit konkreten und messbaren Zielen wird begrüsst. Zudem wird eine Differenzierung zwischen institutionellen (inhaltliche Verantwortung bei der Strategie) und thematischen Massnahmen (Verantwortung bei den Fachämtern, Controlling bei der Strategie) vorgeschlagen. Kriterien für die Auswahl der Massnahmen sollten aus Sicht der GesprächspartnerInnen namentlich die Nachhaltigkeits-Relevanz, die Realisierbarkeit und der Innovationsgehalt sein. Die Massnahmen müssten nicht neu sein.

Die GesprächspartnerInnen stützen die Forderung nach der Einführung eines Instruments zur systematischen *Nachhaltigkeitsprüfung*. Die Strategie sollte zudem ein Informations- und Sensibilisierungskonzept enthalten. Die *Strategiesteuerung* wird von den Befragten als wesentliches Element für die Verbindlichkeit der Strategie bewertet. Bundesintern sollte nach Auffassung der GesprächspartnerInnen die Position des interdepartementalen zuständigen Organs IDANE aufgewertet werden. Auch der gezielte Einbezug betroffener bundesexterner Akteure wird als notwendig erachtet.

#### SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Die zentralen Schlussfolgerungen der Evaluation wurden in Form von sieben Thesenblöcken zusammengefasst. Die Kernaussagen der Thesen sind:

1. Die Leitlinien der Strategie geniessen eine hohe Akzeptanz.
2. Auf konzeptioneller Ebene besteht Optimierungspotenzial.
3. Strukturelle Schwächen erschweren das Strategiemangement.
4. Die positive Wahrnehmung der Strategie bei den Zielgruppen ist nutzbares Potenzial.
5. Bei der institutionellen Umsetzung der Strategie in den Dienststellen hat es Defizite.
6. Instrumente für verstärkte Entscheidungsunterstützung sind einzusetzen.
7. Die Wirkung der Strategie ist mit Planungsvorgaben weiter steigerungsfähig.

Abschliessend wurden auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation 17 Empfehlungen im Hinblick auf die Überarbeitung der Strategie Nachhaltige Entwicklung (Strategie NE 2007) formuliert. Diese äussern sich zur inhaltlichen Konzeption der Strategie, zur organisatorischen Konzeption sowie zum Strategiemangement.

## I AUFGABENSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

---

Im März 2002 hat der Bundesrat den Bericht *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 (Strategie NE 2002)* des Bundes verabschiedet. Die Strategie NE 2002 will die Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung in möglichst viele Politikbereiche integrieren. Sie definiert Leitlinien für die Politik der Nachhaltigen Entwicklung und einen Aktionsplan mit zehn Handlungsfeldern und 22 Massnahmen. Die Erarbeitung, Umsetzung und Erneuerung der Strategie ist in den Interdepartementalen Ausschuss Nachhaltige Entwicklung eingebettet, in dem derzeit 28 Bundesstellen mitwirken. Die Federführung liegt beim Bundesamt für Raumentwicklung (ARE).

Gleichzeitig mit der Verabschiedung der Strategie beauftragte der Bundesrat das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), bis 2007 eine Evaluation der Strategie vorzulegen. Im Hinblick auf die Überarbeitung der Strategie (Strategie Nachhaltige Entwicklung 2007) hat die Sektion Nachhaltige Entwicklung im ARE die Arbeitsgemeinschaft Interface Institut für Politikstudien (Luzern) und evaluanda (Genève) im Dezember 2005 mit der Durchführung dieser Evaluation mandatiert.

Ziel der Untersuchung war es, die bisherigen Aktivitäten des Bundes im Rahmen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 zu überprüfen und Auskunft zu geben über die mit der Strategie ausgelösten weiteren Aktivitäten bei Bund, Kantonen und Gemeinden sowie deren Umsetzung und Wirkungen in den zehn Handlungsfeldern und 22 Massnahmen. Auf dieser Grundlage waren Optimierungsvorschläge für die Aktivitätsschwerpunkte des Bundes auszuarbeiten.

Im Zentrum der Untersuchung standen gemäss Pflichtenheft die folgenden übergeordneten Fragestellungen:

1. Wie wird das *Konzept der Nachhaltigen Entwicklung* in der Bundesverwaltung und in den anderen betroffenen Milieus (Kantone, Gemeinden, weitere Gruppen) wahrgenommen? Welche Massnahmen für dessen Umsetzung sind eingeleitet worden? Wie wurden diese Massnahmen umgesetzt?
2. Wie sind die 22 *Massnahmen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002* umgesetzt worden? Welche Erkenntnisse wurden daraus gewonnen?
3. Welche Schlussfolgerungen für die *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2007* lassen sich ableiten?

Im Vordergrund stand somit die Frage nach der *Wahrnehmung* und *Integration* des Konzepts der Nachhaltigen Entwicklung gemäss der Strategie 2002 in der Bundesverwaltung und in weiteren betroffenen Milieus. Darüber hinaus sollte die Evaluation Aussagen machen zum *Stand der Umsetzung* sowie den *Wirkungen* der mit der Strategie ausgelösten Aktivitäten. Dabei waren Einflüsse von externen Faktoren auf die Umsetzungsdynamik mit zu berücksichtigen.

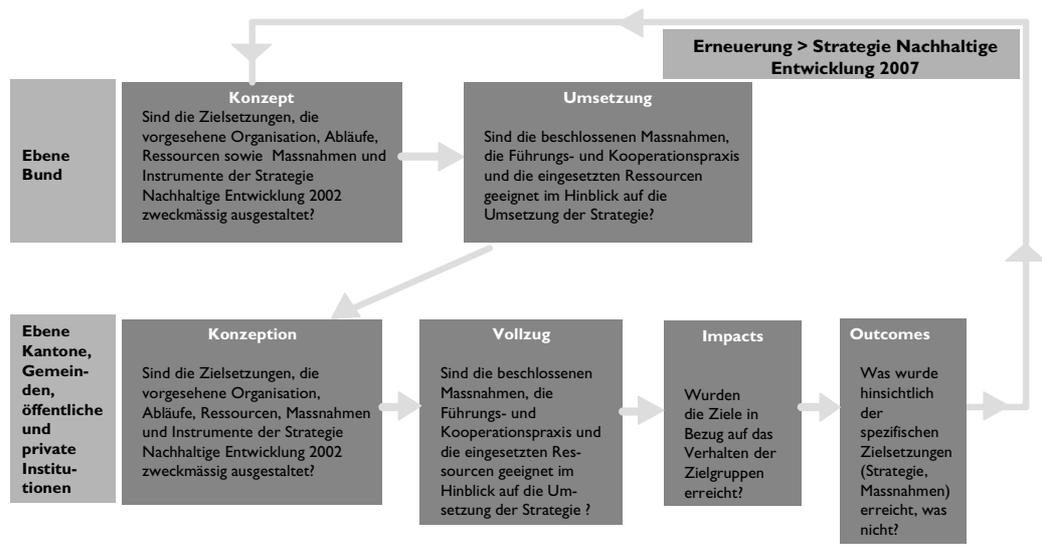
2      UNTERSUCHUNGSDESIGN UND VORGEHENSWEISE

Nachfolgend erläutern wir den für die Evaluation der Strategie NE 2002 verwendeten politikanalytischen Ansatz (Abschnitt 2.1), die zur Anwendung gebrachten Methoden und die gewählte Vorgehensweise (Abschnitt 2.2).

2.1      ANALYTISCHER ANSATZ: DER POLITIKZYKLUS

Die Untersuchung wurde einerseits ex post und andererseits begleitend und prospektiv durchgeführt. In der ex post angelegten ersten Phase ging sie vom politikwissenschaftlichen Modell des Politikzyklus aus. Dieses Phasenmodell unterscheidet die Wirkungsstufen Konzeption, Umsetzung, Impacts (Verhalten der Zielgruppen) und Outcomes (Wirkungen im Zielbereich). Evaluationswissenschaftlich lassen sich dabei die Fragestellungen unterschiedlichen Stufen der Wirkungsentfaltung im Modell zuordnen.<sup>1</sup> Die Wirkungsstufen stellen die Evaluationsgegenstände der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 dar.

D 2.1:      EVALUATIONSGEGENSTÄNDE UND WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE<sup>2</sup>



Die Skizze zeigt schematisch die Umsetzung staatlichen Handelns. Das Wirkungsmodell geht vom klassischen Modell des Politikzyklus aus, unterscheidet hingegen zusätzlich die Wirkungsebene Bund von den anderen (staatlichen oder nicht staatlichen) Wir-

<sup>1</sup> Vgl. Rieder, Stefan; Mauch, Corine, 2003, Evaluation des Umweltschutzgesetzes als umfassendes Regelungsmodell. Analysekonzept zuhanden der Abteilung Recht und Ökonomie des BUWAL. Modell erweitert auf Grundlage von Bussmann, W.; Klöti, U.; Knoepfel P. (Hrsg.), 1997, Einführung in die Politikevaluation, Basel.

<sup>2</sup> Die Autoren und Autorinnen benutzen – gemäss Usanz im schweizerischen Evaluationsumfeld – eine von den internationalen Standards abweichende Bezeichnung der Stufen Impact und Outcome. Diese kommen im internationalen Kontext umgekehrt zur Anwendung.

kungsebenen. Eine öffentliche Politik wird zunächst mit Zielen umschrieben und anschliessend einer oder mehreren Verwaltungsstellen zum Vollzug übergeben. Im vorliegenden föderal differenzierten Modell bezeichnen wir den „Vollzug“ auf Bundesstufe mit „Umsetzung“, da dies häufig intermediäre Aktivitäten beinhaltet (d.h. die Leistungen der Bundesstellen sind nicht direkt an die Zielgruppen im Vollzugsprozess gerichtet, wie dies auf kantonaler Ebene [„Vollzugsbehörden“] der Fall ist). Auf der kantonalen Ebene sprechen wir hingegen vom Vollzug im engeren Sinne. Die Vollzugsbehörden stellen Outputs (Verbote, Gebote, Informationen usw.) bereit, die bei den Zielgruppen bestimmte Verhaltensänderungen (Impacts) bewirken sollen. Über diese Impacts (z.B. die Befolgung von Auflagen oder Vorgaben) soll ein positiver Effekt bei den Betroffenen (Outcome) erzielt werden. Dieser ist vom konkreten Politikfeld abhängig (z.B. mehr Leute setzen effiziente Fahrzeuge ein [Impact] und dadurch wird weniger CO<sub>2</sub> ausgestossen [Outcome]).

Auf den einzelnen Wirkungsstufen werden folgende Gegenstände untersucht:

- Auf der Ebene *Konzeption* wird geprüft, ob die konstitutiven Elemente der Strategie (Ziele, Erfolgsindikatoren, Massnahmen und Instrumente, Ressourcen sowie Organisation und Vernetzung) in geeigneter Weise vorhanden sind und ob sie konsistent sind.
- Die Evaluation der *Umsetzung* beziehungsweise des *Vollzugs* der Strategie dient der Überprüfung der Angemessenheit der etablierten Strukturen (z.B. Entscheidungs-, Kommunikationsstrukturen) und Prozesse sowie der Ressourcenzuteilung und ergriffenen Massnahmen auf den relevanten Umsetzungsebenen (Bund, Kantone, Gemeinden sowie gegebenenfalls weitere Akteure). Dies erlaubt es, Erklärungen für Erfolge oder Misserfolge in einzelnen Handlungsfeldern zu identifizieren.
- Auf der Ebene der *Impacts* der Strategie wird untersucht, wie die Strategie NE 2002 das Verhalten der spezifischen Zielgruppen beeinflusst. Da in der Strategie sehr unterschiedliche Politikfelder involviert sind, verstehen die Akteure ihren Arbeitsbereich oftmals nicht zum Vornherein als nachhaltigkeitsrelevant. In diesen Fällen geht es auf der Stufe Impact darum, wie die Akteure das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung wahrnehmen und es in der Folge in ihr Alltagsverhalten integrieren.
- Auf der Stufe der *Outcomes* wird der Erfolg oder Misserfolg der Strategie im Zielbereich untersucht. Die Untersuchung von Outcome-Effekten ist aus methodischen Gründen die schwierigste Evaluationsstufe (Problem der eindeutig zuordenbaren Wirkung, Kausalität). Dies wird im vorliegenden Fall zusätzlich durch die grosse Heterogenität des Untersuchungsgegenstandes erschwert (vgl. 22 Massnahmen in zehn Handlungsfeldern).

Im Rahmen der Ex-post-Analyse interessieren methodisch einerseits objektive Befunde zu den Aktivitäten und Wirkungen. Andererseits spielen im Umsetzungs- und Vollzugsprozess aber auch subjektive Wahrnehmungen und Beurteilungen eine wichtige Rolle. So hat die Vollzugsforschung gezeigt, dass die Akzeptanz einer bestimmten Politik oder Massnahme durch die Vollzugsakteure eine zentrale Bedingung für die Umsetzungsqualität und den Umsetzungserfolg darstellt. Die Akzeptanz wird massgeblich von subjek-

tiv geprägten Einschätzungen beeinflusst. Vor diesem Hintergrund wurden zusätzlich die Wahrnehmung und die Akzeptanz des Konzeptes und der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 sowie der 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern bei den involvierten Akteuren untersucht. Dieses Vorgehen ermöglichte es, im Hinblick auf eine verbesserte Umsetzung und eine optimierte Strategie Nachhaltige Entwicklung 2007 wertvolle Hinweise auf Umsetzungshindernisse und -schwierigkeiten zu gewinnen.

## 2.2 METHODIK UND VORGEHENSWEISE

Die Evaluation gliedert sich in zwei Phasen, eine erste ex post angelegte und eine zweite begleitend und prospektiv ausgestaltete Phase. Es werden qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Dazu baut die Untersuchung auf vier methodischen Grundlagen auf, die wir im Folgenden erläutern.

- Erstens wurde mittels *Literatur- und Dokumentenanalysen* von einschlägigen Unterlagen wie vorliegenden Berichten, Auswertungen, Zwischenevaluationen, Kennzahlen und Übersichten sowie *Internetrecherchen* eine gezielte Auswertung der vorhandenen Unterlagen zur Konzeption, zur Umsetzung und zu den Wirkungen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 vorgenommen.<sup>3</sup> Die Resultate wurde sowohl qualitativ als auch quantitativ – mittels einfacher statistischer Analysen – ausgewertet.
- Zweitens wurden (qualitative) leitfadengestützte *Interviews* mit ausgewählten, an der Umsetzung beteiligten Akteuren oder Personen im Umfeld der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 sowohl inner- als auch ausserhalb der Bundesverwaltung durchgeführt. Die befragten Personen wurden in enger Absprache mit dem Auftraggeber ausgewählt. Innerhalb der Bundesverwaltung fanden mit 10 Akteuren persönliche Interviews vor Ort (aus Dienststellen von ARE, BAG, BLW, DEZA, BK, BAFU und seco) und mit 12 Akteuren telefonische Gespräche statt.<sup>4</sup> Ausserhalb der Bundesverwaltung wurden 7 persönliche Interviews vor Ort geführt (Kantone, Gemeinden, NGOs, Verbände, Wirtschaft). Die Interviews vermittelten in der ersten Evaluationsphase wichtige Hintergrundinformationen zur Wahrnehmung und Umsetzung des Konzepts Nachhaltige Entwicklung, der Strategie und der Massnahmen sowie zu allfälligen Umsetzungsschwierigkeiten und -hindernissen. In der zweiten begleitend und prospektiv angelegten Evaluationsphase wurden in acht ausgewählten Themenfeldern fallstudienartige Vertiefungen vorgenommen (Entwicklungspolitik/Globales, Nachhaltiges Bauen, Soziales, Energie, Ressourcenpolitik, Bildung, Kantone, Privatsektor). Zu diesem Zweck wurden 11 persönliche leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Akteuren aus den aufgeführten Themenbereichen geführt. In deren Rahmen galt es, Thesen aus der ersten Phase zu überprüfen und die vom ARE bisher abgesteckten Eckwerte für die Strategie NE 2007 vertieft zu beurteilen. Dieses prospektiv ausgerichtete Vorgehen erlaubte die

<sup>3</sup> Vgl. Literaturverzeichnis im Anhang A5.

<sup>4</sup> Vergleiche Liste der befragten Personen im Anhang A1.

Erarbeitung von Vorschlägen für gezielte Optimierungen im Hinblick auf die künftige Strategie.

- Drittens wurde bei den interviewten 29 bundesinternen und -externen Akteuren ergänzend eine *standardisierte Fragebogenerhebung* durchgeführt. Diese ermöglichte eine quantitative Auswertung spezifischer Aspekte einerseits der Strategie NE 2002 auf genereller Ebene, andererseits aber auch der Arbeitsweise im IDANE und im Forum Nachhaltige Entwicklung. Die Resultate widerspiegeln die Beurteilung der Strategie zentraler in die Strategie involvierter Akteure sowohl innerhalb wie auch ausserhalb der Bundesverwaltung. Die Fragebogenerhebung ist in diesem Sinne repräsentativ für diesen Kreis der mit der Strategie befassten Akteure. Insbesondere in Kombination mit den vorangehend beschriebenen qualitativen Erhebungen lieferte sie wertvolle Resultate.
- Viertens wurden die Zwischenergebnisse der Evaluation den involvierten Bundesakteuren am 9. Mai 2006 im Rahmen einer *IDANE-Plenumsitzung* präsentiert und zur Diskussion gestellt. Dies ermöglichte es, die Resultate der ersten Arbeitsphase aus der Sicht der involvierten Akteure zu kommentieren und Hinweise auf die Fortsetzung in der zweiten Phase zu geben. Die Ergebnisse der ersten Arbeitsphase wurden im Plenum als nachvollziehbar bewertet und stiessen auf grundsätzliche Zustimmung. Seitens der IDANE-Ämter wurde keine Überarbeitung spezifischer Aspekte gewünscht.

Das Thema Nachhaltige Entwicklung ist durch eine ausserordentlich breite Palette von Themen- beziehungsweise Politikfeldern charakterisiert. Die 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern unterscheiden sich sowohl bezüglich der Inhalte, der rechtlichen Grundlagen und der beteiligten Akteure als auch in Bezug auf die betroffene Staatsebene, den institutionellen Rahmen sowie die verwendeten politischen Instrumente stark voneinander. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Massnahmen begrenzt. Dieser methodischen Schwierigkeit war bei den Auswertungen Rechnung zu tragen.

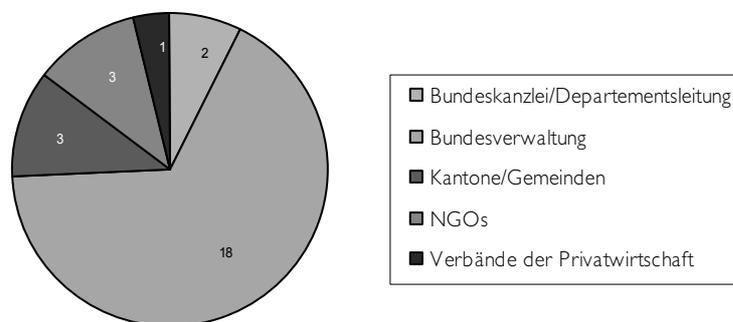
## TEIL I

## 3 DATENBASIS

Im Folgenden erläutern wir die im Rahmen der Evaluation verwendete Datenbasis.

Die Grundlage der ersten Evaluationsphase der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 bildeten die Dokumentenanalysen, die leitfadengestützten persönlichen Interviews vor Ort mit 17 Akteuren von inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung sowie die telefonischen Gespräche mit 12 Akteuren der Bundesverwaltung und die Daten aus der standardisierten Fragebogenerhebung bei diesen Akteuren.<sup>5</sup> Den Fragebogen haben 27 von 29 befragte Personen ausgefüllt, was einer sehr guten Rücklaufquote von 93 Prozent und somit einer guten Datenbasis entspricht.<sup>6</sup> Die Akteure wurden einerseits zur Strategie generell und andererseits – wo die Befragten konkret mit einer der 22 Massnahmen befasst waren – zu den einzelnen Massnahmen der Strategie befragt.

D 3.1: HERKUNFT DER FRAGEBOGENDATEN (N=27)



Die Darstellungen D 3.1 und D 3.2 dokumentieren, dass rund zwei Drittel der befragten Akteure in einem oder mehreren Gremien der Strategie vertreten sind, davon 13 als Mitglied des IDANE-Plenums, 7 des IDANE-Büros und 7 des Forums Nachhaltige Entwicklung. Die Mehrheit der befragten bundesinternen Akteure hat eine Leitungsfunktion innerhalb der Bundesverwaltung inne.

<sup>5</sup> Vergleiche Liste der interviewten Personen im Anhang A1.

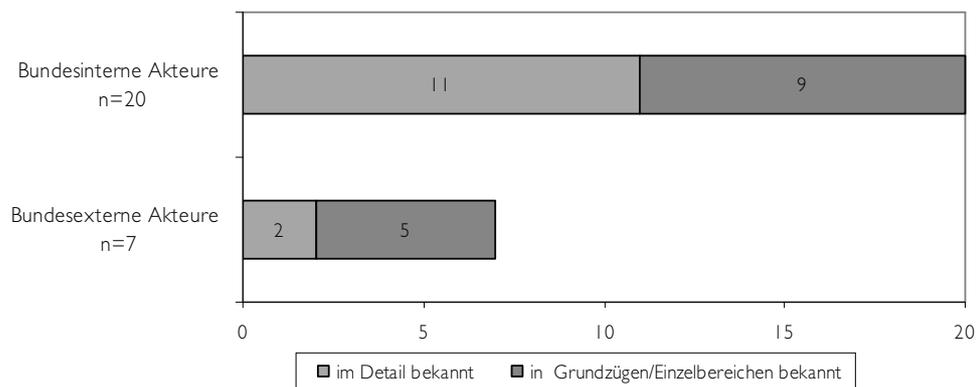
<sup>6</sup> Ein Bundesvertreter füllte den Fragebogen nicht aus, da er nicht in die Strategie involviert ist. Zudem verzichtete der Projektleiter der Evaluation in der Sektion Nachhaltige Entwicklung als Auftraggeber auf das Ausfüllen des Fragebogens.

D 3.2: MITGLIEDSCHAFT IN EINEM GREMIUM (INKL. MEHRFACHNENNUNGEN)

Funktion	Anzahl Befragte
Mitgliedschaft in einem Gremium der NE	17 (63%)
... davon Mitglied IDANE	13
... davon Mitglied IDANE-Büro	7
... davon Mitglied Forum NE	7
Keine Mitgliedschaft	10 (37%)
Total	27 (100%)

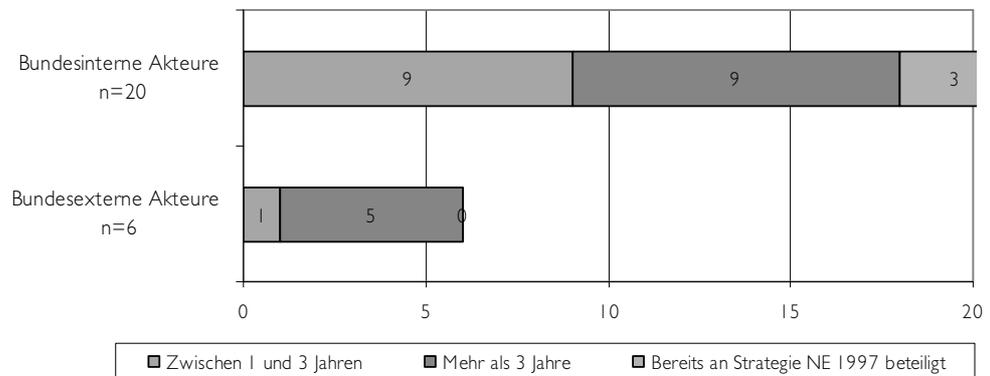
Von den 20 befragten Bundesakteuren sind zwei Gesamt- und Umsetzungsverantwortliche einer Massnahme, fünf nur gesamtverantwortlich für eine Massnahme der Strategie NE 2002 und drei nur umsetzungsverantwortlich. Die übrigen zehn Befragten auf Bundesebene sind für keine Massnahme der Strategie zuständig.

D 3.3: KENNTNIS DER STRATEGIE



Wie Darstellung D 3.3 zeigt, kennen die bundesinternen Akteure die Strategie besser als die bundesexternen. Bundesintern geben elf Personen an, sie im Detail zu kennen und neun in den Grundzügen beziehungsweise in Einzelbereichen. Bei den bundesexternen Akteuren sind das zwei respektive fünf Befragte. Keinem der befragten Akteure ist die Strategie unbekannt.

