

## Nachhaltigkeitsstrategien: Anregungen in Gegenwart der Zukunft

Günther Bachmann, Generalsekretär des Nachhaltigkeitsrates

### Key Note<sup>1</sup> zur Tagung *Strategie und Haushalt auf kommunaler Ebene* der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21 NRW)<sup>2</sup>

24. September 2019, Düsseldorf

Ich danke den Veranstaltern für die freundliche Einladung, hier zu sprechen und ich möchte ganz besonders die internationalen Gäste begrüßen. Lernen ist immer gegenseitig und Politik nicht einfach nur das, was möglich ist. Diese Magerstufe ist allzu gegenwärtig. Wirklich politisch wird Politik dann, wenn sie das Notwendige möglich macht. Deshalb ist der Austausch über das, was geht und das, was andere können und man selbst noch nicht, für uns alle eine entscheidende Größe.

Ich möchte meine Anregungen mit der Frage beginnen, was machen wir hier eigentlich, was ist der Kontext? Und diese Frage braucht eine gut durchdachte, praktisch wirksame Antwort. Oft fällt die aber gar nicht so leicht. Akteure und Strategen sind oft so tief mit ihren Instrumenten, den Zielen und Messreihen, Umsetzung und Bericht, beschäftigt, dass sie diese Grundsatzfrage gar nicht stellen. Das ist mindestens schade, denn zwar sind sich alle einig, dass, wo Nachhaltigkeit draufsteht, auch Nachhaltigkeit drin sein muss. Aber der Grundsatz darf hier nicht stehen bleiben. Er muss auch in dieser Form gelten: Wo Strategie draufsteht, muss strategisches Denken drin sein. Mit anderen Worten, entscheidend ist der Kontext. Und der ändert sich gerade.

#### Was zählt?

Früher hatten Kinder Angst vor schlechten Noten, die heutige Generation von Schulkindern hat Angst vor der Klimakrise. Früher lernten wir in der Schule die Zahl 333 („vor Issos Keilerei“), die heutige Generation von Schulkindern lernt ppm Konzentrationen von Kohlendioxid in der Atmosphäre - derzeit 413. Und nicht nur das Klimaproblem hat mittlerweile das Denken vieler Menschen erreicht. Es geht auch um das Artensterben, Hunger und Fehlernährung, Plastik in den Ozeanen und Nahrungsketten, es geht um die Brandherde der Korruption und der Missachtung von Menschenrechten, um Krisen in der ganzen Breite. Es ist verständlich, dass die Angst vor Katastrophen zunimmt und dass der Ruf lauter wird, jetzt endlich „durchzuregieren“ und gleich jetzt entschieden mehr zu tun.

---

<sup>1</sup> Der Text wurde gekürzt vorgetragen.

<sup>2</sup> in Kooperation mit der Regionalen Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien West (RENN.west) und den Kommunalen Spitzenverbänden, unterstützt von der Friedrich-Ebert-Stiftung, gefördert vom Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz NRW

Dieser Kontext ist auch eine Anfrage an uns. Ist unsere Antwort - schreibt Strategien zur nachhaltigen Entwicklung - wirklich gut genug? Sind Strategieprozesse die Antwort auf die Forderungen, schnell und entschieden zu handeln? Auf den Notstand, der von manchen schon ausgerufen wird? Das ist eine Frage, die auch die Aktiven in der Nachhaltigkeitsszene bewegen muss, die dem lahmen Konsens-Puzzle starrer SDG/Agenda-Projekte entkommen wollen.

Ich sehe ein Einerseits und ein Andererseits. Einerseits ist der politische Sofortismus verständlich, obwohl er in die Irre geht. Das jahrelange Ignorieren und feuilletonistische Kleinreden der Nachhaltigkeit und des Klimathemas hat seinen Preis. Die begriffliche Eskalation (Untergang, Katastrophe, Notstand) will die parlamentarisch-demokratische Meinungsbildung und die politische Öffentlichkeit delegitimieren. Das macht aus meiner Sicht zwar keinen Sinn: Notstand ausrufen und Fahrradwege bauen, das passt nicht. Aber wie dem auch sei: In diesem Kontext bewegt man sich mit Nachhaltigkeitsstrategien. Dieser Kontext ist - neben anderen, weniger entscheidenden - der Hauptgrund, warum Nachhaltigkeitsdenken so wenig durchdringt.