## D 3.4: ZEITDAUER DER TÄTIGKEIT IM ZUSAMMENHANG MIT STRATEGIE



Alle Befragten sind seit mehr als einem Jahr mit der Strategie befasst. Je neun befragte bundesinterne Akteure üben ihre Tätigkeit im Zusammenhang mit der Strategie seit weniger beziehungsweise länger als drei Jahre aus, drei Personen waren bereits in die Vorgängerstrategie 1997 involviert (Darstellung D 3.4). Bei den befragten bundesexternen Akteuren sind fünf Personen bereits seit mehr als drei Jahren in die Diskussion um die Nachhaltige Entwicklung involviert und eine Person (von sechs) zwischen einem und drei Jahren.

In den folgenden zwei Kapiteln erläutern wir die Resultate der ersten Evaluationsphase der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002. Wir unterscheiden dabei die Bewertung der Strategie NE 2002 auf einer generellen Ebene (Kapitel 4) und ihre Bewertung anhand der 22 Massnahmen der Strategie in den zehn Handlungsfeldern (Kapitel 5).

## 4 ERGEBNISSE ZUR GENERELLEN STRATEGIE NE 2002

---

In Bezug auf die Beurteilung der generellen Strategie werden zunächst die Resultate zu den Stufen Konzeption, Umsetzung und Wirkungen der Strategie erläutert (Abschnitte 4.1 bis 4.3). Anschliessend ziehen wir ein erstes Fazit aus diesen Analysen (Abschnitt 7.1).

### 4.1 KONZEPTION DER STRATEGIE NE 2002

Auf der Stufe Konzeption wurde überprüft, ob die konstitutiven Elemente der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 (Ziele, Erfolgsindikatoren, Massnahmen und Instrumente, Ressourcen sowie Organisation und Vernetzung) aus Sicht der involvierten Akteure in geeigneter Weise vorhanden sind und ob sie konsistent sind. Dies erfolgte einerseits mittels Dokumentenanalysen und andererseits im Rahmen der persönlichen und telefonischen Interviews mit Akteuren inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung.

Die Konzeption der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 beinhaltet einerseits die *Leitlinien*, die die allgemeinen Grundsätze der Strategie im Sinne von Strategiezielen festlegen, und andererseits deren *Konkretisierung* in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht. Diese beiden Ebenen wurden separat erhoben und ausgewertet. Die Resultate werden nachfolgend getrennt erläutert.

#### 4.1.1 BEURTEILUNG DER LEITLINIEN DER STRATEGIE

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 des Bundes legt sechs Leitlinien für die Politik der Nachhaltigen Entwicklung fest. Diese sind die Folgenden:<sup>7</sup>

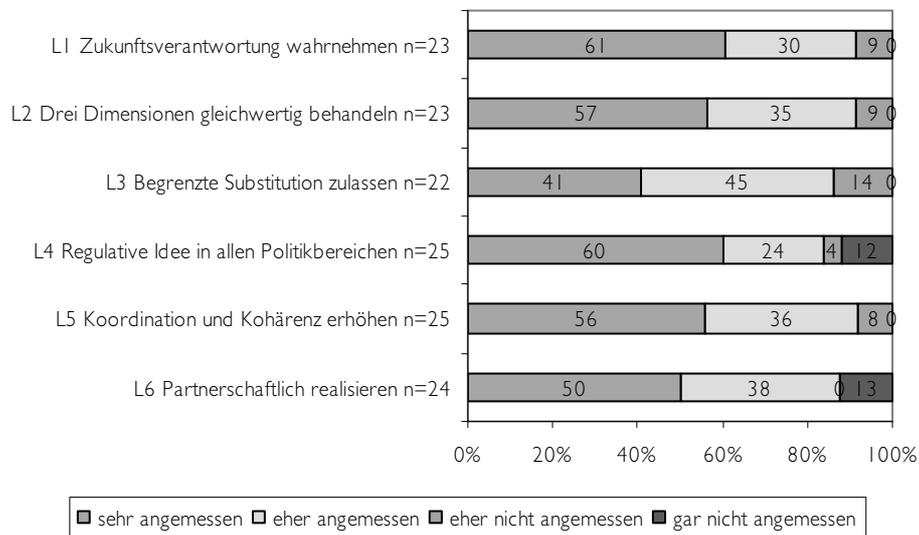
<sup>7</sup> Vgl. Schweizerischer Bundesrat: Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Bern, März 2002 (S. 8 – 13).

- L1 *Zukunftsverantwortung wahrnehmen.* Das heisst, Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie gewährleistet, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen („Brundtland-Definition“).
- L2 *Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft gleichwertig berücksichtigen.* Das heisst, dass bei der Ausgestaltung von Politiken allen drei Aspekten „ökologische Verantwortung“, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ und „gesellschaftliche Solidarität“ Rechnung getragen werden soll.
- L3 *Eigenheiten der Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung anerkennen.* Das heisst, dass heikle Abwägungsprozesse in Bezug auf die Substituierbarkeit in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft transparent erfolgen sollen, nicht systematisch zulasten des gleichen Schlüsselfaktors gehen dürfen und die Belastbarkeit der Biosphäre respektieren müssen.
- L4 *Nachhaltige Entwicklung in alle Politikbereiche einbeziehen.* Das heisst, dass die Nachhaltige Entwicklung als „regulative Idee“ in alle Sachpolitiken einzubeziehen ist, diese sich mit ihren Auswirkungen in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen.
- L5 *Koordination zwischen den Politikbereichen verbessern und Kohärenz erhöhen.* Das heisst, dass auch die Abstimmung zwischen den einzelnen Politikbereichen zu verbessern ist und Zielkonflikte transparent gemacht werden und in Entscheidungsabläufe einfließen müssen. Dazu sind verwaltungsinterne horizontale Strukturen und Abläufe zu stärken.
- L6 *Nachhaltige Entwicklung partnerschaftlich realisieren.* Das heisst, dass die Nachhaltige Entwicklung über ein Zusammenwirken der verschiedenen staatlichen Ebenen Bund, Kantone, Gemeinden und Städte sowie mit gesellschaftlichen Akteuren wie Nichtregierungsorganisationen, der Wirtschaft und weiteren Institutionen umgesetzt werden muss.

Die bundesinternen und -externen Akteure wurden nach ihrer Beurteilung der sechs Leitlinien der Strategie NE 2002 gefragt.<sup>8</sup> Die Ergebnisse sind in der folgenden Darstellung abgebildet.

<sup>8</sup> Vgl. Fragebogen im Anhang A2 und A3.

## D 4.1: BEURTEILUNG DER LEITLINIEN (ALLE BEFRAGTEN)



Die Darstellung zeigt, dass die Leitlinien von den befragten Akteuren *grundsätzlich sehr positiv beurteilt* werden und eine hohe Akzeptanz finden. Die überwiegende Mehrheit erachtet sie als sehr oder eher angemessen. Auch die internationale Abstimmung der Leitlinien wird positiv vermerkt. Folgende Differenzierungen sind anzufügen:

- Weitgehend unbestritten sind die Leitlinien *Zukunftsverantwortung wahrnehmen* (L1), *drei Dimensionen gleichwertig behandeln* (L2) und *Koordination und Kohärenz erhöhen* (L5).
- Ein Siebtel der Befragten beurteilt die Leitlinie *begrenzte Substitution zulassen* (L3) als eher nicht angemessen und etwa ein Achtel die Leitlinien *regulative Idee in allen Politikbereichen* (L4) sowie *partnerschaftlich realisieren* (L6) als gar nicht angemessen.

Namentlich wird in Bezug auf die Leitlinien kritisiert, dass

- ihr Konkretisierungsgrad (z.B. mittels strategischen Zielen, Minimal- und Maximalzielen, welche Bewertungen im Rahmen der konkreten Umsetzung erleichtern würden<sup>9</sup>) mangelhaft sei,
- Zielkonflikte zu wenig thematisiert würden (z.B. Umgang mit anfallenden Kosten in Zeiten von Spardruck, politische Dimension der Abwägungsentscheide, Stellenwert globaler Aspekte gegenüber nationalen Interessen, Stellenwert von Chancengleichheit),
- die Umsetzung im konkreten Fall zu wenig konsequent erfolge (z.B. generelle Dominanz der Wirtschaft über die anderen beiden Dimensionen, Dimension Gesell-

<sup>9</sup> Wobei auf die grundsätzliche Schwierigkeit der Operationalisierung im Bereich Nachhaltigkeit hingewiesen wird.

schaft als „Restposten“, aber andererseits auch zu geringe Berücksichtigung von Kostenaspekten) und

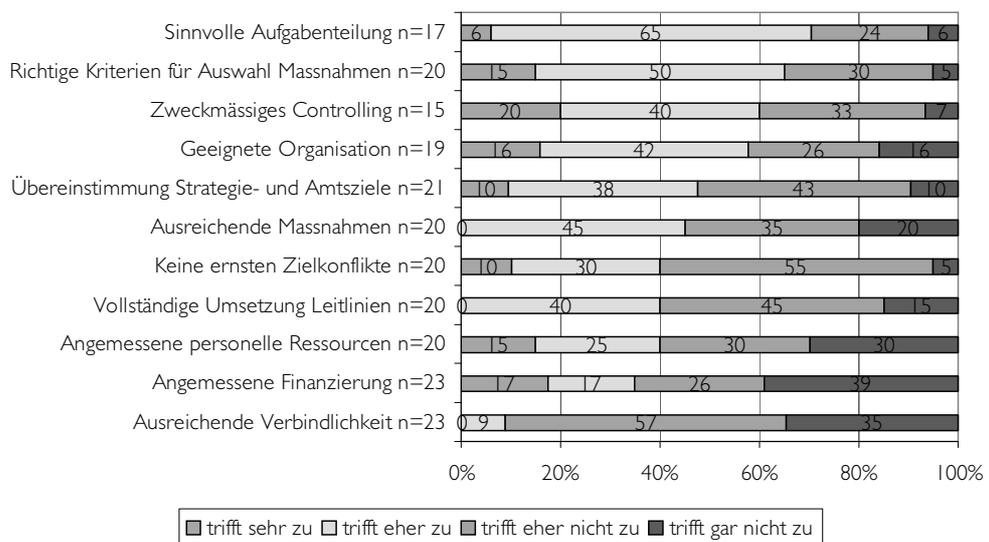
- prozessuale Bedingungen (politische Prozesse zur Erreichung der angestrebten Ziele) darin zu wenig berücksichtigt würden.

#### 4.1.2 BEURTEILUNG DER KONZEPTION DER STRATEGIE

Die *Konkretisierung* der Leitlinien in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht bildet die zweite konzeptionelle Dimension der Strategie NE 2002. Inhaltlich wurden die Umsetzung der Leitlinien in die Massnahmen, die Existenz und der Umgang mit Zielkonflikten sowie die Kriterien für die Auswahl der Massnahmen analysiert. Auf der organisatorischen Ebene wurden die Organisation und Aufgabenteilung im Rahmen der Strategie, deren Verbindlichkeit, das Controlling sowie die vorgesehenen finanziellen und personellen Ressourcen beurteilt.

Die folgende Darstellung D 4.2 gibt einen Überblick über die Beurteilung dieser spezifischen Elemente der Strategiekonzeption durch die bundesinternen und -externen Akteure.

D 4.2: BEURTEILUNG DER KONZEPTION DER STRATEGIE (ALLE BEFRAGTEN)



Die inhaltlichen und organisatorischen Elemente der Konzeption der Strategie NE 2002 weisen bei den Befragten eine relativ gute Akzeptanz auf, wenn auch geringer als bei den Leitlinien. Knapp zwei Drittel der Befragten (61 Prozent) erachten die Konzeption insgesamt als sehr oder eher zweckmässig.<sup>10</sup> Allerdings stellen wir grosse Unterschiede in der Beurteilung der einzelnen Elemente fest. Bei sämtlichen Aspekten resultiert ein relativ geringer Anteil sehr positiver Bewertungen und auch bei den mehrheit-

<sup>10</sup> Dieses Ergebnis betreffend Gesamturteil ist in der Darstellung nicht separat abgebildet.

lich positiv beurteilten hat es immer deutlich negative Aussagen. Folgende konkreten Befunde sind festzuhalten:

- Mehrheitlich positiv bewertet werden die *Aufgabenteilung* zwischen den Akteuren und die *Organisation* im Rahmen der Strategie (IDANE, IDANE-Büro, Forum NE).<sup>11</sup> Die Schaffung eines interdepartementalen Gremiums wird im Grundsatz begrüsst, hingegen wird die mangelnde Steuerungskompetenz eines solchen Gremiums als problematisch empfunden. Diese Schwäche wird durch den teilweise beobachteten Rückzug von Amtsvertreterinnen und -vertretern auf Direktionsstufe verschärft. Von den bundesexternen Akteuren wird teilweise kritisiert, dass sie nicht in ausreichendem Mass und angemessener Konstanz in die Organisation eingebunden seien.
- Auch die *Kriterien für die Auswahl der Massnahmen* werden im Grundsatz vorwiegend positiv beurteilt. Mehrfach wird allerdings kritisiert, dass die konzeptionellen Kriterien für die Auswahl der Massnahmen nicht konsequent angewendet würden. Zum Auswahlkriterium „neue Massnahmen“ wird ergänzt, dass gezielte und effektive Massnahmen erstens eine längere Vorbereitungszeit benötigen und zweitens Aktivitäten, für die schon gedankliche oder konkrete Vorarbeiten geleistet wurden, eine grössere Umsetzungsdynamik entfalten können, die durch die Unterstützung der Strategie noch gefördert würde. Zudem würden mit diesem Kriterium relevante Bereiche wie beispielsweise die Agrarreformen und Bereiche, bei denen Anknüpfungspunkte für das Thema Nachhaltigkeit durchaus bestünden (z.B. Corporate Governance-Thematik im Wirtschaftsbereich), ausgeschaltet. Die befragten Akteure sind vielfach der Ansicht, der effektive Auswahlprozess habe – unter anderem aufgrund des gewählten „Bottom-up-Ansatzes“ – schlussendlich zu einer Liste beliebiger und unter sich nicht kohärenter Massnahmen geführt.
- Die relativ positive Bewertung des *Controllings* wird durch den Hinweis relativiert, dass dieses insbesondere angesichts der mangelhaften Verbindlichkeit der Strategie als realistisch zu beurteilen sei (siehe dazu weiter unten).
- Mehrheitlich kritisch beurteilen die Befragten hingegen die *Übereinstimmung von Strategie- und Amtszielen*, die Existenz von ernst zu nehmenden *Zielkonflikten*, die auf konzeptioneller Ebene der Strategie jedoch zu wenig thematisiert würden, sowie die vorgesehenen *personellen Ressourcen* und die *Finanzierungsweise* (keine zusätzlichen Mittel, Finanzierung über bestehende Kredite). Zwei Drittel halten die finanziellen Ressourcen und 60 Prozent die personellen Ressourcen für nicht ausreichend. Die Kostenneutralität wird von den Akteuren vielfach als schlecht umsetzbar erachtet, namentlich da es zu Beginn einer Massnahme zusätzliche Ressourcen brauche.<sup>12</sup> Existierende Zielkonflikte werden vielfach im Zusammenhang mit der Finanzierungsfrage angeführt (z.B. Massnahme 7 Abdeckung neuer Armutsrisiken, die ohne zusätzliche Finanzen nicht zu realisieren sei).
- Ebenfalls mehrheitlich kritisch bewertet werden die *vollständige Umsetzung der Leitlinien* in den Handlungsfeldern und die *ausreichende Ausrichtung der Aktivitäten auf die Nachhaltige Entwicklung mit den 22 Massnahmen*. Dazu wird von den

<sup>11</sup> Gemäss Interviewaussagen hat der Kanton BL das Modell der Organisationsstruktur des IDANE übernommen.

<sup>12</sup> Es wird konkret auf das Beispiel der Stadt Lausanne hingewiesen, die solche Ressourcen zur Verfügung gestellt habe.

Befragten präzisiert, dass mit den Massnahmen nicht alle Bereiche gleichgewichtig abgedeckt würden (z.B. das Fehlen der nachhaltigkeitsrelevanten Themen Finanzpolitik und Landwirtschaft, zu geringe Berücksichtigung der sozialen Thematik, zu geringe Gewichtung relevanter Themenbereiche wie Risikotechnologien). Die Umsetzung der Leitlinien im Rahmen der Massnahmen wurde zusätzlich mittels einer Grobanalyse der bundesrätlichen Strategie überprüft, welche diesen kritischen Befund bestätigt.<sup>13</sup> Demgemäss werden die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung explizit nur bei knapp einem Drittel der Massnahmen berücksichtigt, und keine der Leitlinien ist in allen Massnahmen enthalten.

- Deutlich am problematischsten schneidet mit 91 Prozent kritischer Beurteilung die *Verbindlichkeit der Strategie für Umsetzungsakteure* ab. In der Tat verfügen die Gremien der Nachhaltigen Entwicklung über keine Durchsetzungskompetenzen. Auch ist die Abstimmung mit den ordentlichen Planungszyklen des Bundes mangelhaft.<sup>14</sup> Eine Grobanalyse der im Rahmen der Strategie vorgesehenen Instrumente gibt zusätzliche Hinweise: „Harte“ Instrumente wie Gebote und Verbote oder marktwirtschaftliche Instrumente sind bei weniger als der Hälfte der Massnahmen vorgesehen. Die Ziele sind zudem vielfach nicht klar formuliert beziehungsweise so formuliert, dass sie nicht messbar sind (vgl. Kap. 5).<sup>15</sup>

## 4.2 UMSETZUNG DER STRATEGIE

Auf der Stufe Umsetzung der generellen Strategie wurde die Angemessenheit ihrer konkreten Realisierung, das heisst die etablierten Strukturen (z.B. Entscheidungs-, Kommunikationsstrukturen) und Prozesse sowie die Ressourcenzuteilung und die ergriffenen Massnahmen, überprüft. Untersuchungsgegenstand war dabei die reale Konstellation der Vollzugsakteure und ihrer Aktivitäten im Hinblick auf inhaltliche und organisatorische Vorgaben sowie auf ihre Eignung zur Zielerreichung. Grundlage der Analyse bildeten die Dokumentenanalysen, die Interviews und die Fragebogenerhebung. Bei der Umsetzung ist die Strategie-Implementierung im Rahmen des IDANE (bundesintern) und des Forums für Nachhaltige Entwicklung (bundesextern) zu unterscheiden. Darauf gehen die beiden folgenden Abschnitte 4.2.1 und 4.2.2 ein.

### 4.2.1 BEURTEILUNG DER UMSETZUNG IM IDANE

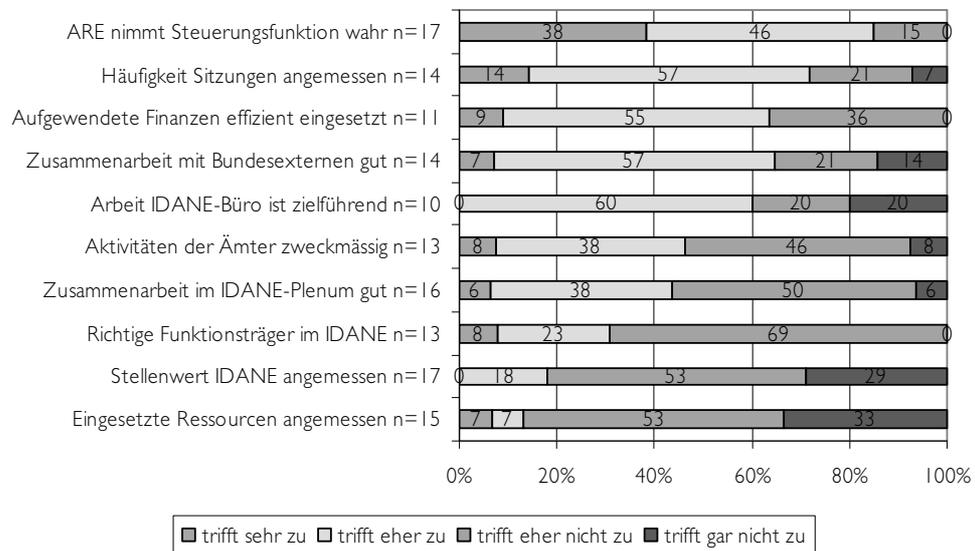
Die Beurteilung von Umsetzungsaspekten der Strategie im IDANE erfolgte mit der Befragung der bundesinternen Akteure anhand der Evaluationsgegenstände Arbeitsweise, durchgeführte Aktivitäten und eingesetzte Ressourcen. Sie ergibt folgendes Bild.

<sup>13</sup> Siehe separate Beilage zum Schlussbericht zuhanden des ARE.

<sup>14</sup> Planungszyklen: Herausforderungen – Führungsindikatoren – Legislaturziele – Jahresziele – Geschäftsberichte. Im Kanton AG wurde eine Stabsstelle NE eingerichtet, die sehr eng mit der Staatskanzlei zusammenarbeitet (z.T. personelle Überschneidungen). Die Empfehlungen des Interdepartementalen Gremiums NE sind im Aargau in die 10-Jahres-Planung des Kantons eingeflossen.

<sup>15</sup> Siehe separate Beilage zum Schlussbericht zuhanden des ARE.

## D 4.3: BEURTEILUNG UMSETZUNG DER STRATEGIE IM IDANE (BUNDESINTERN)



Die Beurteilung der Umsetzung der Strategie im Rahmen des IDANE durch die befragten Akteure ist generell als „*lau*“ *kritisch* zu bezeichnen. Gut ein Drittel beurteilt sie als *eher* gut, knapp zwei Drittel als *eher* schlecht. Allerdings gibt es zwischen den einzelnen Aspekten beträchtliche Unterschiede.

- Sehr *positiv* wird mit 84 Prozent Zustimmung die Wahrnehmung der Steuerungsfunktion durch das ARE beurteilt. Sie gewähre Kontinuität im Prozess und mache die Nachhaltige Entwicklung gegen aussen sichtbar.
- Auch die Arbeit des IDANE-Büros wird grossmehrheitlich als zielführend, die Häufigkeit der IDANE-Sitzungen (Plenum) als für die Umsetzung der Strategie angemessen und die Zusammenarbeit mit den bundesexternen Akteuren (Kantone, Gemeinden, Private) als gut beurteilt.
- Die vorhandenen (knappen, siehe unten) Ressourcen werden nach Ansicht von fast zwei Dritteln der Befragten effizient eingesetzt.

Kritisch bewertet werden folgende Punkte:

- Mehrheitlich *kritisch* äussern sich die Befragten zur Zusammenarbeit im IDANE-Plenum. Als Informations- und Kommunikationsplattform werden im IDANE-Plenum selten der Stand der Arbeiten oder Massnahmen, sondern vielmehr spezifische Themen aufgegriffen. Das führt zu einer gewissen Passivität im Gremium, die auch mit dem Versuch, externe Experten einzubeziehen, nicht durchbrochen werden konnte. Die Zusammenarbeit der Ämter auf Stufe Sachbearbeitung wird als gut wahrgenommen.

- Die Frage, ob im IDANE die *richtigen Funktionsträger* vertreten seien, verneinen knapp 70 Prozent der Befragten. Namentlich der Rückzug des *seco* aus dem IDANE-Büro wird als problematisch erachtet. Zudem wird generell eine Legitimitätseinbusse des IDANE konstatiert als Folge der Tatsache, dass seit 2003 nicht mehr die Direktionen ihre Dienststellen im IDANE vertreten.
- Die *Umsetzungsaktivitäten der Ämter* erachtet gut die Hälfte der Befragten als nicht zweckmässig. Vier Fünftel der Befragten bewerten den *Stellenwert des IDANE* als ungenügend.
- Gemäss 86 Prozent der Befragten sind die *für die Umsetzung aufgewendeten Ressourcen* den Aufgaben nicht angemessen. Zu geringe finanzielle und personelle Ressourcen laufen den Zielen der Strategie namentlich auch zuwider, indem sie die ämterübergreifende Zusammenarbeit schwächen (Konzentration auf Kernaufgaben).

#### 4.2.2 BEURTEILUNG DES FORUMS (BUNDESEXTERN)

Zum Forum konnten zwei Kantonsvertreter, ein Städtevertreter und ein Vertreter einer Nichtregierungsorganisation befragt werden. Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund dieser relativ schmalen Datenbasis nicht als repräsentativ zu betrachten und müssen primär qualitativ interpretiert werden. Dennoch geben sie interessante Hinweise für die Bewertung dieses Gefässes. Sie werden im Folgenden erläutert.

Das Forum Nachhaltige Entwicklung wird von den befragten Mitgliedern *geschätzt*. Es gibt aber auch Hinweise auf Aspekte, bei denen Verbesserungspotenzial besteht.

- Durchwegs *positiv* beurteilt werden die Arbeit des Forum-Sekretariats sowie die Durchführung der Foren. Die Rolle des ARE mit der Koordinationsarbeit und der Finanzierungsunterstützung (Projekte, Broschüren und Evaluationen) wird positiv wahrgenommen. Das ARE habe viel zu einer engen Zusammenarbeit der Regionen beigetragen.
- Das Forum dient aus Sicht der Befragten der Vernetzung, es unterstützt den Informationsfluss und befördert das gegenseitige Lernen. Namentlich die Zusammenarbeit im Rahmen von konkreten Projekten wird als gewinnbringend und hilfreich beurteilt (z.B. Cercle Indicateurs als abgeschlossenes, Harmonisierung der Nachhaltigkeits-Beurteilungen als neues Projekt). Die Akteure sind der Ansicht, dass Entscheide in den Regionen aufgrund der Teilnahme am Forum durchaus anders gefällt werden.
- Die Zusammenarbeit der bundesinternen und bundesexternen Akteure im Forum wird positiv beurteilt. Hingegen erachtet ein Teil der Befragten es als ungünstig, dass Gemeinden sich zum Teil durch private Büros vertreten lassen, womit nicht die geeigneten Ansprechpersonen am Forum teilnahmen. Wie in vielen interkantonalen Gremien wird auch in Bezug auf das Forum geäussert, dass die Sprachgrenze spürbar sei. Von den Westschweizer Akteuren wird die Zusammenarbeit im Westschweizer Netzwerk der A21-Akteure als wichtig erachtet. Es stelle eine wichtige Ergänzung zum Forum auf regionaler Stufe dar.

- Kritisiert werden allerdings der Stellenwert des Forums, der als zu gering und wenig institutionell verankert wahrgenommen wird, sowie die dafür zur Verfügung stehenden (ungenügenden) Ressourcen. Bundesexterne fühlen sich teilweise zu wenig in die Organisation der Strategie Nachhaltige Entwicklung eingebunden.<sup>16</sup> Die Kontakte zu NGOs beziehungsweise der Einbezug der Zivilgesellschaft wird als ungenügend erachtet. Auch wird der Aufwand für das Forum von einem Teil der Befragten als an der oberen Grenze empfunden.<sup>17</sup> Ein Akteur äussert sich (kritisch) zur Effizienz der eingesetzten Ressourcen, was ebenfalls mit den geringen Kompetenzen des Forums in Verbindung zu bringen sein dürfte. Dennoch: Obwohl im Forum keine konkreten Entscheide gefällt werden, haben die Befragten doch den Eindruck, dass die Empfehlungen des Forums wahrgenommen werden.
- Die Häufigkeit der Treffen wird grundsätzlich als angemessen beurteilt. Zwei Teilnehmende sind hingegen der Meinung, dass mehr Gewicht auf den wichtigen informellen Austausch gelegt werden sollte. Sie regen zu diesem Zweck die Durchführung von zweitägigen Forums-Treffen an. Die Massnahmen, die im Forum behandelt werden, sind immer zeitlich begrenzt. Aufgrund der grossen Abstände zwischen den Treffen bringt dies nach Ansicht von Teilnehmenden manchmal gewisse Schwierigkeiten.

#### 4.3 BEWERTUNG DER WIRKUNGEN DER STRATEGIE

Wir unterscheiden zwei Arten von Wirkungen. Erstens den Einfluss der Strategie auf das Verhalten der anvisierten Zielgruppen (Abschnitt 4.3.1) und zweitens die Wirkungen im Zielbereich (Abschnitt 4.3.2). Die generellen Wirkungen der Strategie sind aus methodischen Gründen schwieriger zu erfassen als die vorangehenden Untersuchungsgegenstände Konzeption und Umsetzung, da die kausale Verursachung einer beobachteten Wirkung durch die generell angelegte Strategie kaum nachgewiesen werden kann. Wirkungen können gegebenenfalls im Bereich konkret abgegrenzter Massnahmen identifiziert werden. Dennoch liefern die erhobenen Resultate interessante Hinweise auf die Beurteilung der Wirkung der Strategie durch die involvierten Akteure.

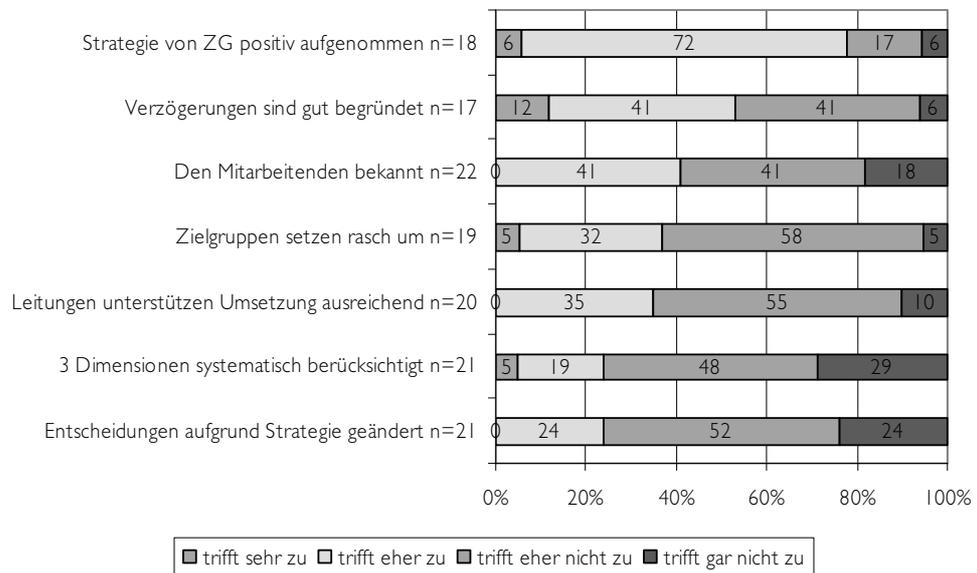
##### 4.3.1 WIRKUNG BEI DEN ZIELGRUPPEN

Auf der Ebene der Impacts kann die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 wirksam werden, indem sie die Wahrnehmung und die Entscheidungen der relevanten Umsetzungsakteure beeinflusst. Diese können auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene oder bundesextern angesiedelt sein. Dabei sind unterschiedliche Politikfelder involviert. Die administrativen oder politischen Akteure in den verschiedenen Politikfeldern dürften ihren Arbeitsbereich oftmals nicht einfach aus eigenem Antrieb als nachhaltigkeitsrelevant verstehen. In diesen Fällen geht es auf der Stufe Impact darum, das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung in das „Alltagsverhalten und -entscheiden“ dieser Akteure zu integrieren. Die Beurteilung der Impactwirkungen der Strategie NE 2002 durch die befragten Akteure zeigt folgendes Bild.

<sup>16</sup> Dies äusserte sich in einem Fall dahingehend, dass eine Organisation zum Strategieentwurf vernommen, in der Folge aber über die Umsetzung nicht weiter ins Bild gesetzt wurde.

<sup>17</sup> Gleichzeitig wird teilweise aber auch ein zu knappes Zeitbudget im Forum beklagt, was einen gewissen Widerspruch ergibt.

## D 4.4: BEURTEILUNG GENERELLE IMPACT-WIRKUNGEN (ALLE BEFRAGTEN)



Die Wirkung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 auf die Wahrnehmung und das Verhalten der relevanten Umsetzungsakteure wird von den Befragten *eher kritisch* beurteilt. Zwei Drittel sind der Meinung, dass die Strategie insgesamt wenig wirksam sei.<sup>18</sup>

- Klar positiv äussern sie sich zur Aufnahme der Strategie durch die Zielgruppen, die gut sei. Die politische Ebene wird davon teilweise explizit ausgenommen.
- Die Befragten – namentlich die Führungspersonen auf Direktionsstufe – gehen mehrheitlich von einem geringen Bekanntheitsgrad der Strategie bei den Mitarbeitenden der involvierten Stellen sowie von einer zu geringen Unterstützung der Umsetzung durch die Amtsleitungen aus. Allerdings wird auf deutliche Unterschiede zwischen den Dienststellen hingewiesen.
- Die rasche Umsetzung wird mehrheitlich bezweifelt. Dabei werden auftretende Verzögerungen bei der Umsetzung sehr unterschiedlich beurteilt. Einerseits wird eine mangelhafte Unterstützung seitens der Politik vielfach als Hemmschuh wahrgenommen. Andererseits wird der Verdacht geäussert, in gewissen Fällen würden finanzielle Restriktionen als Vorwand genommen, um einen mangelnden amtsinternen oder politischen Willen zu kaschieren. Auch externe Einflüsse beeinträchtigten teilweise die Umsetzungsdynamik (z.B. WTO-Bestimmungen).
- Über die Hälfte der Befragten ist der Meinung, auftretende Verzögerungen in der Umsetzung seien in der Regel begründet. Der Eindruck wird geäussert, neue Mass-

<sup>18</sup> Einfluss der Strategie NE auf die Wahrnehmung und das Verhalten der betroffenen Akteure von 35 Prozent der Befragten eher positiv, 48 Prozent eher und 17 Prozent klar negativ beurteilt (in der Darstellung nicht abgebildet).

nahmen würden im Vergleich zu bestehenden generell langsamer umgesetzt. Diese Feststellung erscheint plausibel, da bestehende Massnahmen in der Regel aus einem eigenen Anliegen heraus entstehen und dafür Vorarbeiten möglicherweise über eine längere Zeit hinweg bereits geleistet wurden. Anhand der vorliegenden Unterlagen konnte diese Vermutung jedoch nicht empirisch überprüft werden.

- Klar kritisch wird die Impact-Wirkung bei konkreten Entscheidungen beurteilt. Über drei Viertel der Befragten sind der Meinung, Entscheidungen in den Dienststellen würden aufgrund der Strategie nicht geändert und vieles würde auch ohne die Strategie in derselben Weise abgewickelt. Zudem vertreten drei Viertel die Ansicht, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit würden bei anstehenden Entscheidungen nicht systematisch, sondern höchstens punktuell – und daher teilweise auch zufällig – berücksichtigt. Auch hier gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Dienststellen.<sup>19</sup>
- Allerdings wird der Strategie vielfach auch ein legitimierender und teilweise beschleunigender Charakter attestiert.

#### 4.3.2 ZIELERREICHUNG

Die Form der Zielerreichung (Erfolg oder Misserfolg einer Strategie oder Massnahme im Zielbereich) hängt stark vom zur Diskussion stehenden Politikbereich ab (vgl. zehn Handlungsfelder und 22 Massnahmen). Sie muss deshalb im Einzelfall spezifisch identifiziert werden. Voraussetzung zu ihrer Beurteilung ist dabei, dass klare und transparente Ziele festgelegt wurden.

Im Folgenden gehen wir auf die Beurteilung der Zielerreichung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 durch die Akteure auf genereller Ebene ein. Das heisst, wir fragten nach einer generellen, gesamthaften Beurteilung der Wirkungen der Strategie in ihrem Zielbereich.<sup>20</sup> Die Ergebnisse werden im Folgenden erläutert.

Die Mehrheit der befragten Akteure gibt zur Zielerreichung der Strategie generell ein *kritisches Urteil* ab.

- Rund zwei Drittel sind der Meinung, die Strategie erreiche ihre Ziele in Einzelbereichen und gut ein Drittel, sie erreiche ihre Ziele nicht. Keiner der Befragten hält eine mehrheitliche Zielerreichung für realistisch. Dabei äussern sich die bundesinternen Akteure kritischer als die bundesexternen.
- Ein grundlegendes Problem orten die Befragten dabei bei der Messbarkeit der Zielerreichung, namentlich da auf genereller Strategieebene keine messbaren Ziele formuliert seien.

<sup>19</sup> Zum Beispiel im UVEK werden gemäss den Angaben aus den Interviews Entscheidungen systematisch unter Berücksichtigung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gefällt (Departementsstrategie UVEK).

<sup>20</sup> Im Gegensatz zur Zielerreichung bei den einzelnen Massnahmen. Darauf geht das Kapitel 5 ein.

Nachdem im vorangehenden Kapitel die Strategie und ihre Wirkungen auf einer generellen Ebene untersucht wurden, gehen wir im Folgenden spezifischer auf die 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern der Strategie ein. Die 22 Massnahmen in den zehn Handlungsfeldern sind nachfolgend aufgelistet.

#### D 5.1: HANDLUNGSFELDER UND MASSNAHMEN

<b>Handlungsfeld 1: Wirtschaftspolitik und Service Public</b>
1: WTO und Nachhaltige Entwicklung
2: Konzept Service Public Infrastrukturbereich [ <i>abgeschl.</i> ]
<b>Handlungsfeld 2: Finanzpolitik</b>
3: Fiskalische Anreize zur Ressourcenschonung
4: Einführung einer Integrierten Produktpolitik
<b>Handlungsfeld 3: Bildung, Forschung und Technologie</b>
5: Sensibilisierung Bevölkerung über das Bildungswesen
6: Förderung der wiss. Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transitionsländern
<b>Handlungsfeld 4: Gesellschaftliche Kohäsion</b>
7: Abdecken neuer Armutrisiken
<b>Handlungsfeld 5: Gesundheit</b>
8: Nat. Programm «Gesundheit, Ernährung, Bewegung»
<b>Handlungsfeld 6: Umwelt und natürliche Ressourcen</b>
9: Weiterentwicklung der Energie- und Klimapolitik
10: Förderung von sauberen Fahrzeugen
11: Anreizstrategie für Natur und Landschaft
12: Stärkung des internationalen Umweltsystems
<b>Handlungsfeld 7: Raum- und Siedlungsentwicklung</b>
13: Massnahmenprogramm «Nachhaltige Raumplanung»
14: Neue Strategie Regionalpolitik
<b>Handlungsfeld 8: Mobilität</b>
15: Leitbild nachhaltige Mobilität
16: Stärkung des öffentlichen Verkehrs
17: Neue Strassenverkehrssicherheitspolitik
<b>Handlungsfeld 9: Entwicklungszusammenarbeit und Friedensförderung</b>
18: Mitwirkung bei Formulierung und Umsetzung einer multilateralen Politik der Nachhaltigkeit
19: Neue Formen Entwicklungsfinanzierung
20: Zivile Friedensförderung, Konfliktprävention und Wiederaufbau
<b>Handlungsfeld 10: Methoden und Instrumente</b>
21: Monitoring Nachhaltige Entwicklung
22: Nachhaltigkeitsbeurteilung

Im Hinblick auf die Analyse der 22 Massnahmen wurden zusätzliche Erhebungen und Auswertungen vorgenommen. Diese basieren einerseits auf den Interviews und der Fragebogenerhebung bei denjenigen 18 Bundesvertreterinnen und -vertretern, die mit einer konkreten Massnahme befasst sind. Damit werden insgesamt 17 der 22 Massnahmen der Strategie abgedeckt.<sup>21</sup> Andererseits wurden eine Auswertung sämtlicher aktualisierter Massnahmenblätter zu den 22 Massnahmen, welche die Bundesakteure jährlich im Rahmen ihres Controllings zuhanden des ARE erstellen, vorgenommen sowie Internetrecherchen durchgeführt.<sup>22</sup>

Zunächst gehen wir auf die Beurteilung der Umsetzung und der Wirkung der Strategie NE 2002 *in den eigenen Dienststellen* derjenigen Akteure ein, die mit einer Massnahme zu tun haben (Abschnitt 5.1). Anschliessend analysieren wir spezifische Aspekte der Konzeption, der Umsetzung und der Wirkungen der 22 Massnahmen der Strategie (Abschnitt 5.2) und ziehen ein Fazit aus der Analyse der Massnahmen der Strategie (Abschnitt 7.2).

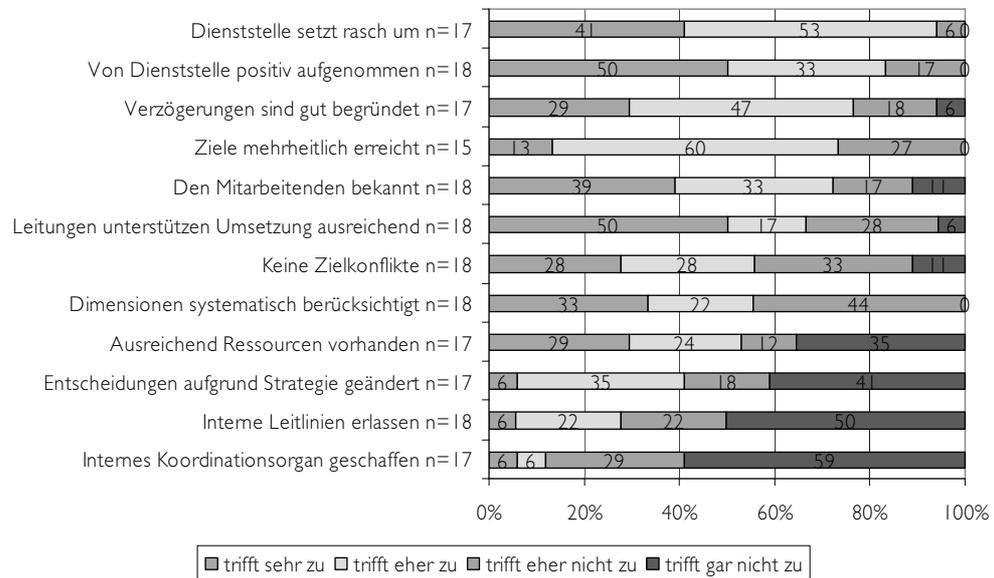
## 5.1 UMSETZUNG UND WIRKUNGEN IN DER EIGENEN DIENSTSTELLE

Ergänzend zur Erhebung der generellen Beurteilung der Umsetzung und der Wirkungen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 durch die Befragten wurden diejenigen bundesinternen Akteure, die mit einer oder mehreren konkreten Massnahmen zu tun haben, nach ihrer Einschätzung der Umsetzung sowie der Wirkungen dieser Massnahmen der Strategie in ihrer eigenen Dienststelle gefragt. Damit werden einerseits Informationen zur konkreten Situation in den einzelnen Dienststellen erhoben. Andererseits erlaubt dieses Vorgehen einen Vergleich zwischen der generellen (Fremd-)Beurteilung und der Beurteilung des eigenen Umfeldes. Die folgende Darstellung bildet die Beurteilung der Umsetzung und der Wirkungen der Massnahmen der Strategie in der eigenen Dienststelle ab.

<sup>21</sup> In Absprache mit dem Auftraggeber wurde auf die Durchführung von zusätzlichen mündlichen und schriftlichen Erhebungen zu den Massnahmen Förderung der wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transitionsländern (M6), Förderung von sauberen Fahrzeugen (M10), Stärkung des öffentlichen Verkehrs (M16), Neue Strassenverkehrssicherheitspolitik (M17) und Zivile Friedensförderung, Konfliktprävention und Wiederaufbau (M20) verzichtet.

<sup>22</sup> ARE ,2005, *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Technischer Teil: Massnahmenblätter*.

### D 5.2: BEURTEILUNG VON UMSETZUNG UND WIRKUNGEN IN EIGENER DIENSTSTELLE (AKTEURE MIT KONKRETER MASSNAHME)



Die Resultate zeigen ein insgesamt *deutlich besseres Abschneiden* der verschiedenen Umsetzungs- und Wirkungsaspekte im Urteil der Befragten in Bezug auf die eigene Dienststelle als dies bei der Strategie generell der Fall ist (Aussenbeurteilung, vgl. Abschnitte 4.2 und 4.3). Dabei gibt es Aspekte, die in der eigenen Dienststelle und in Bezug auf die generelle Strategie gleich beurteilt werden und Aspekte, bei denen deutliche Differenzen zu Tage treten. Darauf gehen wir im Folgenden ein.

#### Übereinstimmende Beurteilung eigene Dienststelle von genereller Ebene:

- Ein übereinstimmendes Urteil in Bezug auf die eigene Dienststelle und die Abteilungen generell geben die Akteure hinsichtlich der grundsätzlichen Aufnahme der Strategie NE 2002 in den Dienststellen ab. In beiden Fällen sind etwa vier Fünftel der Befragten der Ansicht, diese sei positiv.
- Die Existenz von Zielkonflikten wird von etwas weniger als der Hälfte der Befragten bejaht.
- Zwei Drittel der Befragten beurteilen die Zielerreichung der Strategie auf der generellen Ebene als eher positiv, in Bezug auf die eigene Dienststelle sind es drei Viertel.

#### Abweichende Beurteilung eigene Dienststelle von genereller Ebene:

- Klar abweichend beurteilen sie hingegen die *rasche Umsetzung der Massnahmen*, die in Bezug auf die eigene Dienststelle grossmehrheitlich, in Bezug auf die anderen Abteilungen hingegen von weniger als der Hälfte als gegeben bewertet wird. Auch werden *Verzögerungen* in der eigenen Dienststelle von drei Vierteln der Befragten

als begründet erachtet, während dies auf der generellen Ebene nur etwa die Hälfte bejaht.

- Bei der *Bekanntheit der Strategie bei den Mitarbeitenden*, der *Unterstützung der Umsetzung durch die Leitung*, der *systematischen Berücksichtigung der drei Dimensionen der NE bei Entscheidungen* sowie der *Änderung von Entscheidungen aufgrund der Strategie* und dem *Vorhandensein ausreichender Ressourcen* schneidet die eigene Dienststelle im Urteil der Befragten zwei- bis dreimal besser ab als bei der analogen generellen Frage.
- Lediglich etwas mehr als ein Viertel der Dienststellen, die mit einer konkreten Massnahme befasst sind, hat aufgrund der Strategie *interne Leitlinien erlassen*, und nur rund ein Zehntel hat im Zusammenhang mit der Strategie ein *internes Koordinationsorgan geschaffen*.

Insgesamt können wir aus dem Vergleich der übereinstimmenden und der abweichenden Beurteilungen von Umsetzung und Wirkung in der eigenen Dienststelle und auf der generellen Ebene folgende Schlüsse ziehen:

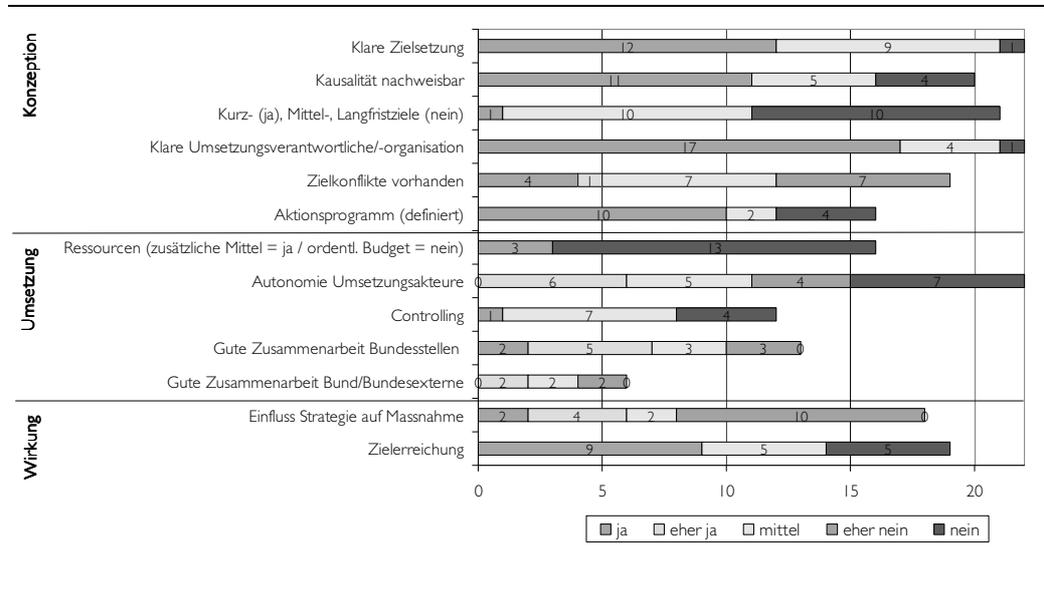
- Die Übereinstimmung externer und interner Wahrnehmung bezüglich der Existenz von Zielkonflikten, der Aufnahme der Strategie in den Dienststellen und der Zielerreichung lässt auf *zuverlässige Aussagen* in diesen Bereichen schliessen.
- Die erheblichen Differenzen zwischen der Einschätzung der eigenen Dienststelle und der generellen Ebene bei der Umsetzungsdynamik, der internen Bekanntheit, der Förderung und Unterstützung der Strategie sowie der konkreten Umsetzung im Einzelfall, sind ein Hinweis, dass der Einfluss beziehungsweise die Wirkung der Strategie in diesen Bereichen *unterschätzt* wird. Im eigenen Tätigkeitsbereich haben die Befragten konkretere Informationen, die ihrem Urteil zu Grunde liegen. Dieser Informationsvorsprung ist stärker zu gewichten als die – durchaus zu vermutende – Tendenz zu eher positiv gefärbten Aussagen in Bezug auf den eigenen Bereich.
- Die institutionelle Absicherung der Strategie (interne Leitlinien oder Koordinationsorgan) in den mit Massnahmen betrauten Dienststellen ist gering.