Andererseits überzeugt mich auch so manche Nachhaltigkeitsstrategie nicht und ich kann Politiker verstehen, die die Arbeitszeit ihrer Beamten nicht durch das Aufschreiben von Berichten und Meta-Konzepten vergeuden wollen. Der Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, Olaf Scholz, hielt einstmals dem Nachhaltigkeitsrat entgegen, dass er seine Beamten keinem Bürokratiemonster aussetzen wolle und dass sie lieber Windräder im Hafen genehmigen und umweltgerechte HighTech fördern sollten anstatt dies alles in ausschließlich weiche Worte zu fassen. Das war natürlich ein Affront. Ich finde aber, auf seine Art hat er Recht: Wer in einer Nachhaltigkeitsstrategie nur Bürokratie sieht, der tut uns einen Gefallen, die Finger davon zu lassen.

## **Harte Worte**

In einem How dare you? kulminierte Greta Thunberg ihre empörte Anklage der Jungen. Das sind harte Worte. Gleichfalls hart sind die Defizitanalysen, die es schon lange zuvor gab und gibt, und die nicht bekannt sind. Sie werden im einem Maße administrativ-unterkühlt vorgelegt, dass sie kaum die Oberfläche des Sachlichen durchstoßen. Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie wird seit 2002 regelmäßig an Veränderungen angepasst und fortgeschrieben. Sie wird von der höchsten Politikebene verantwortet. Zurzeit gibt es 66 Messgrößen (Indikatoren). Es geht um die Emission von Treibhausgasen, den ökologischen Landbau, die Energieversorgung, den Schutz biologischer Arten, um Ozeane, naturnahe Flächen im Umfeld der Städte, Ressourcenproduktivität, um Geschlechtergerechtigkeit und Bildung, gute Ernährung, die Verringerung der Korruption, um globale Partnerschaften. Der Stand dieser Indikatoren wird alle zwei Jahre erhoben und öffentlich berichtet.

Alle Ziele sind klar bestimmt. Hierauf wird viel Wert gelegt, um ein Ausbüchsen ins Allgemeine zu vermeiden. Die Sprache ist klar: Es geht um ein Leben in Würde für alle Menschen auf der Erde und bei Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen. Dass Deutschland in vielen Punkten hinter den eigenen Zielen hinterherhinkt, wird auch regierungsamtlich nicht bestritten. Gerade deshalb gibt es ja eben diese Strategie. Müsste man Ziele nur aufschreiben und ihr Erreichen wäre im gleichen Moment gesichert, dann bräuchte man überhaupt keine Strategie.

Aber natürlich: Solange die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie „lieber eine Sache der Profis“ ist, bleibt sie machtlos. Ihre eigentliche Durchschlagskraft erwirbt sie im Kontext der Gesellschaft: Genau da also, wo sie noch weitgehend unbekannt ist. Ausnahmen bestätigen die Regel. Solche Ausnahmen sind die Unternehmen, die den Deutschen Nachhaltigkeitskodex anwenden und die Strategie damit in der Wirtschaft holen. Ausnahmen zeigen sich auch durch die Bewerber um den Deutschen

Nachhaltigkeitspreis. Die gute Nachricht: Harte Worte finden Widerhall und wirken, wenn sie Teil von ernstgenommenen Strategien sind.

### **Erschöpfungsbeschlüsse und andere Eigentümlichkeiten**

Woran erkennt man schlechte und gute Strategien? Mindestens an diesen Merkmalen. Indem sie mit Passiv-Formulierungen vermeidet, Ross und Reiter zu nennen. Indem sie beschreibt statt zu bewegen. Indem sie Bürgerinnen und Bürger „mitnehmen“ und „niemanden zurücklassen“ will, statt dafür zu sorgen, dass sie mitmachen wollen. Indem die Länge ihrer Dialogverfahren umgekehrt proportional ist zu der Präzision ihrer Wirkungen.

Gute Strategien sind einladend, nicht abholend. Sie wecken Neugier. Sie geben Orientierung, wohin die Reise geht. Sie sind ebenso offen in den Instrumenten und Schritten wie sie verbindlich in den Zielen sind. Sie sanktionieren die Zielverfehlung. Sie verdeutlichen den Kontext. Erst die Zusammenschau einzelner Ziele und Maßnahmen schafft Bewegung. „Botschaften“ entstehen im Kontext, häufig eben nicht aus der auf einen Punkt reduzierten Forderung. „Zugespitzte“ und politisch angeblich besser „transportierbare“ Forderungen sind Alltagsbetrieb. Sie sind, was die Betriebsförmigkeit des Hamsterrades ausmacht. Fokus ist aber nicht gleich Botschaft und schon gar nicht gleich Strategie. Diese These hört sich ungewöhnlich an. Der Alltagsbetrieb läuft genau andersherum. Dennoch halte ich daran fest, dass sich die öffentliche Meinung und die allgemeine Meinungsbildung eher anhand von Zusammenhängen, Wiedererkennung, „großen Geschichten“ (Narrativen) und nicht an Einzelpunkten herausbildet. Werbestrategen wissen das.