## 5.2 KONZEPTION, UMSETZUNG UND WIRKUNGEN DER MASSNAHMEN DER STRATEGIE NE 2002

Anhand einer Auswertung der aktualisierten Massnahmenblätter zu den 22 Massnahmen der Strategie sowie aufgrund von Angaben aus den Interviews und der Fragebogenerhebung wurde eine Analyse spezifischer konzeptioneller Aspekte sowie Umsetzungs- und Wirkungsaspekte der 22 Massnahmen der Strategie vorgenommen. Dabei konnte aufgrund der Datenlage nicht zu jedem Aspekt eine Aussage für jede der Mass-

nahmen gemacht werden.<sup>23</sup> Die Resultate sind dennoch aufschlussreich. Sie sind in der folgenden Darstellung D 5.3 abgebildet.

D 5.3: ÜBERSICHTSANALYSE ÜBER ALLE MASSNAHMEN<sup>24</sup>



Die *Konzeption der Massnahmen* ist in ihren einzelnen Aspekten sehr unterschiedlich zu bewerten:

- Die 22 Massnahmen verfügen mehrheitlich über eine – zumindest relativ – *klare Zielsetzung*. Die Zielsetzungen der Massnahmen unterscheiden sich sowohl in Bezug auf ihre Form (Leistungsziele, Impactziele, Outcomeziele) als auch hinsichtlich ihres Zeithorizonts. Mehrheitlich sind sie *lang- oder mittelfristig*. Bei einem Drittel der Massnahmen sind ernst zu nehmende Zielkonflikte festzustellen.
- Allerdings ist lediglich bei der Hälfte der Massnahmen die *Kausalität* gut nachweisbar, bei je knapp einem Viertel nur teilweise beziehungsweise nicht nachweisbar.
- Die *Zielgruppen* der 22 Massnahmen sind sehr vielfältig.<sup>25</sup> Jede Massnahme hat in der Regel mehrere Zielgruppen. Diese reichen von internationalen Partnern über bundesinterne Stellen, Kantone, Gemeinden und NGOs bis zur breiten Bevölkerung.
- *Umsetzungsverantwortliche* sind bei der grossen Mehrheit der Massnahmen klar bezeichnet. Die federführenden Ämter sowie die weiteren beteiligten Akteure sind definiert. Die klare Regelung der Zuständigkeiten ist insbesondere bei umfassenden Massnahmen mit vielen involvierten Akteuren von Bedeutung. Dies ist in der Regel der Fall (z.B. Weiterentwicklung Energie- und Klimapolitik [M9] oder Stärkung

<sup>23</sup> Beispielsweise wurden nicht zu allen Massnahmen Interviews mit involvierten Akteuren durchgeführt (vgl. dazu Fussnote 21).

<sup>24</sup> Siehe separate Beilage zum Schlussbericht zuhanden des ARE.

<sup>25</sup> In der Darstellung nicht abgebildet.

des öffentlichen Verkehrs [M16]), hingegen scheint bei der Massnahme Multilaterale Politik der NE (M18) der rotierende Vorsitz dazu zu führen, dass Verantwortlichkeiten teilweise unklar sind.

- Für drei Viertel der Massnahmen ist ein *Aktionsprogramm* (zumindest teilweise) formuliert.

Die *Umsetzung der Massnahmen* – zu der weniger Angaben vorliegen als zur Konzeption – schneidet in Einzelaspekten ebenfalls sehr verschieden ab:

- Die *Autonomie der Umsetzungsakteure* (Entscheidungsautonomie der verantwortlichen Ämter) ist bei rund einem Viertel der betrachteten Massnahmen hoch, bei etwa einem Viertel mittel und bei der Hälfte der Massnahmen infolge bedeutender externer Einflussfaktoren als gering zu bewerten (z.B. Entscheide auf internationaler oder anderer politischer Ebene, Kompetenzen auf kantonaler oder Gemeindeebene, finanzielle Restriktionen). Hier widerspiegelt sich unter anderem die festgestellte mangelhafte Bereinigung von Zielkonflikten auf konzeptioneller Ebene.
- Bei der Hälfte der Massnahmen sind *Zielkonflikte* zwischen den Amtszielen und den Zielen der Strategie beziehungsweise zwischen unterschiedlichen an einer Massnahme beteiligten Dienststellen zumindest teilweise festzustellen. Diese stehen teilweise im Zusammenhang mit finanziellen Restriktionen, teilweise auch mit einer Zurückhaltung der Ämter bei Themen, die als gegenseitige Einmischung aufgefasst würden.
- Bei der Hälfte der Massnahmen, zu denen entsprechende Angaben vorliegen, wird die *Zusammenarbeit* der Bundesstellen als gut beurteilt und mit den bundesexternen Akteuren bei knapp zwei Dritteln der Massnahmen. Auftauchende Probleme in der Zusammenarbeit werden sowohl bundesintern wie -extern vorwiegend auf unterschiedliche Aufgaben, Zielsetzungen oder Kompetenzen der betroffenen Stellen sowie auf Finanzierungsfragen zurückgeführt. Auch hier kommen somit auf der Umsetzungsebene konzeptionell zu wenig bereinigte Zielkonflikte zum Vorschein.
- Drei Viertel der Massnahmen, zu denen entsprechende Informationen vorliegen, sind aus *ordentlichen Budgetmitteln* finanziert.<sup>26</sup> Bei knapp einem Viertel der Massnahmen werden – abweichend von den Vorgaben im Rahmen der Strategie – zusätzliche Mittel eingesetzt.
- Lediglich bei einem Zehntel der Massnahmen existiert ein gezieltes *Controlling* der Strategieziele im Rahmen eines amtsinternen Controllings. Bei den übrigen Massnahmen beschränkt dieses sich mehr oder weniger auf die Berichterstattung zuhanden des ARE.

<sup>26</sup> Die meisten Massnahmen verfügen zwischen einigen zehntausend und hunderttausend Franken pro Jahr. Die Massnahmen mit den grossen Förderprogrammen wie zum Beispiel EnergieSchweiz (M9), die Regionalpolitik (M14) oder die Formulierung einer multilateralen Politik der Nachhaltigkeit (M18) verfügen über mehrere 10 bis 100 Millionen Franken. Praktisch alle Massnahmen verfügen über ein personelles Budget. Dieses reicht je nach Massnahme von weniger als 100 Stellenprozenten bis zu mehreren 100 Stellenprozenten.

Zur *Wirkung* der Massnahmen der Strategie lassen sich folgende Aussagen machen:

- Die Strategie hat bei etwa bei der Hälfte der Massnahmen zumindest einen gewissen *Einfluss* auf die Umsetzung im entsprechenden Themenbereich. Auf gut die Hälfte der Massnahmen hat sie hingegen nur sehr wenig oder keinen Einfluss.<sup>27</sup> Dennoch äussern sich zwei Drittel der Akteure dahingehend, dass die Strategie für die Tätigkeit ihrer Dienststelle sehr oder eher wichtig sei. Dies kann als Bestätigung für die bereits festgestellte Bedeutung der – über direkt messbare Wirkungen hinausgehenden – legitimierenden Wirkung der Strategie interpretiert werden.
- Bei ungefähr der Hälfte der Massnahmen werden gemäss den vorliegenden Unterlagen die *Ziele erreicht*, bei einem Viertel teilweise und bei einem Viertel hingegen nicht. Dieser Befund korrespondiert in etwa mit der eher kritischen Bewertung der Zielerreichung durch die Akteure in Bezug auf die generelle Strategie wie auch – wenn auch hier etwas weniger kritisch – in Bezug auf die eigene Dienststelle (vgl. Darstellung D 5.2). Die Bewertung der Zielerreichung wird generell durch das Fehlen entsprechender Indikatoren erschwert.

<sup>27</sup> Vgl. dazu Ausführungen zur Autonomie der Umsetzungsakteure weiter oben.

## TEIL II

## 6 VERTIEFUNG MIT AUSGEWÄHLTEN EXPERTINNEN

Im Folgenden erläutern wir zunächst das Vorgehen in der zweiten Evaluationsphase der Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundes (Abschnitt 6.1) und gehen anschließend auf die Ergebnisse zu Einzelaspekten im Hinblick auf die künftige Strategie ein (Abschnitte 6.2 bis 6.6). Am Schluss ziehen wir ein Fazit aus der zweiten Evaluationsphase (Abschnitt 7.3).

## 6.1 VORGEHENSWEISE

In der zweiten Evaluationsphase wurde überprüft, wie die vom IDANE vorgesehene Ausrichtung der Strategie NE 2007 sowie zentrale Ergebnisse der ersten Evaluationsphase von wichtigen Stakeholdern in ausgewählten, für die Nachhaltige Entwicklung relevanten Themenfeldern inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung beurteilt werden. Diese zweite Phase der Evaluation hatte primär begleitenden Charakter für die Überarbeitung der Strategie.

Zu diesem Zweck wurden mit ausgewählten Persönlichkeiten aus den sechs Themenbereichen Entwicklungspolitik/Globales, Nachhaltiges Bauen, Soziales, Energie, Ressourcenpolitik und Bildung sowie mit zwei Vertretern der Kantone und des Privatsektors Expertengespräche geführt. Die Ergebnisse der insgesamt elf Interviews, für welche die GesprächspartnerInnen in enger Absprache mit dem Auftraggeber ausgewählt wurden, werden im Folgenden deskriptiv wiedergegeben. Zunächst erläutern wir dabei die Aussagen aus den elf Gesprächen strukturiert und fassen diese anschliessend kommentierend zusammen.

Die folgenden vorläufigen Eckwerte des IDANE dienten als eine Grundlage für die Expertengespräche.<sup>28</sup>

- ◆ *Strategie 2002 als Modell* wahren, in folgender Hinsicht: a) Ansiedlung der Strategie beim Bundesrat, b) Leitlinienteil mit den allgemeingültigen und übergeordneten Grundsätzen der Nachhaltigen Entwicklung und c) Aktionsplan mit ausgewählten Einzelmassnahmen.
- ◆ *Grundsätzlich weiterhin Bundesratsstrategie, aber verstärkter Einbezug von bundesexternen Akteuren* (Kantone, andere) in ausgewählten Themenfeldern, im Rahmen der allgemeinen Strategiekonzeption sowie zur Umsetzung einzelner Massnahmen.

<sup>28</sup> Siehe Evaluation Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002: Aktennotiz der Besprechung vom 9. Mai 2006 in Ittigen, Beilage 2. Die entsprechenden Stichworte wurden für den Interview-Gesprächsfaden zusammen mit dem Auftraggeber präzisiert.

- ◆ *Leitlinien konkretisieren und ergänzen:* Leitlinien mit Vorgaben zur konkreten Umsetzung ergänzen, inhaltlich geprägte Leitbildüberlegungen (z.B. 2000-Watt-Gesellschaft) als Grundlage für den Aktionsplan einbeziehen.
- ◆ *Kriterien für Massnahmenselektion im Aktionsplan anpassen:* Aktionsplan verstärkt auf spezifische, durchführbare und verbindliche Massnahmen mit konkreten und messbaren Zielen ausrichten. Überdies sollen nicht nur neue Massnahmen, sondern auch laufende Aktivitäten berücksichtigt werden können.
- ◆ *Vollzug überprüfen:* Möglichkeiten zur Stärkung der Kompetenzen der Steuerungsorgane der Strategie NE und zur besseren Bewältigung möglicher Zielkonflikte (zwischen den Einzelmassnahmen und gegenüber den regulären Ämtertätigkeiten) sind zu prüfen.

Im Rahmen der Expertengespräche konnte auf die von den einzelnen GesprächspartnerInnen „vertretenen“ Themenbereiche nicht spezifisch vertiefend eingegangen werden. Die Gespräche konzentrierten sich vielmehr auf die allgemeinen Themen, die aufgrund der Resultate der ersten Evaluationsphase sowie der vom IDANE vorgegebenen Fragestellung zur zukünftigen Ausrichtung der Strategie gesetzt waren. Konkrete Bezüge zu einzelnen Sachthemen wurden von den GesprächspartnerInnen im Rahmen der Interviews lediglich in Form von Einzelbeispielen für generell formulierte Aussagen gemacht. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Beurteilung durch die GesprächspartnerInnen implizit immer auch vor dem Hintergrund ihres eigenen Themen- und Kompetenzbereichs erfolgte.

## 6.2 STELLENWERT DER STRATEGIE

Die Resultate der ersten Evaluationsphase weisen auf Optimierungspotenzial in Bezug auf die Verbindlichkeit der Strategie sowie den Stellenwert des Steuerungsgremiums IDANE hin. Im Rahmen der Expertengespräche wurde die Frage des Stellenwerts und der Steuerung der Strategie diskutiert. Die Ergebnisse aus den Gesprächen sind im Folgenden dargestellt.

### 6.2.1 ANSIEDLUNG DER STRATEGIE BEIM BUNDESRAT

Die GesprächspartnerInnen verstehen die Strategie NE als Planungs- und Steuerungsinstrument auf höchster politischer Stufe. Sie sind deshalb ausnahmslos der Meinung, dass das Prinzip der Ansiedlung der Strategie NE beim Bundesrat notwendig und richtig ist. Dies begründen sie einerseits mit der grossen Bedeutung der Nachhaltigen Entwicklung im heutigen Umfeld und andererseits mit dem Querschnittscharakter des Nachhaltigkeitsgedankens. Die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung müssen aus ihrer Sicht in alle wesentlichen politischen Entscheidungen einfließen, und die Umsetzung der Nachhaltigkeit ist deshalb als Führungsaufgabe des Bundesrats zu verstehen.

### 6.2.2 DIE STRATEGIE ALS STEUERUNGSTRUMENT

Es stellt sich somit die Frage, welchen Stellenwert die Strategie relativ zu den bestehenden und institutionalisierten Planungsinstrumenten der Regierung hat. Das zentrale

politische Steuerungsinstrument auf Bundesebene ist die Legislaturplanung, zu der der Bundesrat durch das Parlamentsgesetz (Bundesgesetz über die Bundesversammlung, SR 171.10) gesetzlich verpflichtet ist.

#### Legislaturplanung

Artikel 146 des Parlamentsgesetzes verpflichtet den Bundesrat, der Bundesversammlung zu Beginn der Legislaturperiode eine Legislaturplanung zur Genehmigung zu unterbreiten. Sie besteht aus den Richtlinien der Regierungspolitik und dem Legislaturfinanzplan. Die Richtlinien legen die politischen Leitlinien und die wichtigsten Ziele für die neue Legislaturperiode dar, denen die jeweiligen prioritären Massnahmen zugeordnet werden (Richtliniengeschäfte).

Der Bundesrat hat demgemäss gegenüber der Bundesversammlung jährlich über den Fortschritt im Hinblick auf die Leitlinien aus der Legislaturplanung Bericht zu erstatten. Die Legislaturplanung dient auch als verbindliche und zentrale Vorlage zur Erarbeitung von Planungsinstrumenten auf Departements- oder Amtsebene. In der Bundesverwaltung hat sich dabei kein einheitliches Planungsinstrument durchgesetzt. Die Verwaltungstätigkeiten können deshalb auf Agenden sehr unterschiedlicher Prägung abgestützt sein. Die Bundesräte sind dafür verantwortlich, dass die Tätigkeiten in ihrem Departement auf die Legislaturplanung abgestimmt sind. Über die Legislaturplanung hinaus können die Bundeseinheiten zudem Strategien oder Leitbilder mit einem grösseren Zeithorizont erstellen. Das Programm EnergieSchweiz des Bundesamts für Energie ist dafür ein Beispiel.

Die GesprächspartnerInnen interpretieren die Strategie Nachhaltige Entwicklung als ein solches langfristig ausgerichtetes Planungsinstrument, das auf den bestehenden Planungsinstrumenten aufbaue und diese sinnvoll ergänze. Sie verstehen die Strategie NE somit als ein die Legislaturplanung ergänzendes Instrument. Aufgrund ihres übergreifenden Ansatzes und ihres Querschnittscharakters komme der Nachhaltigen Entwicklung jedoch eine besondere Bedeutung zu, und sie könne nicht mit sektorpolitischen Strategien aus den Ämtern oder Departementen gleichgesetzt werden. Dies führe dazu, dass sie in der Planungshierarchie (Bundesrat, Departement, Ämter) nicht eindeutig einzuordnen sei.

Aus Sicht der GesprächspartnerInnen müssen diese Umstände bei der Konzeption und der Umsetzung der Strategie gebührend berücksichtigt werden. Als unmittelbare Konsequenz ihres im Vergleich zur Legislaturplanung geringeren Institutionalierungsgrades sei dabei ein besonderes Gewicht auf die Komplementarität, also die wechselseitige Abstimmung der beiden Planungsinstrumente zu legen. Dabei sei der Mehrwert der Strategie in den Vordergrund zu stellen und in der Legislaturplanung zu berücksichtigen.

#### 6.2.3 MEHRWERT DER STRATEGIE

Die zentralen Merkmale der Strategie, die sie auch von der Legislaturplanung unterscheiden, liegen nach Ansicht der GesprächspartnerInnen in den folgenden drei Aspekten:

- Erstens hat die Strategie *visionären Charakter*. In der Strategie werden auf nationaler und internationaler Ebene formulierte wünschenswerte Entwicklungsrichtungen und -ziele aufgenommen, explizit dargestellt und müssen in Form von strategischen Zielsetzungen konkret Gestalt annehmen. Die strategischen Zielsetzungen sollten dabei aus Sicht der GesprächspartnerInnen breit und möglichst losgelöst vom politischen Tagesgeschäft diskutiert und formuliert werden können.
- Zweitens ist die Strategie *langfristig* angelegt. Dies ist zwingend vorgegeben, weil das Postulat der Nachhaltigkeit Entwicklungsperspektiven über mehrere Generationen hinweg ins Auge fasst („intergenerationelle Gerechtigkeit“). Der Handlungsbedarf muss vor dem Hintergrund dieses langfristigen Zeithorizonts festgelegt werden. Der zeitliche Horizont der Strategie übersteigt deshalb denjenigen der Legislaturplanung.
- Drittens hat die Strategie zusätzlich die Funktion eines *Informations- und Motivationsinstruments*. Mit der Strategie wird ganz allgemein auch eine sensibilisierende Wirkung in Bezug auf die Anliegen der Nachhaltigkeit bei den politischen Behörden, der Verwaltung und auch darüber hinaus anstrebt.

Die GesprächspartnerInnen betonen namentlich auch diesen dritten Aspekt der Strategie. Die Bewusstseinsbildung in Bezug auf die Notwendigkeit und die Dringlichkeit einer Nachhaltigen Entwicklung sei ein wesentlicher Effekt der Strategie, der mittelbar auch einen Einfluss auf die Staatstätigkeit habe. Der damit angesprochene *Lernprozess* werde mit der Erarbeitung und der Umsetzung der Strategie sowohl beim Bund als auch bei weiteren beteiligten Akteuren gefördert. Die Strategie sei deshalb auch anhand ihrer didaktischen Qualität zu beurteilen.

Der Zweck der Strategie muss aus Sicht der Befragten in allererster Linie darin bestehen, die Führungsaufgaben in der Kompetenz des Bundesrats auf die Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Die Strategie soll zur „Durchdringung der Regierung und Bundesverwaltung mit dem Gedankengut der Nachhaltigkeit“ beitragen. In diesem Zusammenhang ist auch der Strategieentwicklungsprozess, das heisst die Prozesse, Diskussionen und Verhandlungen bei der Erarbeitung beziehungsweise der Erneuerung der Strategie von Bedeutung. In deren Rahmen müssen sich die involvierten Akteure mit dem Thema gezielt und konkret auseinandersetzen, die Grundzüge der Nachhaltigkeit werden diskutiert und ausgehandelt, was auch zu einer Bewusstseinsbildung beiträgt.

#### 6.2.4 GRENZEN DER STRATEGIE

Verschiedene GesprächspartnerInnen weisen aber auch auf eine grundsätzlich schwierige Position der Strategie im konkreten Politikumfeld der Schweiz hin. Die Schweizer Politik funktioniere eher pragmatisch und in kleinen Schritten. Auch die Legislaturplanung gehe selten massgeblich über die Grundlagen der bestehenden langjährigen Amts- und Departementsagenden hinaus. Tiefgreifende Kursanpassungen, wie sie die Strategie Nachhaltige Entwicklung teilweise impliziert, seien in diesem Umfeld fast systemfremd, was aus Sicht der Befragten gewisse Umsetzungsschwierigkeiten der Strategie 2002 mit erkläre.

Es werden auch systembedingt beschränkte Handlungsmöglichkeiten der Regierung angeführt (direkte Demokratie, Konkordanzsystem, Kompetenzaufteilung). Einerseits sind aus Sicht der Nachhaltigkeit wichtige Geschäfte vielfach durch das Parlament zu verabschieden. Und andererseits kann im schweizerischen politischen System jede langfristig angelegte Strategie mit den Instrumenten der direkten Demokratie (Initiativen, Referenden) im Prinzip übergangen und sozusagen ausser Kraft gesetzt werden, wenn in Volksabstimmungen („bottom-up“) andere Entscheide gefällt werden.<sup>29</sup> Die GesprächspartnerInnen erachten hingegen eine Verabschiedung der Gesamtstrategie durch das Parlament mehrheitlich als nicht angemessenen Weg zu ihrer Stärkung, da parlamentarische Prozesse für die Erarbeitung von langfristig angelegten Gesamtprogrammen wenig geeignet seien.

### 6.3 AUFBAU UND GLIEDERUNG DER STRATEGIE

In der ersten Evaluationsphase wurde eine hohe Akzeptanz der Leitlinien festgestellt. Diese werden aber zuwenig konsequent umgesetzt. Zudem fehlen ausreichend klare Zielformulierungen zur Überprüfung ihrer Erreichung. Vor diesem Hintergrund wurden in den Expertengesprächen der zweiten Phase die Frage einer stringenten Strategieentwicklung bis hin zum Aktionsplan sowie die Frage der Formulierung von Zielvorgaben behandelt. Darauf gehen wir im Folgenden ein.

#### 6.3.1 UMFELD- UND PROBLEMANALYSE

Die GesprächspartnerInnen äussern mehrfach, der bisherige Aufbau der Strategie und ihre Zweiteilung in Leitlinien und Massnahmen (Aktionsplan) seien zweckmässig und bewährt. Die überarbeitete Strategie sollte deshalb aus ihrer Sicht diese Grundstruktur weiterführen. Dabei wird angeregt, die Strategie noch verstärkt auf einer vorgängigen *expliziten Umfeld- und Problemanalyse* aufzubauen, deren Bezugsrahmen vor dem Hintergrund der globalen Natur der Herausforderungen der Nachhaltigen Entwicklung international auszurichten sei.

Mit einer solchen Analyse wird bezweckt, Bereiche mit dem grössten Handlungsbedarf zu identifizieren. Die GesprächspartnerInnen gehen dabei nicht davon aus, dass eine solche Umfeldanalyse bisher unbeleuchtete Probleme aufdecken oder fundamental neue Schwerpunkte in Bezug auf den Handlungsbedarf setzen würde. Sie könne einen Beitrag zum vorangehend angesprochenen Lernprozess im Rahmen der Er- beziehungsweise Überarbeitung der Strategie leisten. Im Rahmen dieser Analyse sollten nach Ansicht der Befragten auch bundesexterne institutionelle Akteure einbezogen werden, um aus deren ausgewiesenen Feld- und Sachkenntnissen Nutzen für die Strategie ziehen zu können. Die gemeinsame Identifikation von Problemfeldern und Handlungsprioritäten ist nach Ansicht der GesprächspartnerInnen eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Es sei dabei zu prüfen, wie die Umfeldanalyse mit dem Indikatorensystem MONET verknüpft werden kann, das im Rahmen der Strategie NE 2002 entwickelt wurde und inzwischen eine gewisse Bekanntheit erlangt hat.

<sup>29</sup> Dies steht im Gegensatz zu den politischen Systemen anderer Länder. In den Gesprächen wird dafür unter anderem das Beispiel Schweden angeführt, wo mittels eines Regierungsentscheids ein vollständiger Verzicht auf fossile Energien mit Zeithorizont 2025 angestrebt wird.

### 6.3.2 ZIELVORGABEN

Die Formulierung von übergeordneten Leitlinien, wie sie die Strategie 2002 bereits kennt, wird begrüßt. Die Grundsätze der Nachhaltigkeit werden damit aus Sicht der Befragten im Rahmen der Strategie benannt und festgehalten, was notwendig sei.<sup>30</sup> Die GesprächspartnerInnen bestätigen zudem einhellig die Notwendigkeit *klarer Zielvorgaben* der Strategie. Mit den Zielen gebe der Bundesrat vor, mit welchen Mitteln und in welchem Zeitraum er einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten will. Die Ziele müssten aus der vorgängigen Problemanalyse ableitbar sein. Dennoch gehen die Befragten davon aus, dass es zur Formulierung von Zielvorgaben auch einen politischen Verhandlungsprozess brauche. Dieser dürfte aus ihrer Sicht namentlich dann anspruchsvoll sein, wenn die Ziele möglichst konkret sein sollen und für deren Erreichung ein Zeithorizont festgelegt wird. Grundsätzlich erachten sie konkrete Zielvorgaben über den Zeithorizont der Legislaturperiode hinaus als wenig praktikabel.

### 6.3.3 AKTIONSPLAN

Nach der Umfeldanalyse und der Ableitung und Formulierung von Zielvorgaben stellt aus Sicht der Befragten der *Aktionsplan* den dritten wichtigen Baustein der Strategie dar. Sie erachten ihn als wesentlich, weil darin konkrete und – im Unterschied zur übergeordneten Planung – kurzfristig ausgerichtete Handlungsvorgaben gemacht werden, wie die gesteckten Ziele zu erreichen sind. Damit erhält die Strategie die nötige Sichtbarkeit und dadurch Glaubwürdigkeit bei den beteiligten und betroffenen Akteuren. Die Massnahmen im Aktionsplan müssen aus Sicht der Befragten möglichst weitgehend auf die Problemanalyse und die Zielvorgaben abgestimmt sein, doch gibt es hier in Bezug auf die konkrete Umsetzung dieses Anliegens unterschiedliche Auffassungen (siehe dazu Abschnitt 6.5.2).

## 6.4 LEITLINIEN UND LEITBILDER

Auf der Zielebene unterscheiden die GesprächspartnerInnen zwischen den erwähnten übergeordneten *Leitlinien* und zusätzlichen thematisch fokussierten so genannten *Leitbildern*. Darauf gehen wir im Folgenden ein.

### 6.4.1 STELLENWERT VON LEITLINIEN UND LEITBILDERN

Die *Leitlinien*, wie sie in der Strategie 2002 enthalten sind, erfüllen im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte aus Sicht der GesprächspartnerInnen eine wichtige Funktion, weil sie einen der Thematik entsprechenden Querschnittscharakter haben und dadurch grundsätzlich Gültigkeit für alle Sektorpolitiken haben. Zudem stossen sie auf breite Akzeptanz, wodurch eine grundlegende Einigkeit über die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung in breiten Kreisen sichtbar gemacht wird. In den übergeordneten Leitlinien werden einerseits die international anerkannten Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung beschrieben, nach denen sich – so der Grundgedanke – alle Staatsaufgaben auszurichten haben. Andererseits braucht es nach Meinung der Befragten explizit auch Leitlinienvorgaben zu Formen der Steuerungsgestaltung (Governance), wie die Kooperation und Koordination, das partnerschaftliche Vorgehen und weiteres mehr.

<sup>30</sup> Abschnitt 6.4 geht vertieft auf die Leitlinien ein.

Aus Sicht der Befragten sollten die übergeordneten Leitlinien in der Bundesratsstrategie hingegen durch ein weiteres Gefäss auf der Zielebene ergänzt werden, nämlich durch thematisch ausgerichtete *Leitbilder*. Leitlinien und Leitbilder sollen sich sinnvoll ergänzen, indem die Leitlinien (horizontal) alle Sachbereiche betreffen, die Leitbilder hingegen (vertikal) an spezifische Sektorpolitiken gebunden sind. Den Zweck der Leitbilder sehen sie darin, dass spezifische thematische Zielvorstellungen und damit bereits konkrete Umsetzungsansätze für die Strategie ausformuliert werden. Die GesprächspartnerInnen sehen in solchen Leitbildern ein potenziell wertvolles Zusatzgefäss, mit dem die Kohärenz und die Nachvollziehbarkeit der Strategie erhöht werden könnte. Die Leitbilder (thematischen Ziele) wären aus ihrer Sicht auf Bundesebene, unter Bezugnahme auf Aufgabenfelder im Kompetenzbereich des Bundes festzulegen.

#### 6.4.2 AUSGESTALTUNG VON LEITLINIEN UND LEITBILDERN

Zur konkreten Ausgestaltung der Leitlinien und Leitbilder vertreten die GesprächspartnerInnen teilweise unterschiedliche Positionen. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Beurteilung der bisherigen Leitlinien der Strategie NE 2002

Die bisherigen Leitlinien der Strategie NE 2002 werden insgesamt positiv bewertet. Die Leitlinien seien nachhaltigkeitsrelevant und in diesem Sinne vollständig. In Einzelaspekten werden dabei Präzisierungen vorgenommen.

Namentlich die Forderung nach internationaler Gerechtigkeit (enthalten in der ersten Leitlinie „Zukunftsverantwortung wahrnehmen“) wäre aus Sicht einzelner GesprächspartnerInnen zu konkretisieren. Es wird vorgeschlagen, die Leitlinien noch stärker am Wortlaut der international anerkannten Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung anzulehnen, wie dies beispielsweise bei den im Indikatorensystem MONET formulierten Postulaten, welche die in den internationalen Abkommen festgelegten Regelungen systematisch einbeziehen, der Fall sei. Zudem fügen einige GesprächspartnerInnen an, die Leitlinien würden einerseits Ziele (z.B. Zukunftsverantwortung wahrnehmen, drei Dimensionen berücksichtigen, begrenzte Substitution) und andererseits Mittel (z.B. Nachhaltige Entwicklung als regulative Idee, Koordination verbessern und Kohärenz erhöhen, Nachhaltige Entwicklung partnerschaftlich realisieren) beinhalten, was allenfalls zu differenzieren wäre. Die einschlägige Literatur zur Nachhaltigkeit erwähnt Governance vielfach als vierten Pfeiler der Nachhaltigkeit (neben den Pfeilern Soziales, Ökologie und Wirtschaft).

Unterschiedliche Positionen nehmen die Befragten in Bezug auf die Frage ein, ob Nachhaltige Entwicklung zwangsläufig mit „Kompromissen“ (z.B. zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit) verbunden sei, oder ob sie nicht vielmehr das Potenzial habe, so genannte Win-win-Situationen zu schaffen. Die Vertreter der letzteren Position wünschten sich eine stärkere Betonung dieser Synergie-Aspekte, wohingegen auf der anderen Seite Befürchtungen geäußert werden, dass im Rahmen von Trade-offs gewisse Dimensionen dominant, andere hingegen zuwenig berücksichtigt würden (z.B. Dominanz der Ökologie über die Wirtschaft – oder auch umgekehrt).

#### Auswahl von Leitbildern

Aus Sicht der GesprächspartnerInnen müsste die konkrete Auswahl von thematischen Leitbildern in einem breit angelegten Prozess unter Beizug aller relevanten Bundesakteure durchgeführt werden (z.B. IDANE). Das Ziel sollte dabei sein, möglichst einprägsame Leitbilder zu finden (wie z.B. die 2000-Watt-Gesellschaft). Als konkrete Ideen für thematische Schwerpunkte wurden im Weiteren „nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung“ (materielle und immaterielle Ressourcen), „Stoffkreislauf“, „ökologischer Fussabdruck“, „Bildung“ und „Capacity Building“ genannt.

#### Konkretisierung von Zielgrössen und Indikatoren

Bei der Konkretisierung der Zielvorgaben unterschieden die GesprächspartnerInnen Zielvorgaben, die sich auf die Leitlinien beziehen, und solche, die mit thematischen Leitbildern im Zusammenhang stehen.

Die Formulierung von Zielgrössen und Indikatoren zur Konkretisierung der *Leitlinien* wird als notwendig und machbar erachtet. Leitlinien sind aus Sicht der Befragten übergeordnete regulative Ideen, die im Sinne von Governance-Vorgaben Pfade zur Erreichung einer Nachhaltigen Entwicklung aufzeigen. Als Beispiele für entsprechende Indikatoren werden die Integration vorgegebener Governance-Mechanismen, wie beispielsweise des Institutionalisierungsgrads der Umsetzungsbemühungen in den Dienststellen (z.B. Erlass einer internen Weisung, Einrichtung einer Arbeitsgruppe oder von Controllingmechanismen) oder der ämterübergreifenden Zusammenarbeit, erwähnt. Die Verwendung international verbreiteter Indikatoren hätte aus Sicht der GesprächspartnerInnen den Vorteil, dass unter Umständen internationale Vergleichsmöglichkeiten geschaffen werden.

Etwas schwieriger schätzen die GesprächspartnerInnen die Formulierung von konkreten Zielvorgaben für allfällige *Leitbilder* ein. Sie begründen dies mit dem Charakter der Leitbilder, die im Unterschied zu übergeordneten Leitlinien inhaltliche Vorgaben enthalten. Dadurch entstehen thematische Überschneidungen mit den Sektorpolitiken der zuständigen Fachämter sowie deren spezifischen, unabhängig von der Strategie bestehenden Planungen und Zielvorgaben, die in Betracht gezogen werden müssen.<sup>31</sup> Um die Gefahr von „Parallelagenden“ sowie von Widerständen aus den Ämtern zu mildern, schlagen die GesprächspartnerInnen vor, die Ziele der Leitbilder der Strategie allenfalls eher qualitativ zu umschreiben als sie quantitativ zu formulieren. Ein weiterer Vorschlag ist, sich auf Zielvorgaben zu konzentrieren, die im Rahmen von internationalen Abkommen, denen die Schweiz beigetreten ist, formuliert wurden.

Die GesprächspartnerInnen äussern teilweise auch Bedenken in Bezug auf eine generelle Zweckmässigkeit der Konkretisierung von Leitlinien und Leitbildern in Form von Zielvorgaben. Diese bestehen einerseits in der Schwierigkeit, für gewisse Ziele sinnvolle Indikatoren zu formulieren und andererseits in der Feststellung, dass konkrete Zielvorgaben möglicherweise auch Widerstände hervorrufen und damit der Sensibilisierungs- und Motivationsabsicht zuwider laufen würden.

<sup>31</sup> Auch darin kommt die im Vergleich zu den Sektorpolitiken (Legislativplanung) geringere Institutionalisierung der Strategie NE zum Ausdruck.

## 6.5 AKTIONSPLAN UND MASSNAHMEN

In der ersten Evaluationsphase hat sich die grundsätzliche Zweckmässigkeit eines Aktionsplans als Bestandteil der Strategie bestätigt. In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung des Massnahmenpakets zeigte sich hingegen Optimierungsbedarf. Die Beurteilung der Massnahmenplanung durch die GesprächspartnerInnen wird im Folgenden dargestellt.

### 6.5.1 STELLENWERT DES MASSNAHMENPLANS

Die Befragten pflichten der Notwendigkeit eines Aktionsplans als Bestandteil der Strategie bei. Er trage zur Glaubwürdigkeit der Strategie bei, indem konkrete Zielsetzungen und die Mittel zu deren Erreichung benannt werden. Eine nachvollziehbare und logische Verknüpfung von Problemidentifikation, Zielsetzung und konkreten Massnahmen wird dabei zum Zwecke der Motivation und Sensibilisierung als wesentlich erachtet (vgl. dazu Abschnitt 0). Dies trägt auch zur Optimierung bei den im Rahmen der ersten Evaluationsphase festgestellten Mängeln in Bezug auf die Kohärenz der Strategie sowie zur Klärung von Zielkonflikten bei.

Ergänzend geben aber einige GesprächspartnerInnen auch zu bedenken, dass eine rein kausallogisch („top-down“) entwickelte Massnahmenplanung den Erfordernissen der praktischen Umsetzung vermutlich nicht genügen könnte. Im Prozess der Massnahmendefinition müssten auch die praxisnahen Kenntnisse und Erfahrungen von Umsetzungsakteuren miteinbezogen werden. Dies könne dazu beitragen, dass existierende Verwaltungsaufgaben und Kompetenzaufteilungen verstärkt berücksichtigt würden. Ausserdem trage der Einbezug (bundesinterner und -externer) Akteure vermutlich zu einer erhöhten Akzeptanz der Massnahmenplanung bei.

### 6.5.2 AUSGESTALTUNG DES MASSNAHMENPLANS

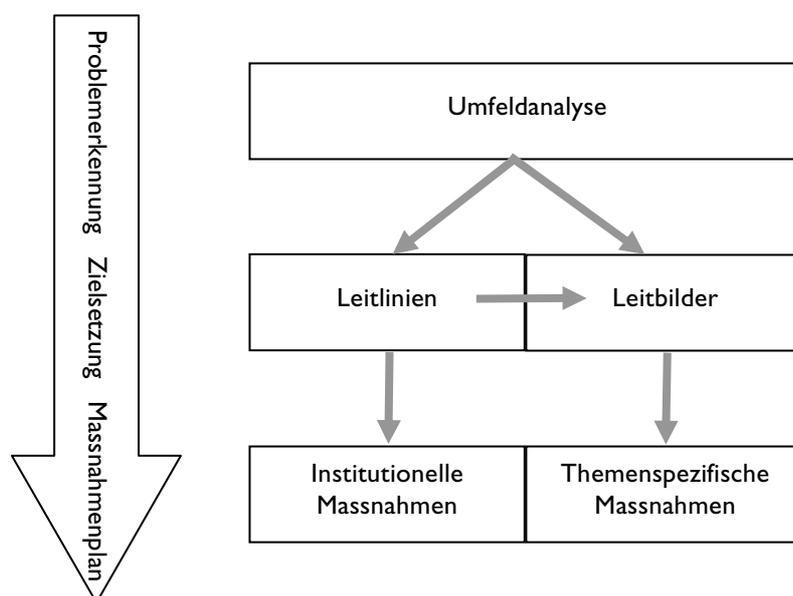
Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Massnahmenplans wurde mit den GesprächspartnerInnen über Massnahmentypen, Auswahlkriterien und die Formulierung von Zielen für die Massnahmen gesprochen.

Differenzierung der Massnahmentypen

Einige GesprächspartnerInnen regten an, zwischen *inhaltlichen Massnahmen*, die einen Beitrag zur Erreichung der themenspezifischen Ziele (vgl. Leitbilder) leisten, und *themenübergreifenden Massnahmen mit Querschnittscharakter* zu unterscheiden, mit denen die institutionellen Voraussetzungen zur Umsetzung des Nachhaltigkeitspostulats verbessert und entsprechende Governance-Mechanismen (vgl. Leitlinien) etabliert werden sollen.

Dieser Strukturierungsvorschlag wurde in den Gesprächen dahingehend weiter entwickelt, als dass die inhaltliche Verantwortung für die themenübergreifenden Massnahmen (Governance) primär bei der Strategie respektive ihren Steuerungsgremien liegen müsste (nachfolgend *institutionelle Massnahmen* genannt), wohingegen bei den thematischen Massnahmen die inhaltliche Verantwortung schwergewichtig bei den zuständigen Fachämtern läge (nachfolgend *themenspezifische Massnahmen* genannt). Dieser Gedanke ist in der folgenden Darstellung abgebildet.

## D 6.1: ANREGUNG STRATEGIEAUFBAU UND MASSNAHMENTYPEN



Den themenübergreifenden institutionellen Massnahmen, zu denen beispielsweise das Indikatorensystem MONET und das Instrument zur Nachhaltigkeitsbeurteilung (Massnahmen 21 und 22 der Strategie NE 2002) gehören, kommt aus Sicht der GesprächspartnerInnen zentrale Bedeutung zu. Da sie keinen unmittelbar steuernden Eingriff in die inhaltlichen Tätigkeiten der Fachämter beinhalten, schätzen sie diese als politisch vergleichsweise weniger umstritten und deshalb auch einfacher umsetzbar ein. Sie müssten als eigentliche Strategieaufgaben verbindlich gemacht werden. Auch ihre Sensibilisierungswirkung wird als relevant erachtet. Die GesprächspartnerInnen geben dabei zu bedenken, dass auch für solche Querschnittsaufgaben angemessene Mittel bereitgestellt werden müssen, damit sie greifen können.

## Auswahlkriterien

Nach Ansicht der Mehrheit der GesprächspartnerInnen ist die Auswahl der Massnahmen für die Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit der Strategie entscheidend. Die Auswahlkriterien für die Massnahmen müssten namentlich dazu beitragen, dass die Strategie eine grösstmögliche innere Stimmigkeit erhält, dass sie sich relevanter Probleme annimmt und dass sie konkrete Mittel zur Erreichung expliziter Zielvorgaben zur Verfügung stellt. Die in der Strategie NE 2002 getroffene Auswahl wird von den Befragten vor diesem Hintergrund unterschiedlich beurteilt. Mehrheitlich wird sie als willkürlich und inkohärent wahrgenommen, während einzelne vermuten, es sei aus praktischen Gründen die „beste aller möglichen Selektionen“ gewesen.

Folgende konkreten Auswahlkriterien wurden von den Befragten diskutiert:

- Die *Relevanz* in Bezug auf die Nachhaltigkeitsthematik wird von der Mehrheit der Befragten als wichtiges Argument erachtet. Die Massnahmen müssten hinsichtlich

der Leitlinien und Leitbilder zielführend sein, was mit einer vorgängigen Problemanalyse verstärkt gewährleistet werden kann.

- Neben der Nachhaltigkeitsrelevanz wird auch die *Realisierbarkeit* der Massnahmen als Kriterium angeführt. Beide Kriterien werden für die Glaubwürdigkeit der Strategie als wesentlich erachtet (z.B. schlechtes Image der Strategie aufgrund einer vermuteten schlechten Zielerreichung, das heisst einer zu geringen Realisierbarkeit). Hingegen schliessen die GesprächspartnerInnen nicht aus, dass gerade diese beiden Kriterien sich in gewissen Fällen widersprechen könnten. Es stellt sich somit die Frage der *Prioritäten* in Bezug auf die verschiedenen Kriterien. Die Befragten fügen allerdings an, dass die Frage der Realisierbarkeit eng mit dem Zeithorizont einer Massnahme verknüpft ist. Realisierbarkeit sei insofern zu gewährleisten, als dass die Massnahme und der Zeithorizont zur Erreichung bestimmter Ziele aufeinander abzustimmen seien.
- Im Weiteren wurde die *Vollständigkeit* des Massnahmenplans diskutiert. Die grosse – und gleichzeitig als zufällig wahrgenommene – Breite der Massnahmen der Strategie NE 2002 vermittelt nach Eindruck einiger GesprächspartnerInnen eine gewisse Beliebigkeit, es lasse sich „letztlich alles unter dem Titel Nachhaltigkeit verkaufen“. Die GesprächspartnerInnen ziehen daraus den Schluss, dass mit einer Konzentration auf einige *wenige, relevante und sichtbare Massnahmen* dem Ziel der Wahrnehmung und Anerkennung der Strategie und des Prinzips der Nachhaltigen Entwicklung am besten gedient sei.
- Das Auswahlkriterium, dass *Massnahmen neu* sein müssen, wird vorwiegend kritisch hinterfragt. Stattdessen wird vorgeschlagen, den *Innovationsgehalt* von Massnahmen als Kriterium heranzuziehen. So könnte der Bund beispielsweise im für die Nachhaltigkeit relevanten Baubereich eine Pionier- und Vorbildrolle übernehmen, die im Rahmen der Strategie bekannt gemacht werden könnte. Zudem sei dieser Bereich nicht politisiert, was die Umsetzung erleichtere. Von Seiten eines Kantons wurde angeregt, bei Massnahmen ihre Replizierbarkeit auf Kantons- oder Gemeindeebene mit zu prüfen.

#### Zielvorgaben

Die Formulierung von Zielvorgaben für die Massnahmen des Aktionsplans sowie die periodische Überprüfung ihrer Erreichung wird von den GesprächspartnerInnen als notwendig erachtet. Die konkrete Form der Zielvorgaben hängt dabei stark vom Charakter der einzelnen Massnahmen ab und muss aus Sicht der Befragten diesen angepasst sein (Zeithorizont, Output- oder Wirkungsziele, qualitative oder quantitative Ziele). Namentlich bei den institutionellen Massnahmen der Strategie (siehe Differenzierung in Darstellung D 6.1) müssten konkrete und messbare Ziele formuliert und diese von den zuständigen Stellen systematisch überprüft werden.

## 6.6 VOLLZUG

Im Rahmen der ersten Evaluationsphase wurden Optimierungsmöglichkeiten bei der Umsetzung identifiziert, die auch konzeptionelle Anpassungen erfordern. Diese betreffen namentlich die Verbindlichkeit der Strategie für die Umsetzungsakteure, die Kom-

petenzen der Steuerungsgremien sowie das Controlling und die Sichtbarmachung der Strategie. Die Ergebnisse ihrer Erörterung mit den GesprächspartnerInnen werden nachfolgend ausgeführt.

#### 6.6.1 VERBINDLICHKEIT DER STRATEGIE

Bei der Verbindlichkeit der Strategie unterscheiden die GesprächspartnerInnen formelle und persuasive („moralische“) Aspekte. Wie oben dargelegt, ist die Strategie NE des Bundesrats in formeller Hinsicht weniger verbindlich verankert als es die Legislaturplanung ist. Aus Sicht der GesprächspartnerInnen kann die Verbindlichkeit mit einer Stärkung der institutionellen Massnahmen erhöht werden (siehe dazu oben). Diese sollen im Rahmen des Aktionsplans eine zentrale Stellung als spezifische Massnahmen der Strategie NE haben.

Zusätzlich zur Stärkung der formellen Verbindlichkeit der Strategie für die Umsetzungsakteure sehen die GesprächspartnerInnen ein Potenzial zu deren Stärkung auf der persuasiven Ebene mit vermehrten internen Kommunikations- und Sensibilisierungsmassnahmen (z.B. Nachhaltigkeits-Assessments, Coachingleistungen für die Dienststellen, Weiterbildungsmodule). Zudem sollen die oben genannten institutionellen Massnahmen innerhalb der Bundesverwaltung sowie bei den externen, mit der Strategie befassten Kreisen auch breiter bekannt gemacht werden. Damit soll bei den Umsetzungsakteuren die Sensibilität bezüglich der Notwendigkeit und des Nutzens einer Nachhaltigen Entwicklung, die ein besonderes Handlungsverständnis voraussetzt, gefördert werden.

#### Berichterstattung und Controlling

Die GesprächspartnerInnen weisen auf die Bedeutung von Controlling und Berichterstattung zur Erhöhung der wahrgenommenen Verbindlichkeit der Strategie bei den Umsetzungsakteuren hin. Auch wenn für den Fall der Nicht-Erreichung oder der nicht rechtzeitigen Erreichung vorgegebener Ziele im Rahmen der Strategie keine Sanktionen vorgesehen seien, vermuten sie doch zum Teil, dass in der Berichterstattung ausgewiesene allfällige Mängel und Versäumnisse die betreffenden Ämter zu vermehrten Anstrengungen anspornen dürften. Dieser Effekt könnte nach Ansicht von Befragten allenfalls dadurch erhöht werden, dass mit objektivierbaren Daten gearbeitet wird, die eine Überprüfung der Zielerreichung glaubhaft ermöglichen. Dies setzt die Bestimmung von konkreten und messbaren Zielen mit einem definierten Zeithorizont voraus. Zudem sollte der Bericht vom Bundesrat selbst zur Kenntnis genommen werden.

#### Informationsmassnahmen und Öffentlichkeitsarbeit

Aus Sicht der GesprächspartnerInnen schwächt auch der im Rahmen der ersten Evaluationsphase festgestellte relativ geringe Bekanntheitsgrad der Strategie NE die Verbindlichkeit der Umsetzung. Zudem stellen sie auch eine geringe Kenntnis der Strategie in der breiten Bevölkerung fest. Vor dem Hintergrund, dass die Nachhaltige Entwicklung nur unter Beteiligung aller relevanten bundesinternen und -externen Akteurguppen umgesetzt werden könne, erachten sie ein umfassendes *Informations- und Sensibilisierungskonzept* als Bestandteil des Massnahmenplans der künftigen Strategie als wichtig. Vorbildprojekte des Bundes (vgl. dazu Ausführungen weiter oben) könnten auf diese Weise bekannt gemacht werden und beispielhaft auch für andere Akteure konkrete Aktivitäten aufzeigen und damit auch motivierend wirken. Die GesprächspartnerInnen

betonen dabei, dass für derartige Aktivitäten den federführenden Stellen angemessene Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen.

#### Systematische Nachhaltigkeitsbeurteilung

Die GesprächspartnerInnen stützen die Forderung nach der Einführung eines Instruments zur systematischen Nachhaltigkeitsprüfung von wichtigen Anträgen an Bundesrat oder Bundesversammlung klar. Ein solches Instrument sei möglichst einfach auszugestalten. Konkret können sich einzelne Befragte beispielsweise den Einsatz dieses Instruments im Rahmen von bundesrätlichen Botschaften – analog zu den juristischen, finanz-, umwelt- und seit einiger Zeit auch wirtschaftspolitischen Prüfungen, die bereits Bestandteil der Botschaften seien – vorstellen.

Zur Frage, wer die Nachhaltigkeitsbeurteilung durchführen soll, gibt es verschiedene Vorschläge. Ein erster sieht die Kompetenzen für eine solche Prüfung namentlich in denjenigen Bundesämtern, die in Bezug auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit über Kompetenzen verfügen (z.B. BAFU, seco). Eine zweite Position besagt, die Nachhaltigkeitsprüfung könne gerade nicht als getrennte Beurteilung in den drei Dimensionen durchgeführt werden, weshalb sie von einem Amt mit Querschnittsfunktionen durchgeführt werden sollte (z.B. ARE). Und drittens wird vorgeschlagen, dass die Nachhaltigkeitsbeurteilung eines Vorhabens durch das federführende Amt selbst, mit begleitender Unterstützung (Coaching) durch eine Fachstelle für Nachhaltigkeitsfragen erfolgen könnte. Dadurch würden Lernprozesse gefördert.<sup>32</sup>

Die in der Strategie NE 2002 enthaltene Nachhaltigkeitsbeurteilung (Massnahme 22) ist den meisten GesprächspartnerInnen nicht bekannt. Hingegen wird in diesem Zusammenhang auf MONET verwiesen. In jedem Fall müssten nach Ansicht der Befragten bei der Anwendung eines Instruments zur Nachhaltigkeitsprüfung die Schnittstellen zu bestehenden Prüfinstrumenten wie der Umweltverträglichkeitsprüfung (BAFU), die eine gesetzliche Grundlage hat und nicht in Frage gestellt werden soll, oder der Regulierungsfolgeabschätzung (seco) geklärt und bereinigt werden.

#### Strategiesteuerung

Einen weiteren Beitrag zu Stärkung der Verbindlichkeit der Strategie sehen die GesprächspartnerInnen in der zweckmässigen Strategiesteuerung. Die *strategische Steuerung* durch ein interdepartementales Gremium wird grundsätzlich befürwortet. Allerdings sind die Befragten der Ansicht, diese müsse zur Stärkung seiner Position aus AmtsvertreterInnen auf Direktionsstufe zusammengesetzt sein.

Die GesprächspartnerInnen äussern mehrfach die Meinung, dass die *operative Steuerung* durch die Bundeskanzlei (BK) wahrgenommen werden sollte, da die Strategie selbst beim Bundesrat angesiedelt sei. Dazu wird argumentiert, dass die Bundeskanzlei über den direktesten Zugang zum Bundesrat verfüge, was zur besseren Sichtbarkeit der Strategie beitrage. Für spezifische Fachanliegen könne die Bundeskanzlei jederzeit auf die entsprechenden Dienststellen zurückgreifen. Zudem sei die BK als Stabsstelle gewissermassen „neutral“ gegenüber spezifischen Sachinteressen und werde damit dem

<sup>32</sup> Ein Befragter weist darauf hin, dass der Kanton Basel-Landschaft ein Nachhaltigkeitsaudit erfolgreich eingeführt habe. Unter Beteiligung eines Auditteams sei hier das federführende Amt massgeblich beteiligt.

fachübergreifenden Nachhaltigkeitsgedanken eher gerecht als das im UVEK angesiedelte ARE, das eventuell zu sehr mit Ökologiefragen in Verbindung gebracht werde.

#### 6.6.2 HORIZONTALE UND VERTIKALE INTEGRATION

Der bundesinternen (horizontale Koordination) wie auch der bundesexternen Zusammenarbeit (vertikale Koordination) kommt aus Sicht der GesprächspartnerInnen im Rahmen der Nachhaltigen Entwicklung eine wesentliche Bedeutung zu. Darauf gehen wir im Folgenden ein.

##### Bundesinterne Kohärenz

Ein wesentliches Element der Strategie NE 2002 ist die Koordination und Abstimmung zwischen den verschiedenen Sektoralpolitiken im Hinblick auf die Anliegen der Nachhaltigen Entwicklung (Leitlinie 5, vgl. Abschnitt 4.1.1). Allerdings ist in der ersten Phase dieser Evaluation deutlich geworden, dass innerhalb der Strategie Inkohärenzen und ungeklärte Zielkonflikte bestehen. Es stellt sich somit die grundlegende Frage, wie im Rahmen der Strategie NE eine bessere Abstimmung und Kohärenz zwischen verschiedenen Politikbereichen erreicht werden kann.

##### ÄMTERKONSULTATION

Ein klassisches schweizerisches Instrument zur Abstimmung der Politikbereiche ist die Ämterkonsultation. Bei der Vorbereitung von Anträgen lädt dabei das federführende Amt die Verwaltungseinheiten mit einem fachlichen Bezug zum Geschäft zur Stellungnahme ein. Damit können Differenzen bereinigt werden (Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung RVOV, Art. 4).

##### MITBERICHTSVERFAHREN

Das Mitberichtsverfahren dient der Entscheidungsvorbereitung auf Stufe Bundesrat. Das federführende Departement unterbreitet den anderen Departementen den Antrag zur schriftlichen Stellungnahme in Vorbereitung auf die Bundesratssitzung. Das Ziel besteht darin, dass sich der Bundesrat in den Verhandlungen auf grundsätzliche Aspekte konzentrieren kann (Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz RVOG, Art. 15).

Auf Seiten der GesprächspartnerInnen wurde teilweise die Meinung vertreten, die bestehenden Koordinationsverfahren auf Bundesebene (Ämterkonsultationen, Mitberichtsverfahren) seien ausreichend zur Gewährleistung der inneren Kohärenz und der Berücksichtigung der Anliegen der drei Dimensionen im Rahmen der Strategie Nachhaltige Entwicklung.<sup>33</sup> Im Bedarfsfall würden zudem auch eigens ämterübergreifende Strukturen geschaffen beziehungsweise Ad-hoc-Arbeitsgruppen gebildet. Auch vertreten einzelne Gesprächspartner die Ansicht, die Aufdeckung und Anerkennung von Zielkonflikten trügen zur Lösung von Problemen bei. Zielkonflikte würden demgemäss vielmehr die Notwendigkeit eines neuen Entwicklungsverständnisses verdeutlichen und müssten mit einem gemeinsam getragenen langfristigen Ansatz zur Nachhaltigen Entwicklung aufgelöst werden können. Dazu würden namentlich auch Governance-Massnahmen beitragen.

<sup>33</sup> Das Mitberichtsverfahren dient allerdings nicht der eigentlichen Sicherstellung von Kohärenz, sondern der politischen Abstimmung von Massnahmen.

Andere GesprächspartnerInnen waren der Ansicht, diese Mechanismen reichten zur Gewährleistung der Anliegen der Nachhaltigkeit nicht aus. Sie argumentierten, dass zur Sicherstellung inhaltlicher Kohärenz die Zusammenarbeit sehr früh beginnen müsse und dies unter Bezugnahme auf die Nachhaltigkeit zu erfolgen habe, was mit den bestehenden Mechanismen nicht gewährleistet sei. Zudem bezögen sich diese Mechanismen ausschliesslich auf die Vorbereitung konkreter Bundesrats- oder Parlamentsbeschlüsse, womit die nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten keineswegs abgedeckt seien. Als Beispiel einer – ausserhalb dieser Mechanismen stehenden – gut funktionierenden informellen und nachhaltigkeitsorientierten Zusammenarbeit wurde das Netzwerk Bundesverwaltung zur Integrierten Produktpolitik IPP angeführt.

#### Einbezug bundesexterner Akteure

Zusätzlich zur bundesinternen Kohärenz wird auch die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren ausserhalb der Bundesverwaltung als wichtig erachtet. Auch in den Leitlinien würde die Bedeutung der partnerschaftlichen Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung betont. Ein Teil der GesprächspartnerInnen vermerkt, dass die bestehenden Formen der Zusammenarbeit mit externen Akteuren lediglich sicherstellen, dass Eigeninteressen berücksichtigt würden, nicht hingegen diejenigen der Nachhaltigen Entwicklung. Dafür bräuchte es spezifische Instrumente, in deren Rahmen auch externe Akteure einzubeziehen seien, und zwar sowohl in der Umfeldanalyse und der Strategiekonzeption, als auch in Bezug auf die konkreten Aktivitäten (Auswahl und Umsetzung der Massnahmen). Die Gesprächspartner beziehen sich zum Teil explizit auf Instrumente der Stakeholder-Partizipation, wie im internationalen Umfeld der Nachhaltigen Entwicklung oftmals angewendet.

Andere GesprächspartnerInnen stellen die Notwendigkeit eines stärkeren Einbezugs externer Stakeholder unter Verweis auf die Effektivität bestehender Instrumente jedoch in Frage. Dazu zähle insbesondere das Vernehmlassungsverfahren bei Kantonen, politischen Parteien und interessierten Kreisen (gemäss Bundesgesetz über das Vernehmlassungsverfahren, SR 172.061). Auch ausserhalb dieser Verfahren seien genügend Mittel zur Abstützung der Regierungstätigkeiten vorhanden (z.B. Instrumente der direkten Demokratie, Zwei-Kammersystem).

Zudem wird angemerkt, dass der Nutzen eines weiteren Einbezugs externer Akteurguppen fallweise zu prüfen sei. Besonders bei innovativen Massnahmen sei die aktive Zusammenarbeit mit bundesexternen Stakeholdern mangels gesetzlich verankerter Konsultationen anzustreben, die auch einen Know-how-Transfer beinhalte.

## 7 SCHLUSSFOLGERUNGEN

---

Die Ergebnisse der Evaluation zur generellen Strategie, zu den Massnahmen der Strategie sowie aus den vertiefenden Expertengesprächen sind in den folgenden Abschnitten 7.1 bis 7.3 zusammengefasst. Im anschliessenden Abschnitt 7.4 formulieren wir zusammenfassende Schlussfolgerungen daraus in Form von sieben Thesenblöcken.

### 7.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR GENERELLEN STRATEGIE NE 2002

Im Folgenden ziehen wir ein Fazit aus der Analyse der generellen Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002.

#### 7.1.1 KONZEPTION DER STRATEGIE

Die konzeptionell übergeordneten *Leitlinien* der Strategie stossen auf breite Zustimmung. Es sind somit nicht die Leitlinien selbst, die zu kritischen Äusserungen Anlass geben, sondern vielmehr ihre mangelhafte Konkretisierung und in der Folge wenig konsequente Umsetzung. Es wird anerkannt, dass Leitlinien auf der konzeptionell-strategischen Ebene anzusiedeln sind. Doch die relativ breite und wenig verbindliche Formulierung der Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung darin, ohne konkrete strategische Ziele, lässt viel Interpretationsspielraum offen. Zielkonflikte werden so vielfach erst bei der konkreten Umsetzung ersichtlich und somit an diese „delegiert“ und nicht transparent auf politischer Ebene entschieden. Die Abstimmung mit den ordentlichen Planungszyklen des Bundes wird, obwohl dies bereits im Hinblick auf die Strategie NE 2002 vorgesehen war, als nach wie vor ungenügend bewertet.

Grundsätzlich wird die Schaffung eines interdepartementalen Gremiums als Stärke der Strategie beurteilt. Gleichzeitig wird mit dem Austritt des *seco* aus dem IDANE-Büro aber auch eine Erosion dieser Struktur festgestellt. Das Problem dieser Gremien besteht darin, dass sie keine Steuerungsfunktion haben und deshalb nicht beschlussfähig sind. In der Konzeptionsphase hat es sich bewährt, dass die Amtsdirektoren einbezogen waren, da sie Entscheidungskompetenz hatten.

Insgesamt stellen wir eine auffallend disparate Beurteilung der verschiedenen Aspekte der *Konzeption* der Strategie NE 2002 fest. Administrative und Grundsatzaspekte schneiden eher gut ab. Kritisch beurteilt werden hingegen vor allem Umsetzungs- und Konkretisierungsaspekte der Konzeption. Zielkonflikte auf der konzeptionellen Ebene und ungenügende Ressourcen sind für die Befragten ein relevantes Thema. Als klarer Hauptschwachpunkt wird die fehlende Verbindlichkeit der Strategie für Umsetzungsakteure identifiziert.

Als *Stärken der Konzeption* nennen die Akteure die Existenz der Strategie an sich, die einen Überblick über die Aktivitäten im Bereich Nachhaltige Entwicklung erlaube, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit thematisiere und eine Form von Monitoring dieser Querschnittsaufgabe erlaube. Der grundlegende partizipative Ansatz und die Schaffung einer departementsübergreifenden Struktur werden im Grundsatz als richtig er-

achtet. Das Vorhandensein der Strategie verleiht den Akteuren eine zusätzliche Argumentationshilfe und Legitimation bei der Umsetzung ihrer Aufgaben. Zudem ist sie aussenpolitisch und völkerrechtlich von Bedeutung, indem sie die schweizerischen Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung ausweist.

*Schwächen der Konzeption* sehen die Akteure vor allem in der Unverbindlichkeit der Strategie, die teilweise als reine Absichtserklärung wahrgenommen wird und – damit verbunden – bei den fehlenden Umsetzungskompetenzen und -ressourcen. Ihre Definition als Querschnittsaufgabe führe dazu, dass niemand dafür wirklich die Verantwortung übernehme und der politische Prozess in der Folge gewissermassen administriert werde. Auch aufgrund fehlender messbarer Ziele entstehe aus der Strategie zu wenig Mehrwert.

#### 7.1.2 UMSETZUNG DER STRATEGIE

Die Organisation des interdepartementalen Gremiums *IDANE* wird gelobt. Im Rahmen des *IDANE* wird offensichtlich gute Arbeit geleistet.

Dennoch sind rund zwei Drittel der befragten bundesinternen Akteure der Meinung, dass die Umsetzung nicht optimal laufe. Die zentralen Schwachpunkte werden im ungenügenden Stellenwert des *IDANE* gesehen, der eine relevante Querschnittsaufgabe wahrnimmt, aber über keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis verfügt.<sup>34</sup> Die Umsetzungsressourcen werden als nicht angemessen beurteilt. Insgesamt liegt somit im Wesentlichen eine strukturelle Schwäche der Umsetzung vor.

Die mit dem *Forum NE* erreichte Schaffung einer Austauschplattform für den Einbezug von Kantonen, Gemeinden und Städten im Forum wird begrüsst. Die Freiwilligkeit der Teilnahme führt dazu, dass die wirklich interessierten Akteure mitmachen. Allerdings ist die Reichweite des Gremiums mangels Finanzen und Kompetenzen beschränkt. Am meisten Nutzen bringen aus Sicht der Befragten die konkreten Projekte. Zu deren Behandlung ist die Bildung von Arbeitsgruppen geeignet.

Als *Stärken der Umsetzung* der Strategie erweisen sich namentlich die Wahrnehmung der Steuerungsfunktion durch das ARE sowohl im *IDANE* als auch im *Forum NE*. Die konkrete Arbeit und der Austausch – Letzteres vor allem im *Forum NE* – werden als gewinnbringend und der Einsatz der vorhandenen Mittel als zweckmässig und effizient beurteilt.

*Schwächen der Umsetzung* sehen die befragten Akteure namentlich im Stellenwert dieser beiden für die Arbeit im Zusammenhang mit der Strategie *NE* bereitgestellten institutionellen Gefässe. Dieser und – damit zusammenhängend – auch die entsprechenden zur Verfügung stehenden Ressourcen werden – gemessen an den Aufgaben – als zu gering bewertet. Dadurch wird die Umsetzung der Strategie geschwächt. Auch im Rahmen der Umsetzung im Forum wird – analog zur auf der konzeptionellen Ebene festgestellten Situation – eine gewisse Zufälligkeit der Themen konstatiert, wobei die drei

<sup>34</sup> Eine übergeordnete Stelle wie beispielsweise die Bundeskanzlei hat bei der Wahrnehmung von Querschnittsaufgaben traditionellerweise eine stärkere Position gegenüber den Ämtern und Departementen.

Dimensionen der Nachhaltigkeit nicht gleichermaßen berücksichtigt würden (v.a. Defizite im Bereich des Sozialen).

### 7.1.3 WIRKUNGEN DER STRATEGIE

Insgesamt stellen wir bezüglich der *Impactwirkungen* der Strategie fest, dass die Wahrnehmung der Strategie NE 2002 bei den Zielgruppen grundsätzlich positiv eingeschätzt wird, Widerstände und Hindernisse aber bei konkreten Entscheiden sichtbar werden. Begründet werden diese mit einem teilweise ungenügenden politischen Willen, der Dominanz anderer Prioritäten (vielfach ökonomischer Natur) sowie Finanzknappheiten. Auch wenn gewisse Mitnahmeeffekte offenbar vorkommen, ist die legitimierende und „verstärkende“ Wirkung der Strategie bei vorhandenen Aktivitäten nicht zu unterschätzen. Zur *Zielerreichung* auf der Zielebene der Strategie fällt das Urteil der Befragten eher kritisch aus. Dazu trägt eine mangelnde Zielformulierung auf der Strategieebene bei.

Bei der Zielerreichung in Bezug auf die Wahrnehmung und das Verhalten der Zielgruppen wird als *Stärke* namentlich die durch die Strategie verstärkte interdepartementale Zusammenarbeit angeführt. Die Strategie wird von den Zielgruppen generell positiv aufgenommen und bringt den Umsetzungsakteuren in einigen Fällen eine zusätzliche Legitimation für Aktivitäten im Zusammenhang mit der Nachhaltigen Entwicklung. Dies dürfte vor allem in Bereichen zu einer Dynamisierung beitragen, wo gewisse Widerstände zu überwinden sind, Arbeiten aber bereits geleistet wurden und ein klarer Umsetzungswille besteht.

*Schwächen der Zielerreichung* werden insbesondere mit fehlenden klaren Zielvorgaben auf der Strategieebene sowie zu geringen Ressourcen für eine zügige Umsetzung in Zusammenhang gebracht. Hindernisse und Widerstände werden dadurch vielfach erst auf der Ebene der konkreten Entscheidungen sichtbar.

## 7.2 SCHLUSSFOLGERUNGEN ZU DEN MASSNAHMEN DER STRATEGIE NE 2002

Bei der Ausgestaltung, der Umsetzung und der Wirkung der 22 Massnahmen sind erhebliche Unterschiede festzustellen. Diese sind wesentlich auf die sehr verschiedenen Themenbereiche und Umsetzungsbedingungen der Massnahmen zurückzuführen (z.B. Inhalte, rechtliche Grundlagen, beteiligte Akteure, betroffene Staatsebene, institutioneller Rahmen, politische Instrumente). Die damit verbundene methodisch begrenzte Vergleichbarkeit muss bei der Interpretation berücksichtigt werden (vgl. dazu Abschnitt 2.2).

Auf *konzeptioneller* Stufe bestätigt sich auch bei den Massnahmen die Existenz von Zielkonflikten. Die Massnahmen werden in den Dienststellen im Allgemeinen gut aufgenommen und in der Regel zweckmässig angegangen. Die Verantwortlichkeiten sind auf Stufe Ämter geregelt. Problematische Aspekte stehen meistens im Zusammenhang mit Schwächen auf der Ebene der Gesamtstrategie (z.B. ungeklärte Zielkonflikte, unklare Zielvorgaben, schlecht nachweisbare Kausalität).

Die Hauptprobleme bei der *Umsetzung* liegen in einem mangelhaften amtsinternen Controlling und einer geringen institutionellen Absicherung der Strategie in den mit Massnahmen betrauten Dienststellen (interne Leitlinien oder Koordinationsorgan). Grundsätzlich erschwerend wirkt auch, dass die Umsetzungsakteure vielfach – auch konzeptionell bedingt – über eine geringe Autonomie verfügen und Ressourcen fehlen. Angesichts dieser vielfach festgestellten Situation von knappen Ressourcen gewinnt die Frage der Prioritätensetzung und der dafür anzuwendenden Kriterien im Hinblick auf die Strategieüberarbeitung an Bedeutung. Nur bei einem Drittel der Massnahmen äussern die Umsetzungsakteure, die Strategie habe einen Einfluss auf die Umsetzung. Dennoch ist die legitimierende Wirkung der Strategie vielfach von Bedeutung.

Auf der Ebene der *Wirkungen bei den Zielgruppen* stellen wir eine bessere Bekanntheit der Strategie bei denjenigen Dienststellen fest, die mit einer konkreten Massnahme zu tun haben, als bei den Dienststellen generell. Dies erscheint plausibel. Die bessere Einschätzung der Förderung und Unterstützung der Strategie durch die Leitung sowie der Umsetzungsdynamik in den mit einer Massnahme befassten Dienststellen weist einerseits auf eine generelle Tendenz zur Unterschätzung dieser Aspekte hin. Andererseits dürfte aber auch hier zutreffen, dass die mit einer konkreten Massnahme betrauten Dienststellen in Bezug auf die Anstrengungen für eine Nachhaltige Entwicklung eine grössere Dynamik entfalten als dies bei den anderen Dienststellen, die von der Strategie nur auf einer generellen Ebene angesprochen werden, der Fall ist. Die mässige Wirkung bei der *Zielerreichung* bestätigt sich.

Die *Stärken* der 22 Massnahmen der Strategie sehen die befragten Akteure vor allem in der Stärkung der betreffenden Themenbereiche durch ihre explizite Aufnahme in der Strategie (legitimierende Wirkung), in der im Rahmen der Umsetzung lancierten Zusammenarbeit verschiedener (bundesinterner und -externer) Akteure sowie in der mit der Umsetzung verbundenen Bewusstwerdung und Sichtbarmachung von grundlegenden Zielkonflikten.

*Schwächen* der Massnahmen der Strategie liegen – erneut ein konzeptioneller Aspekt – in ungeklärten Zielkonflikten, der mangelhaften Umsetzungsautonomie und damit den eingeschränkten Möglichkeiten der Umsetzungsakteure, die Ziele effektiv zu erreichen. Damit verbunden sind namentlich finanzielle Restriktionen, die die Umsetzung der Massnahmen bremsen oder hindern. Teilweise wird die notwendige politische Unterstützung vermisst und eine zu geringe verbindliche Verankerung der Massnahmen festgestellt (z.B. in Form eines Parlamentsbeschlusses).

### 7.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DEN EXPERTINNENGE- SPRÄCHEN

Aus den begleitend angelegten themenzentrierten Gesprächen der zweiten Evaluationsphase mit ausgewählten Expertinnen und Experten zur zukünftigen Ausrichtung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2007 lässt sich folgendes Fazit ziehen.

#### Stellenwert der Strategie

Die Zweckmässigkeit der Ansiedlung der Strategie beim Bundesrat wird im Rahmen der Expertengespräche aufgrund von deren Bedeutung sowie Querschnittscharakter bekräftigt. Die themenübergreifende, langfristige und visionäre Ausrichtung der Strategie unterscheidet sie von anderen Planungsinstrumenten und gibt auch ihrer Aufgabe als Sensibilisierungs- und Motivationsinstrument für die Nachhaltige Entwicklung Gewicht. Der konkreten Ausgestaltung des Strategieerarbeitungsprozesses kommt deshalb aus Sicht der Befragten spezielle Bedeutung zu, und entsprechende Instrumente seien infolgedessen bereitzustellen.

Die GesprächspartnerInnen anerkennen auch gewisse Grenzen der Strategie. Dazu gehören ihr geringer Institutionalisierungsgrad gegenüber bestehenden Instrumenten, namentlich gegenüber der Legislaturplanung, aber auch eine typisch schweizerische Politik der „kleinen Schritte“, die mit der auf langfristige Betrachtungen angelegten Strategie in Konflikt geraten können. Die Notwendigkeit der Abstimmung mit der formell verbindlich verankerten Legislaturplanung ist gegeben.

#### Aufbau und Gliederung der Strategie

Es wird vorgeschlagen, eine umfassende Umfeld- und Problemanalyse vorzunehmen, auf deren Grundlage Prozesse und Ziele der zukünftigen Strategie zu definieren wären (Nachvollziehbarkeit). Bewährte Modelle der Strategieentwicklung mit der Abfolge Umfeldanalyse – strategische Zielsetzung – Lenkungsformen – Massnahmen sollten nach Ansicht der GesprächspartnerInnen herangezogen werden. Die bisherige Strategie wird teilweise als zusammenhangslos wahrgenommen. Dabei ist den externen GesprächspartnerInnen offensichtlich nicht bekannt, dass auch im Vorfeld zur Strategie NE 2002 bereits eine umfassende Situationsanalyse vorgenommen wurde.<sup>35</sup> Dies ist in der Strategie NE 2002 allerdings nicht erwähnt.

Der in der Strategie enthaltene Aktionsplan wird positiv bewertet, weil er Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit schaffe. Die GesprächspartnerInnen betonen, dass die Zielvorgaben der Strategie konkret ausformuliert werden müssen, damit sie auch als Informations- und Motivationsinstrument effektiv werden kann. Das Evaluationsteam teilt die Ansicht der GesprächspartnerInnen, wonach eine Umfeldanalyse und die darauf basierende Definition konkreter und messbarer Ziele zur Nachvollziehbarkeit der Strategie und ihrer Ziele beitragen können. Zudem muss die Strategie aus Sicht des Evaluationsteams sicherstellen, dass Zielkonflikte in der Strategiekonzeption konkret und systematisch angegangen werden.

#### Leitlinien und Leitbilder

Die Leitlinien der bisherigen Strategie NE 2002 finden bei den GesprächspartnerInnen Zustimmung. Allerdings wird Konkretisierungsbedarf festgestellt. Aus Sicht des Evaluationsteams drängt sich eine Unterteilung – wie von einzelnen GesprächspartnerInnen vorgeschlagen – in Leitlinien, die Ziele beschreiben, und solche, die Mittel definieren, nicht auf, weil eine solche Trennung den Grundgedanken der Nachhaltigkeit unnötig segmentieren würde. Die Leitlinien beziehen sich teilweise auf Governance-Aspekte, die

<sup>35</sup> MAUCH Consulting, INFRAS, Ernst Basler + Partner, 2001, *Politik der Nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz: Standortbestimmung und Perspektiven*. Hauptbericht, Zürich

sowohl im Sinne einer Zweckbestimmung als auch als Handlungsmittel interpretiert werden können.

Interessant erscheint der Vorschlag von GesprächspartnerInnen, im Rahmen der Strategie einerseits prozessbezogene Leitlinien (Grundsätze zu einer nachhaltigen Ausrichtung der Staatstätigkeit, Lenkungsformen) und andererseits thematisch fokussierte Leitbilder (themenspezifische Zielvorhaben) zu formulieren.

Die Konkretisierung klarer und überprüfbarer Zielvorgaben wird bejaht. Dabei wäre es aus Sicht des Evaluationsteams sinnvoll, die Zielformulierung im Rahmen der Strategie zu differenzieren. Wo quantitative Zielvorgaben problematisch sind, sind entweder zeitlich differenzierte *Outputziele* zu definieren oder *qualitative Zielvorgaben* festzulegen. Diese könnten mit der Verpflichtung für die Dienststellen verbunden werden, auf der Grundlage der qualitativen Vorgaben konkret überprüfbare quantitative Ziele zu formulieren und Wege zur Umsetzung aufzuzeigen. Gemäss den GesprächspartnerInnen dürfte dies für die Leitlinien (Governance-Aspekte) einfacher umzusetzen sein als für thematische Leitbilder. Diesen Umständen sollte nach Auffassung des Evaluationsteams im Einzelfall Rechnung getragen werden.

#### Massnahmenplan

Die GesprächspartnerInnen erachten sowohl das Kriterium *Relevanz* im Hinblick auf die Nachhaltigkeit als auch die *Realisierbarkeit* als wichtig für die Auswahl der Massnahmen der Strategie NE. Aus Sicht des Evaluationsteams ist dabei den Erfordernissen der Strategiekohärenz (Top-down-Entwicklung) sowie der Berücksichtigung praktischer Erfordernisse (Bottom-up-Prozess) angemessen Rechnung zu tragen.

Den Befragten erscheint eine *Fokussierung* auf wenige relevante und realisierbare Aktionen zweckmässig. Dabei ist im Zusammenhang mit Prioritätensetzungen namentlich auch der Zeithorizont der Massnahmen und ihrer (Zwischen-)Ziele zu berücksichtigen. Als weitere Kriterien werden der *Innovationsgehalt* und – aus bundesexterner Sicht – die Replizierbarkeit der Massnahmen genannt.

Die vom IDANE geplante Ausrichtung des Massnahmenplans auf möglichst spezifische, durchführbare und verbindliche Massnahmen mit konkreten und messbaren Zielen wird unterstützt. Dabei wird eine Differenzierung vorgeschlagen zwischen *institutionellen Massnahmen*, die zur institutionellen Verankerung der Grundsätze der Nachhaltigkeit dienen und bei denen die Strategie die inhaltliche Verantwortung innehat, und *thematischen Massnahmen*. Bei Letzteren liegt die Verantwortung bei den Fachämtern, die namentlich auch bei der Bestimmung von Zielgrössen mitarbeiten sollten. Aus Sicht des Evaluationsteams müsste die Controllingfunktion jedoch auch hier klar bei den Steuerungsgremien der Strategie liegen.

#### Vollzug der Strategie NE

In Bezug auf die *Verbindlichkeit* der Strategie unterscheiden die GesprächspartnerInnen zwischen formell-institutionellen und eher persuasiven Aspekten. Sie sind der Ansicht, dass beide Elemente zu einer verbesserten Verbindlichkeit der Strategie, die sie als notwendig erachten, beitragen können. Auch eine konsequente Berichterstattung und ein

etabliertes Nachhaltigkeitscontrolling können aus ihrer Sicht zu einer erhöhten Verbindlichkeit beitragen.

Die GesprächspartnerInnen stützen die Forderung nach der Einführung eines Instruments zur systematischen Nachhaltigkeitsprüfung klar. Die Strategie sollte zudem gemäss ihrer Auffassung, die vom Evaluationsteam geteilt wird, ein Informations- und Sensibilisierungskonzept enthalten, mit entsprechenden finanziellen Mitteln. Die Strategie muss gewährleisten, dass Zielkonflikte in der Strategiekonzeption geklärt und nicht auf die Umsetzung von Einzelmassnahmen abgewälzt werden.

Auch die *Strategiesteuerung* wird von den Befragten als wesentliches Element für die Verbindlichkeit der Strategie gewertet. Obwohl das schweizerische politische System über zahlreiche formalisierte Mechanismen zum Einbezug bundesexterner Akteure verfügt (z.B. Vernehmlassungsverfahren), wird darüber hinaus festgehalten, dass mit dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung übergreifende Interessen verbunden sind, die einen spezifischen Einbezug betroffener Akteure notwendig machen. Bundesintern sollte die Position des interdepartementalen zuständigen Organs IDANE zudem gemäss ihrer Auffassung durch den Einsitz ranghoher BundesvertreterInnen (Direktionen, Geschäftsleitungen) – wieder verstärkt – aufgewertet werden.

Die *operative Leitung* der Strategie sollte aus Sicht des Evaluationsteams durch eine Stelle wahrgenommen werden, die als eigentliches Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit über die entsprechenden fachlichen Kompetenzen verfügt und auch die Verantwortung für die institutionellen Massnahmen der Strategie wahrnimmt. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Tatsache, dass die Steuerung durch das ARE und das IDANE-Büro im Rahmen der ersten Evaluationsphase sehr positiv bewertet wurde, drängt sich eine Verschiebung der Zuständigkeit für die Strategie NE zur Bundeskanzlei, die keinen politischen Auftrag hat, aus unserer Sicht derzeit nicht auf. Der Gefahr der einseitigen Verbindung von Nachhaltigkeit mit Umwelthanliegen wurde zudem bereits mit der Verschiebung der Verantwortung vom BAFU ins ARE im Jahr 2000 Rechnung getragen.

#### 7.4 ZUSAMMENFASSENDE THESEN

Aufgrund der vorangehend zusammengefassten Ergebnisse der Evaluation der Strategie NE 2002 werden zusammenfassende Thesen in Form von sieben Thesenblöcken formuliert:

These 1: Die Leitlinien der Strategie NE 2002 geniessen eine hohe Akzeptanz

Die Leitlinien und der grundlegende konzeptionelle Ansatz der Strategie geniessen eine hohe Akzeptanz bei den Umsetzungsakteuren. Allerdings wird die Konkretisierung der allgemein gehaltenen Leitlinien in der Strategie NE 2002 als nicht stringent wahrgenommen.

These 2: Auf konzeptioneller Ebene besteht Optimierungspotenzial

Die organisatorischen Elemente der Strategiekonzeption mit der interdepartementalen Trägerschaft (Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung IDANE) und der Federführung durch das ARE werden mehrheitlich als pragmatisch und zweckdienlich bewertet. Die vorgegebenen Kriterien für die Massnahmenauswahl wurden nicht konsequent angewendet, und die Massnahmenauswahl wird als zufällig wahrgenommen. Die inhaltliche Kohärenz leidet unter auf strategischer Ebene nicht ausreichend geklärten Zielkonflikten (z.B. zwischen Strategie- und Amtszielen). Diese werden damit sozusagen „an die Umsetzung delegiert“, denn Umsetzungshindernisse zeigen sich häufig bei konkreten Entscheidungen, bei denen andere Prioritäten als die Ziele der Strategie NE 2002 dominieren. Als Hauptschwachpunkt der Konzeption erweist sich – namentlich im Kontext zu den anderen langfristigen Planungsinstrumenten des Bundes wie der Legislaturplanung – die fehlende Verbindlichkeit der Strategie für die Umsetzungsakteure.

These 3: Strukturelle Schwächen erschweren das Strategiemanagement

Die Steuerungsgremien der Strategie auf Bundesebene, das IDANE-Büro und die Sektion Nachhaltige Entwicklung im ARE leisten gute Arbeit. Die Ansiedlung der operativen Steuerung im Rahmen eines „Kompetenzzentrums für Nachhaltigkeit“ (Sektion Nachhaltige Entwicklung im ARE) ist zweckmässig. Umsetzungsprobleme stehen – neben finanziellen Restriktionen – häufig im Zusammenhang mit dem Fehlen klar definierter messbarer Ziele sowie der mangelnden Verbindlichkeit der Strategie. Die Kompetenzausstattung der mit der Querschnittsaufgabe Nachhaltige Entwicklung betrauten Steuerungsgremien gegenüber den Fachämtern ist gering (keine Weisungsbefugnis).

These 4: Die positive Wahrnehmung der Strategie NE 2002 bei den Zielgruppen ist nutzbares Potenzial

Die Strategie wird bei den Zielgruppen positiv wahrgenommen. Sie ist aber sowohl bei den bundesinternen wie -externen Akteuren mehrheitlich nicht im Detail bekannt. In Bezug auf die Bekanntheit der Strategie – auch als Motivations- und Sensibilisierungsinstrument – besteht Verbesserungsbedarf. Das für den Einbezug von Kantonen, Gemeinden und Städten in die Strategie als Austauschplattform gebildete „Forum Nachhaltige Entwicklung“ hat sich im Grundsatz bewährt. Konkrete Projekte bringen den grössten Nutzen. In Bezug auf den systematischen Einbezug relevanter externer Akteure besteht Optimierungspotenzial.

These 5: Die institutionelle Umsetzung der Strategie in den Dienststellen ist zu stärken

Die Strategie ist in den Dienststellen institutionell – zum Beispiel mit internen Leitlinien oder einem Koordinationsorgan – wenig verankert. In Bezug auf ein umfassendes Controlling der Strategie, das auch zur Wahrnehmung einer erhöhten Verbindlichkeit der Strategie beitragen kann, besteht Optimierungspotenzial.

These 6: Instrumente für eine verstärkte Entscheidungsunterstützung sind einzusetzen

In der Bundesverwaltung wurde das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung in erster Linie im Kontext der 22 Massnahmen der Strategie 2002 umgesetzt. Die flächendeckende Berücksichtigung der Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung in allen Politik-

bereichen ist hingegen nicht realisiert. In Bezug auf die systematische Anwendung entsprechender Instrumente für eine verstärkte Entscheidungsunterstützung besteht Handlungsbedarf.

These 7: Die vorhandene Wirkung der Strategie ist mit Planungsvorgaben weiter steigerungsfähig

Die Beurteilung der Zielerreichung der Strategie ist aufgrund des methodischen Problems des Kausalitätsnachweises, das durch einen hohen Anteil langfristiger und von den Akteuren nur in geringem Mass beeinflussbarer Vorgaben verstärkt wird, schwierig. Dazu tragen auch unklare Zielvorgaben bei. In dieser Hinsicht besteht Optimierungspotenzial. Bei der Mehrheit der Massnahmen kann jedoch von einer zumindest teilweisen Zielerreichung ausgegangen werden. Trotz gewisser festgestellter Mitnahmeeffekte kommt der Strategie in den Dienststellen teilweise eine nicht zu unterschätzende legitimierende und beschleunigende Wirkung zu.

Im Folgenden formulieren wir auf der Grundlage der Analysen im Rahmen der Evaluation der Strategie NE 2002 17 Empfehlungen im Hinblick auf die Überarbeitung der Strategie (Strategie NE 2007). Wir gliedern Sie nach den Kategorien Empfehlungen zur inhaltlichen Konzeption der Strategie, zur organisatorischen Konzeption der Strategie und zum Strategiemanagement.

Empfehlungen zur inhaltlichen Konzeption der Strategie Nachhaltige Entwicklung

1. Auf der übergeordneten konzeptionellen Ebene ist zu unterscheiden zwischen prozessbezogenen Vorgaben zur Umsetzung von Grundsätzen für eine nachhaltige Ausrichtung der Staatstätigkeit, zu Lenkungsformen und zu Governance-Aspekten (*Leitlinien*) einerseits und zu thematisch fokussierten Vorgaben (*Leitbilder*) andererseits.
2. Im Hinblick auf eine stringendere Ableitung der Strategie und des Aktionsplans aus den übergeordneten Vorgaben und damit zur Erhöhung der inneren Kohärenz der Strategie ist auf der Ebene der Massnahmen zu unterscheiden zwischen *institutionellen Massnahmen*, die querschnitts-, prozess- und governancebezogene Massnahmen der Strategie betreffen, und *themenspezifischen Massnahmen*, die auf einzelne Fachbereichsthemen bezogen sind. Die institutionellen Massnahmen beruhen dabei auf den Leitlinien und die themenspezifischen Massnahmen auf den Leitbildern.
3. Im Rahmen der Strategie NE 2007 sind *Zielkonflikte* auf konzeptioneller Ebene eingehend zu behandeln und auf *strategischer Ebene* zu klären. Dazu kann auch ein strukturierter Strategieentwicklungsprozess (Umfeldanalyse, Hierarchie der Instrumente) beitragen.
4. Ziele und Mittel sind in der Strategie verstärkt *kohärent* aufeinander abzustimmen.
5. Es sind messbare, quantifizierte und überprüfbare *Ziele und Indikatoren* sowohl für die Leitlinien beziehungsweise Leitbilder als auch für die Massnahmen zu definieren. Wo dies nicht möglich ist (z.B. Kausalitätsproblem), ist die Problematik der Zieldefinition explizit zu machen und Outputziele sowie qualitative Zielvorgaben sind zu definieren.
6. Es ist zu prüfen, wie die Strategie auf alle nachhaltigkeitsrelevanten Bereiche bezogen und dabei *umfassender ausgestaltet* werden kann. Zu diesem Zweck ist beispielsweise der Aktionsplan auf ausgewählte Massnahmen zu fokussieren und alle übrigen Politikbereiche und – namentlich strategische – Aktivitäten sind systematisch mit einem Nachhaltigkeitsbeurteilungsinstrument zu prüfen.
7. Im Rahmen von Prioritätensetzungen infolge Mittelknappheit müssen bei der konkreten Massnahmenauswahl die *für die Nachhaltige Entwicklung relevanten Krite-*

rien hoch gewichtet werden. Dabei ist auch das Potenzial von Massnahmen zur Bekanntmachung der Strategie (Kommunikation) zu berücksichtigen (vgl. Empfehlung 16).

Empfehlungen zur organisatorischen Konzeption der Strategie Nachhaltige Entwicklung

8. Die *Position des IDANE* als strategisches Steuerungsorgan sollte mit der (erneuten) Präsenz von AmtsvertreterInnen auf Direktions- oder Geschäftsleitungsstufe wieder aufgewertet werden.
9. Die *inhaltliche Verantwortung* für die querschnitts- und Governance-bezogenen institutionellen Massnahmen ist bei den Steuerungsgremien der Strategie anzusiedeln und diejenige für die themenspezifischen Massnahmen bei den Fachämtern. Die übergeordnete Controllingaufgabe muss in jedem Fall bei den Steuerungsgremien der Strategie liegen.
10. Das *Forum NE* und dessen Koordination durch das ARE sind weiter zu entwickeln. Für konkrete Projekte sind angemessene Mittel bereitzustellen.
11. Es ist zu prüfen, wie mit allfälligen weiteren Massnahmen die Zusammenarbeit *mit der Zivilgesellschaft* weiter gestärkt werden kann (z.B. Ad-hoc-Stakeholder-Arbeitsgruppen zu Einzelmassnahmen). Dabei sind thematisch-punktuell motivierte Formen des Einbezugs permanenten Strukturen vorzuziehen, weil sie rasches und flexibles Handeln ermöglichen.

Empfehlungen für das Management der Strategie Nachhaltige Entwicklung

12. Die Strategie ist stärker in den ordentlichen *Planungszyklen des Bundes* zu verankern. Die Abstimmung mit der Legislaturplanung ist zu verbessern (Hauptziele der Strategie in die Legislaturplanung, keine Parallelagenda).
13. Das *Controlling* der Gesamtstrategie – und auch der einzelnen Massnahmen – ist zu stärken und zu verbessern. Die existierenden Controllinginstrumente sind sowohl bei den Massnahmen der Strategie als auch in den übrigen Politikbereichen konsequent anzuwenden (z.B. Massnahme 21 „Monitoring Nachhaltige Entwicklung“ und Massnahme 22 „Nachhaltigkeitsbeurteilung“).
14. Es sind verbindlichere Handlungsvorgaben für die *institutionelle Umsetzung der Strategie* in den Dienststellen zu schaffen (institutionelle Massnahmen; z.B. Erlass interne Leitlinien oder Koordinationsorgan).
15. Es ist zu prüfen, mit welchen Massnahmen auch in inhaltlicher Hinsicht (themenspezifische Massnahmen) die *Verbindlichkeit* der Strategie NE für die Umsetzungsakteure erhöht werden kann (inkl. Finanzierung und Verantwortlichkeiten). Dazu können beispielsweise auch verstärkte Controllingaktivitäten (vgl. Empfehlung 13) sowie eine ausgebaute Kommunikation beitragen (vgl. Empfehlung 16).

16. Die *Kommunikation* zur Strategie sollte verstärkt werden (Kommunikationskonzept). Auch Erfolgsmeldungen (anhand von Indikatoren) sind breit publik zu machen.
17. Wo *qualitative Zielvorgaben* formuliert wurden (vgl. Empfehlung 5), sind diese von den betreffenden Dienststellen zuhanden der operativen Strategiesteuerungsgremien zu operationalisieren.

## ANHANG

## A I LISTE DER BEFRAGTEN PERSONEN

## D A I.1: LISTE DER BEFRAGTEN PERSONEN

<b>Bundesvertreter</b>				
Pierre-Alain	Rumley	Direktor		Bundesamt für Raumentwicklung
Daniel	Wachter		Sektion Nachhaltige Entwicklung	Bundesamt für Raumentwicklung
Pietro	Cattaneo		Sektion Nachhaltige Entwicklung	Bundesamt für Raumentwicklung
Anne	Du Pasquier		Sektion Nachhaltige Entwicklung	Bundesamt für Raumentwicklung
Ursula	Ulrich-Vögrlin		Gesundheitspolitik	Bundesamt für Gesundheit
Hans-Jörg	Lehmann			Bundesamt für Landwirtschaft
Andrea	Ries		Sektion Entwicklungspolitik	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
André	Nietlisbach	Leiter Sektion Planung und Strategie		Bundeskanzlei
Arthur	Mohr		Abt. Ökonomie und Forschung	Bundesamt für Umwelt
Thomas	Knecht			Staatssekretariat für Wirtschaft seco
Hans	Werder	Generalsekretär		Generalsekretariat UVEK
Elisabeth	Vogt			Bundesamt für Bauten und Logistik
Matthias	Gysler		Sektion Nationale und Internationale Energiepolitik	Bundesamt für Energie
Urs	Ziegler	Leiter Sektion Umwelt		Bundesamt für Zivilluftfahrt
Margit	Himmel		Abteilung FBR	Eidg. Finanzverwaltung
Danielle	Müller-Kipfer			Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF
Bruno Stephan	Walder		Sektion Landschaft von nationaler Bedeutung	Bundesamt für Umwelt
Franz	Perrez	Sektionsleiter	Sektion Globales	Bundesamt für Umwelt
Peter	Balastèr	Ressortleiter	Wachstum und Wettbewerbspolitik	Staatssekretariat für Wirtschaft seco
Marie-Therese	Niggli		Ressort Umwelt- und Energiepolitik	Staatssekretariat für Wirtschaft seco
Ivo	Kaufmann	Ressortleiter	Internationale Investitionen und multinationale Unternehmen	Staatssekretariat für Wirtschaft seco
Martin	Vinzens			Bundesamt für Raumentwicklung
Reinhard	Friedli	Fachberater Ökologie	Koordination der Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes	Bundesamt für Bauten und Logistik
Ludwig	Gärtner	Vizedirektor		Bundesamt für Sozialversicherungen
Michael	Kaufmann	Programmleiter SuisseEnergie		Bundesamt für Energie
Mathias	Tellenbach	Sektionschef	Konsumgüter und Ökobilanzen	Bundesamt für Umwelt
Martin	Stokar	Wiss. Mitarbeiter	Regional- und Raumordnungspolitik	Staatssekretariat für Wirtschaft seco
<b>Kantone und Städte</b>				
Michael	Umbricht			Stabsstelle Nachhaltigkeit, Baudepartement AG
Alexandre	Epalle	Chef service	DIAE GE, Secrétariat général	Service cantonal du développement durable (SCDD)
Françoise	Chappuis	Coordinatrice A 21		Ville de Lausanne
Viviane	Keller	Cheffe de l'Unité de Développement durable	Département des infrastructures	Etat de Vaud
Thomas	Ilg	Sektionschef	Amt für Umweltschutz und Energie	Kanton Basellandschaft
<b>NGOs/Privatsektor</b>				
Carlo	Knöpfel			Caritas Schweiz
Urs	Näf			Economiesuisse
Gabi	Hildesheimer			ÖBU
Felix	Wirz			Kontaktstelle Umwelt
Guido	Cavelti	Mitglied der Geschäftsleitung		Brugger und Partner AG
René	Longet	Verwaltungsratspräsident		equiterre
Peter	Lehmann	Geschäftsleiter		sanu

## A2 FRAGEBOGEN FÜR BUNDESINTERNE AKTEURE

EVALUATION STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 DES  
BUNDESRATES (STRATEGIE)FRAGEBOGEN QUANTITATIVE BEFRAGUNG (EBENE  
BUND)

FRAGE 1: WIR BITTEN SIE UM FOLGENDE ANGABEN ZU IHRER  
**BERUFLICHEN TÄTIGKEIT** (*BITTE ZUTREFFENDES AN-  
KREUZEN, MEHRFACHANTWORTEN MÖGLICH*)

Ich bin ...	Trifft zu
<b>Direktor/in resp. Leiter/in</b> einer Organisationseinheit der <b>Bundesverwaltung</b> (Amt, BK, GS, usw.)	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Organisationseinheit der <b>Bundesverwaltung</b> (Amt, BK, GS, usw.)	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Verwaltungsstelle auf <b>kantonalen oder Gemeindeebene</b>	<input type="radio"/>
Leiter/in oder Mitarbeiter/in eines Betriebes in der <b>Privatwirtschaft</b>	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Nicht-Regierungsorganisation ( <b>NGO</b> )	<input type="radio"/>
<b>Anderes</b> , nämlich .....	<input type="radio"/>

FRAGE 2: WIR BITTEN SIE UM FOLGENDE ANGABEN ZU IHRER TÄTIGKEIT IM ZUSAMMENHANG MIT DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DES BUNDES (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN, MEHRFACHANTWORTEN MÖGLICH)

a) Ich bin ...	Trifft zu
Mitglied des Interdepartementalen Ausschusses Nachhaltige Entwicklung (IDANE)	<input type="radio"/>
Mitglied des IDANE-Büros	<input type="radio"/>
Mitglied des Forums für Nachhaltige Entwicklung	<input type="radio"/>
Gesamtverantwortliche/r (Koordination, Leitung) einer Massnahme der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 *	<input type="radio"/>
Umsetzungsverantwortliche/r einer Massnahme der Strategie in einer beteiligten Organisationseinheit der Bundesverwaltung *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einer Verwaltungsstelle auf kantonaler oder Gemeindeebene *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einem Betrieb in der Privatwirtschaft *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einer Nicht-Regierungsorganisation (NGO)*	<input type="radio"/>
Anderes, nämlich .....	<input type="radio"/>

\* Bitte die Massnahmen(n) hier angeben .....

.....

.....

b) Meine Tätigkeit im Zusammenhang mit der Strategie NE 2002 führe ich seit ...	Trifft zu
... weniger als einem Jahr aus.	<input type="radio"/>
... einem bis drei Jahren aus.	<input type="radio"/>
... mehr als drei Jahren aus.	<input type="radio"/>
Ich war bereits an der Strategie NE 1997 (Vorläufer) beteiligt.	<input type="radio"/>

FRAGE 3: WIE GUT **KENNEN** SIE DIE STRATEGIE NE 2002?  
(BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 ...	Trifft zu
... ist mir <b>im Detail</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>in den Grundzügen</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>in Einzelbereichen</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>nicht</b> bekannt.	<input type="radio"/>

FRAGE 4: WIE BEURTEILEN SIE DIE **LEITLINIEN** DER STRATEGIE NE 2002 IM HINBLICK AUF DIE UMSETZUNG DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Die Leitlinien der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 sind ...	Sehr angemessen	Eher angemessen	Eher nicht angemessen	Überhaupt nicht angemessen	Weiss nicht
<b>Zukunftsverantwortung</b> wahrnehmen (inkl. Vorsorge-, Verursacher- und Haftungsprinzip)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen</b> der Nachhaltigen Entwicklung (ökologische Verantwortung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Solidarität) <b>gleichwertig</b> berücksichtigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Begrenzte Substitution</b> zwischen <b>Kapitalstöcken</b> Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zulassen, sofern die für jeden Kapitalstock geltenden <b>kritischen Grenzen nicht unterschritten</b> werden (Konzept „schwache Nachhaltigkeit Plus“ als Mittelposition bzgl. „starke“ bzw. „schwache NH“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltige Entwicklung als „regulative Idee“ <b>in alle Politikbereiche</b> integrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Koordination</b> zwischen den Politikbereichen verbessern und <b>Kohärenz erhöhen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltige Entwicklung <b>partnerschaftlich realisieren</b> (Bund, Kantone, Gemeinden, NGO, Wirtschaft, Kirchen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> erachte ich die Leitlinien der Strategie Nachhaltige Entwicklung als ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zu den *Leitlinien* Bemerkungen .....

.....

FRAGE 5: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR **KONZEPTION** DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 FÜR SIE ZUTREFFEND? (*BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN*)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die zehn <b>Handlungsfelder</b> der Strategie NE 2002 setzen die in den Leitlinien festgelegten Prinzipien nur <b>unvollständig</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wurden die richtigen <b>Kriterien</b> für die <b>Auswahl</b> der Massnahmen der Strategie NE 2002 verwendet (neue, wichtige, ein breites Politikspektrum umfassende, ganzheitliche, handlungs- und wirkungsorientierte Massnahmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehenen <b>22 Massnahmen</b> der Strategie NE 2002 reichen aus, um die Aktivitäten in den zehn Handlungsfeldern auf die Nachhaltige Entwicklung auszurichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 ist für die Umsetzungsakteure genügend <b>verbindlich</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 enthält ernst zu nehmende inhaltliche <b>Zielkonflikte</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zielsetzungen</b> der Strategie NE 2002 stimmen mit den Zielen <b>der beteiligten Ämter</b> immer überein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Organisation</b> im Rahmen der Strategie (interdepartmentales Gremium IDANE, IDANE-Büro, Forum Nachhaltige Entwicklung usw.) ist ungeeignet zur Umsetzung der Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehene <b>Aufgabenteilung</b> zwischen den beteiligten Akteuren (Bund, Kantone, Gemeinden, Private) ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehenen <b>Controlling-Mechanismen</b> für die Umsetzung der Strategie sind nicht zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Rahmen der Strategie NE 2002 vorgesehene <b>Finanzierungsweise</b> (keine zusätzliche Mittel, Finanzierung der Massnahmen über die bestehenden Kredite) ist angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die in der Strategie <b>vorgesehenen personellen Ressourcen</b> (kein zusätzliches Personal) sind angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> erachte ich die Konzeption der Strategie Nachhaltige Entwicklung als zweckmässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zur *Konzeption* der Strategie Bemerkungen? .....

.....

FRAGE 6: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR **GENERELLEN UMSETZUNG** DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 FÜR SIE ZUTREFFEND? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Der <b>Stellenwert des IDANE</b> ist zu gering für eine wirk-same Umsetzung der Strategie NHE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das <b>ARE</b> nimmt die <b>Steuerungsfunktion</b> im Rahmen des IDANE zielstrebig und kompetent wahr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeit des <b>IDANE-Büros</b> ist speditiv und zielführend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zusammenarbeit</b> der Bundesämter im <b>IDANE-Plenum</b> funktioniert schlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im IDANE sind die einzelnen IDANE-Ämter nicht mit den <b>richtigen Funktionsträgern</b> vertreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Häufigkeit</b> der <b>IDANE-Sitzungen</b> ist angemessen für die Umsetzung der Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die für die Umsetzung der Strategie durchgeführten <b>Aktivitäten der IDANE-Ämter</b> sind zweckmässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zusammenarbeit</b> zwischen dem Bund und <b>bun-desexternen Akteuren</b> (Kantone, Gemeinden, Private) bei der Umsetzung der Strategie NE 2002 ist schlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bei der Umsetzung der Strategie <b>tatsächlich eingesetzten</b> (personellen, finanziellen) <b>Ressour-cen</b> sind angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bei der Umsetzung der Strategie <b>tatsächlich aufgewendeten finanziellen Ressourcen</b> werden zuwenig <b>effizient</b> eingesetzt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> funktioniert die Umsetzung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 aus meiner Sicht gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zur *Umsetzung* der Strategie Bemerkungen? .....

.....

FRAGE 7: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZU DEN **GENERELLEN WIRKUNGEN** DER STRATEGIE NE 2002 FÜR SIE ZUTREFFEND? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

a) Aussagen zu Wirkungen bei den Zielgruppen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 wird von den <b>Zielgruppen positiv</b> aufgenommen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 ist den <b>Mitarbeitenden</b> der beteiligten Dienststellen <b>bekannt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Leitungen</b> der beteiligten Bundesstellen <b>unterstützen</b> die Umsetzung der Strategie im Allgemeinen zu wenig klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zielgruppen <b>setzen</b> die entsprechenden Massnahmen <b>zu langsam</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Umsetzung der Strategie kommt es nur zu <b>gut begründeten Verzögerungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen der Nachhaltigkeit</b> werden bei den Entscheidungen der beteiligten Bundesstellen <b>systematisch berücksichtigt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Entscheidungen in den beteiligten Bundesstellen haben sich nicht <b>aufgrund der Strategie NE</b> verändert – sie würden auch ohne die Strategie 2002 gleich entscheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> hat die Strategie NE einen wesentlichen <b>Einfluss</b> auf die Wahrnehmung und das Verhalten der betroffenen Akteure (Zielgruppen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Unter Zielgruppen verstehen wir alle von der Strategie NE 2002 angesprochenen und anvisierten Personen innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung.

b) Aussagen zur Zielerreichung	Trifft zu
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>mehrheitlich erreicht</b>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>nur in einzelnen Bereichen erreicht</b>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>nur mit grossen Verzögerungen</b> erreicht	<input type="radio"/>
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 <b>erreicht ihre Ziele nicht</b>	<input type="radio"/>

Haben Sie zu den *generellen Wirkungen* Bemerkungen ?.....

Die folgende Frage müssen Sie nur beantworten, wenn Sie mit einer konkreten Massnahme zu tun haben.

FRAGE 8: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR UMSETZUNG UND ZU DEN WIRKUNGEN DER STRATEGIE NHE 2002 IN IHRER DIENSTSTELLE FÜR SIE ZUTREFFEND? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die Strategie NE 2002 wird in <b>unserer Dienststelle positiv</b> aufgenommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 ist den <b>Mitarbeitenden</b> unserer Dienststelle nicht <b>bekannt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Leitung</b> unserer Dienststelle <b>unterstützt</b> die Umsetzung der Strategie klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Dienststelle <b>setzt</b> die Massnahmen der Strategie, an denen sie beteiligt ist, <b>zu langsam</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle kommt es bei der Umsetzung der Strategie nur zu <b>gut begründeten Verzögerungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Umsetzung der Strategie NE 2002 führt im <b>Tätigkeitsbereich unserer Dienststelle</b> zu <b>Zielkonflikten</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen der Nachhaltigkeit</b> werden bei den Entscheidungen in unserer Dienststelle nicht <b>systematisch berücksichtigt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Entscheidungen in unserer Dienststelle haben sich <b>aufgrund der Strategie NE</b> verändert – sie würden ohne die Strategie 2002 anders ausfallen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle wurde zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung ein <b>internes Koordinationsorgan</b> geschaffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgrund der Strategie NE 2002 wurden bei uns <b>intern Leit- oder Richtlinien</b> erlassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>in unserer Dienststelle</b> mehrheitlich <b>erreicht</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle stehen für die Umsetzung der Strategie NE 2002 zu wenig <b>personelle und finanzielle Ressourcen</b> zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> ist die <b>Strategie NE wichtig</b> für die Aktivitäten unserer Dienststelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A3 FRAGEBOGEN FÜR BUNDESEXTERNE AKTEURE

EVALUATION STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 DES  
BUNDESRATES (STRATEGIE)

## FRAGEBOGEN FÜR BUNDESEXTERNE AKTEURE

FRAGE 1: WIR BITTEN SIE UM FOLGENDE ANGABEN ZU IHRER  
**BERUFLICHEN TÄTIGKEIT** (*BITTE ZUTREFFENDES AN-  
KREUZEN, MEHRFACHANTWORTEN MÖGLICH*)

Ich bin ...	Trifft zu
<b>Direktor/in resp. Leiter/in</b> einer Organisationseinheit der <b>Bundesverwaltung</b> (Amt, BK, GS, usw.)	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Organisationseinheit der <b>Bundesverwaltung</b> (Amt, BK, GS, usw.)	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Verwaltungsstelle auf <b>kantonalen oder Gemeindeebene</b>	<input type="radio"/>
Leiter/in oder Mitarbeiter/in eines Betriebes in der <b>Privatwirtschaft</b>	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter/in</b> einer Nicht-Regierungsorganisation ( <b>NGO</b> )	<input type="radio"/>
<b>Anderes</b> , nämlich .....	<input type="radio"/>

FRAGE 2: WIR BITTEN SIE UM FOLGENDE ANGABEN ZU IHRER TÄTIGKEIT IM ZUSAMMENHANG MIT DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DES BUNDES (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN, MEHRFACHANTWORTEN MÖGLICH)

a) Ich bin ...	Trifft zu
Mitglied des Interdepartementalen Ausschusses Nachhaltige Entwicklung (IDANE)	<input type="radio"/>
Mitglied des IDANE-Büros	<input type="radio"/>
Mitglied des Forums für Nachhaltige Entwicklung	<input type="radio"/>
Gesamtverantwortliche/r (Koordination, Leitung) einer Massnahme der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 *	<input type="radio"/>
Umsetzungsverantwortliche/r einer Massnahme der Strategie in einer beteiligten Organisationseinheit der Bundesverwaltung *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einer Verwaltungsstelle auf kantonaler oder Gemeindeebene *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einem Betrieb in der Privatwirtschaft *	<input type="radio"/>
Beteiligte/r an einer Massnahme der Strategie in einer Nicht-Regierungsorganisation (NGO)*	<input type="radio"/>
Anderes, nämlich .....	<input type="radio"/>

\* Bitte die Massnahmen(n) hier angeben .....

.....

.....

b) Meine Tätigkeit im Zusammenhang mit der Strategie NE 2002 führe ich seit ...	Trifft zu
... weniger als einem Jahr aus.	<input type="radio"/>
... einem bis drei Jahren aus.	<input type="radio"/>
... mehr als drei Jahren aus.	<input type="radio"/>
Ich war bereits an der Strategie NE 1997 (Vorläufer) beteiligt.	<input type="radio"/>

FRAGE 3: WIE GUT **KENNEN** SIE DIE STRATEGIE NE 2002?  
(BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 ...	Trifft zu
... ist mir <b>im Detail</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>in den Grundzügen</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>in Einzelbereichen</b> bekannt.	<input type="radio"/>
... ist mir <b>nicht</b> bekannt.	<input type="radio"/>

FRAGE 4: WIE BEURTEILEN SIE DIE **LEITLINIEN** DER STRATEGIE NE 2002 IM HINBLICK AUF DIE UMSETZUNG DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Die Leitlinien der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 sind ...	Sehr angemessen	Eher angemessen	Eher nicht angemessen	Überhaupt nicht angemessen	Weiss nicht
<b>Zukunftsverantwortung</b> wahrnehmen (inkl. Vorsorge-, Verursacher- und Haftungsprinzip)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen</b> der Nachhaltigen Entwicklung (ökologische Verantwortung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Solidarität) <b>gleichwertig</b> berücksichtigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Begrenzte Substitution</b> zwischen <b>Kapitalstöcken</b> Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zulassen, sofern die für jeden Kapitalstock geltenden <b>kritischen Grenzen nicht unterschritten</b> werden (Konzept „schwache Nachhaltigkeit Plus“ als Mittelposition bzgl. „starke“ bzw. „schwache NH“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltige Entwicklung als „regulative Idee“ <b>in alle Politikbereiche</b> integrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Koordination</b> zwischen den Politikbereichen verbessern und <b>Kohärenz erhöhen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltige Entwicklung <b>partnerschaftlich realisieren</b> (Bund, Kantone, Gemeinden, NGO, Wirtschaft, Kirchen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> erachte ich die Leitlinien der Strategie Nachhaltige Entwicklung als ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zu den *Leitlinien* Bemerkungen .....

.....

FRAGE 5: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR **KONZEPTION** DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 FÜR SIE ZUTREFFEND? (*BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN*)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die zehn <b>Handlungsfelder</b> der Strategie NE 2002 setzen die in den Leitlinien festgelegten Prinzipien nur <b>unvollständig</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wurden die richtigen <b>Kriterien</b> für die <b>Auswahl</b> der Massnahmen der Strategie NE 2002 verwendet (neue, wichtige, ein breites Politikspektrum umfassende, ganzheitliche, handlungs- und wirkungsorientierte Massnahmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehenen <b>22 Massnahmen</b> der Strategie NE 2002 reichen aus, um die Aktivitäten in den zehn Handlungsfeldern auf die Nachhaltige Entwicklung auszurichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 ist für die Umsetzungsakteure genügend <b>verbindlich</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 enthält ernst zu nehmende inhaltliche <b>Zielkonflikte</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zielsetzungen</b> der Strategie NE 2002 stimmen mit den Zielen <b>der beteiligten Ämter</b> immer überein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Organisation</b> im Rahmen der Strategie (interdepartmentales Gremium IDANE, IDANE-Büro, Forum Nachhaltige Entwicklung usw.) ist ungeeignet zur Umsetzung der Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehene <b>Aufgabenteilung</b> zwischen den beteiligten Akteuren (Bund, Kantone, Gemeinden, Private) ist sinnvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesehenen <b>Controlling-Mechanismen</b> für die Umsetzung der Strategie sind nicht zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Rahmen der Strategie NE 2002 vorgesehene <b>Finanzierungsweise</b> (keine zusätzliche Mittel, Finanzierung der Massnahmen über die bestehenden Kredite) ist angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die in der Strategie <b>vorgesehenen personellen Ressourcen</b> (kein zusätzliches Personal) sind angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> erachte ich die Konzeption der Strategie Nachhaltige Entwicklung als zweckmässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zur *Konzeption* der Strategie Bemerkungen? .....

.....

FRAGE 6: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR **GENERELLEN UMSETZUNG** DER STRATEGIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2002 FÜR SIE ZUTREFFEND? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Der <b>Stellenwert des Forum NE</b> ist zu gering für eine wirksame Umsetzung der darin geplanten Massnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das <b>ARE</b> nimmt die <b>Steuerungsfunktion</b> im Rahmen des Forum NE zielstrebig und kompetent wahr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeit des <b>Forum-Sekretariat (ARE)</b> ist speditiv und zielführend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zusammenarbeit</b> der Kantone im <b>Forum NE</b> funktioniert schlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Forum sind die einzelnen Kantone nicht mit den <b>richtigen Funktionsträgern</b> vertreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Häufigkeit</b> der <b>Forums</b> ist angemessen für die Umsetzung der darin geplanten Massnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Durchführung der <b>Forums</b> ist zweckmässig für die Umsetzung der Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Zusammenarbeit</b> zwischen dem Bund und <b>bundesexternen Akteuren</b> (Kantone, Gemeinden, Private) bei der Umsetzung der Strategie NE 2002 ist schlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bei der Umsetzung der Forums <b>tatsächlich eingesetzten</b> (personellen, finanziellen) <b>Ressourcen</b> sind <b>angemessen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bei der Umsetzung der Forums tatsächlich aufgewendeten finanziellen Ressourcen werden <b>zuwenig effizient</b> eingesetzt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> funktioniert die Umsetzung der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 aus meiner Sicht gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie zur *Umsetzung* der Strategie Bemerkungen? .....

.....

FRAGE 7: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZU DEN **GENERELLEN WIRKUNGEN** DER STRATEGIE NHE 2002 FÜR IHRE DIENSTSTELLE/ORGANISATION) ZUTREFFEND? (*BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN*)

a) Aussagen zu Wirkungen bei den Zielgruppen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 wird von den <b>Zielgruppen positiv</b> aufgenommen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 ist den <b>Mitarbeitenden</b> der beteiligten Dienststellen/Organisationen <b>bekannt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Leitungen</b> der beteiligten Dienststellen/ Organisationen <b>unterstützen</b> die Umsetzung der Strategie im Allgemeinen zu wenig klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zielgruppen <b>setzen</b> die entsprechenden Massnahmen <b>zu langsam</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Umsetzung der Strategie kommt es nur zu <b>gut begründeten Verzögerungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen der Nachhaltigkeit</b> werden bei den Entscheidungen der beteiligten Dienststellen/ Organisationen <b>systematisch berücksichtigt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Entscheidungen in den beteiligten Dienststellen/ Organisationen haben sich nicht <b>aufgrund der Strategie NE</b> verändert – sie würden auch ohne die Strategie 2002 gleich entscheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> hat die Strategie NE einen wesentlichen <b>Einfluss</b> auf die Wahrnehmung und das Verhalten der betroffenen Akteure (Zielgruppen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Unter Zielgruppen verstehen wir alle von der Strategie NE 2002 angesprochenen und anvisierten Personen innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung.

b) Aussagen zur Zielerreichung	Trifft zu
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>mehrheitlich erreicht</b>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>nur in einzelnen Bereichen erreicht</b>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>nur mit grossen Verzögerungen</b> erreicht	<input type="radio"/>
Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 <b>erreicht ihre Ziele nicht</b>	<input type="radio"/>

Haben Sie zu den *generellen Wirkungen* Bemerkungen ?.....

Die folgende Frage müssen Sie nur beantworten, wenn Sie mit einer konkreten Massnahme zu tun haben.

FRAGE 8: WIE WEIT SIND DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZUR UMSETZUNG UND ZU DEN WIRKUNGEN DER STRATEGIE NHE 2002 IN IHRER DIENSTSTELLE/ ORGANISATION FÜR SIE ZUTREFFEND? (BITTE ZUTREFFENDES ANKREUZEN)

Aussagen	Trifft ganz genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiss nicht
Die Strategie NE 2002 wird in <b>unserer Dienststelle/ Organisation positiv</b> aufgenommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategie NE 2002 ist den <b>Mitarbeitenden</b> unserer Dienststelle/ Organisation nicht <b>bekannt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Leitung</b> unserer Dienststelle/ Organisation <b>unterstützt</b> die Umsetzung der Strategie klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Dienststelle/ Organisation <b>setzt</b> die Massnahmen der Strategie, an denen sie beteiligt ist, <b>zu langsam</b> um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle/ Organisation kommt es bei der Umsetzung der Strategie nur zu <b>gut begründeten Verzögerungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Umsetzung der Strategie NE 2002 führt im <b>Tätigkeitsbereich unserer Dienststelle/ Organisation zu Zielkonflikten</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>drei Dimensionen der Nachhaltigkeit</b> werden bei den Entscheidungen in unserer Dienststelle/ Organisation nicht <b>systematisch berücksichtigt</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Entscheidungen in unserer Dienststelle/ Organisation haben sich <b>aufgrund der Strategie NE</b> verändert – sie würden ohne die Strategie 2002 anders ausfallen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle/ Organisation wurde zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung ein <b>internes Koordinationsorgan</b> geschaffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgrund der Strategie NE 2002 wurden bei uns <b>intern Leit- oder Richtlinien</b> erlassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die <b>Ziele</b> der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 werden <b>in unserer Dienststelle/ Organisation</b> mehrheitlich <b>erreicht</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Dienststelle/ Organisation stehen für die Umsetzung der Strategie NE 2002 zu wenig <b>personelle und finanzielle Ressourcen</b> zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Insgesamt</b> ist die <b>Strategie NE wichtig</b> für die Aktivitäten unserer Dienststelle/ Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A 4 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BAK	Bundesamt für Kultur
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BASPO	Bundesamt für Sport
BAV	Bundesamt für Verkehr
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFE	Bundesamt für Energie
BFM	Bundesamt für Migration
BFS	Bundesamt für Statistik
BK	Bundeskanzlei
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
BVET	Bundesamt für Veterinärwesen
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DV	Direktion für Völkerrecht
EVF	Finanzverwaltung

GS-EDA	Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten
GS-EVD	Generalsekretariat des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements
GS-VBS	Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
IDANE	Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung
IGE	Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum
NE	Nachhaltige Entwicklung
SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft

## A5 LITERATURVERZEICHNIS

ARE, 2005, *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Technischer Teil: Massnahmenblätter*, aktualisierte Fassungen vom 10. Januar 2005 und vom Oktober 2005, Bern

ARE, 2004, Bericht des Interdepartementalen Ausschusses Nachhaltige Entwicklung IDANE (ehemals IDARio) *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002: Kurzbericht zum Stand der Umsetzung* vom Herbst 2004, Bern

ARE, 2004, *Bestandesaufnahme der Prozesse der Nachhaltigen Entwicklung auf Kantonsebene 2003-2004*, Bern

ARE-IDHEAP, 2003, *Bestandesaufnahme der Prozesse zur Nachhaltigen Entwicklung auf Gemeindeebene*

DEZA/ARE, 2004, *Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Methodische Grundlagen*

European Commission, 2004, *National Sustainable Development Strategies in the European Union. A first Analysis by the European Commission*

IDARio, 2004, *Schweizerische Aktivitäten für eine Nachhaltige Entwicklung: Bilanz und Perspektiven 2004*. Zwischenbericht über den Stand der Folgearbeiten der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 und des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002

Kaufmann-Hayoz, Ruth and Gutscher, Heinz (Eds.), 2001, *Changing Things – Moving People, Strategies for Promoting Sustainable Development at the Local Level*, Birkhäuser Basel/Boston/Berlin

MAUCH Consulting, INFRAS, Ernst Basler + Partner, 2001, *Politik der Nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz: Standortbestimmung und Perspektiven*. Hauptbericht, Zürich

Rieder, Stefan und Mauch, Corine, 2003, *Evaluation des Umweltschutzgesetzes als umfassendes Regelungsmodell*. Analysekonzept zuhanden der Abteilung Recht und Ökonomie des BUWAL

Schweizerischer Bundesrat, 2002, *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002*, Bern, März 2002

IMPRESSUM

---

ARBEITSGEMEINSCHAFT INTERFACE UND EVALUANDA  
c/o Interface Institut für Politikstudien  
Seidenhofstr. 12  
CH-6003 Luzern  
Tel. +41 (0)41 412 07 12  
Fax +41 (0)41 410 51 82  
[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

PROJEKTREFERENZ

Luzern, 21. September 2006  
Projektnr.: P05-41