Gute Strategien müssen nicht notwendigerweise im allseitigen Konsens beschlossen werden. Selbst ein 90% Beschluss spricht nicht automatisch für Qualität. Oftmals ist es ein Erschöpfungsbeschluss und nachdem er gefasst ist, sind viele froh, sich nicht mehr damit beschäftigen zu müssen. Jedem wirklich guten Konsens und jeder tragfähigen Mehrheitsentscheidung liegt ein solider Konflikt zu Grunde. Den muss eine Strategie aushalten und transparent deutlich machen. Gute Strategien wollen nicht jeden „Silo“ aufbrechen, sondern stellen gut funktionierende Silos vor neue Aufgaben.

Wir können aus der Geschichte der Agenda-Gruppen (Agenda 21) lernen, auch da, wo sie gescheitert oder implodiert sind. Es scheint mir sicher: Ohne die Agenda-Bewegung gäbe es heute nicht die reiche Szene an Bürgerenergie-Genossenschaften und Baugruppen, an Öko-Landbau, an Initiativen zur Regionalwertökonomie und zur Ernährungssouveränität, um nur Beispiele zu nennen. Sie drücken den Willen und die Kompetenz zum unmittelbaren Handeln aus - etwas, das die Agenda so nicht in vollem Umfang anbot. Es ist mir wichtig zu betonen, dass es nicht um den schnellen Erfolg geht, ganz zuletzt um einen wirtschaftlichen. Worum es häufig ging und geht, ist das eigene Handeln mit Bezug zu einem größeren Zusammenhang. Aus der Agenda-Formel Think Global - Act Local muss ein **Think! And Act Globally and Locally** werden.

Meine Vermutung ist, dass wir hier erst Anfänge von dem sehen, wohin es gehen kann und muss. Und das ist die Verflüssigung von Grenzen, Gewohnheiten und Abgrenzungen. Die eben genannten Beispiele sind gerade im Grenzbereich zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft stark. Sie kreieren neue Aktionsfelder. Sie widersprechen der alten Abgrenzung „dort das Geld, hier das Wort“. Hier re- strukturiert sich Gesellschaft.

Strategisches Denken ist die Grundlage für attraktive Zukunftsbilder. Spekulatives Design öffnet Möglichkeitsräume. Gute Strategien orientieren sich an den Wiederholungsschleifen der Politik, im Jargon Politikzyklus genannt. Das können Wahlperioden sein. Politische Kulminationspunkte ergeben sich aber auch durch große Investitionsvorhaben, die Ausstrahlung von Jahrestagen, politische und

wirtschaftspolitische Ankündigungen oder andere Veranstaltungen, zu denen Ergebnisse präsentiert werden. Hierfür gibt es keine allgemeine Anleitung. Das muss in jedem Einzelfall entschieden werden.

## „Coaching“

Nachhaltigkeitsstrategien werden in der Regel von denen verantwortet, die Subjekt der Veränderung sein wollen oder sein müssen. Es gibt erfolgreiche Beispiele. Aber in der Regel liegt hier eher ein Problem. Der Volksmund kennt hierfür das Bild von den Fröschen, die man nicht fragen soll, wenn man das Wasser im Teich ablassen will.

Nachhaltigkeitsstrategien brauchen daher Resonanz „von außen“. Ohne den Nachhaltigkeitsrat hätte es wohl nie eine Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie gegeben. Allgemein gesagt: Wirksame Strategien brauchen einen Coach. Mit „Coaching“ meine ich nicht das marktgängige Coaching oder eine Organisationsberatung. Vielmehr sind Multistakeholder-Prozesse gefragt. Ein gutes Beispiel ist der mittlerweile drei Mal durchgeführte Peer Review Prozess zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

Die bei den Vereinten Nationen in New York hinterlegten, freiwilligen Berichte der Staaten zu ihrer jeweiligen, nationalen Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele (Voluntary National Reports, VNR) sind ein weiterer Beleg. Seit 2015 hat die Mehrzahl der Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen schon mindestens einmal offiziell berichtet. Die Berichte sind einsehbar und auch Gegenstand vieler Auswertungen. Wir sehen hier einen positiven Zusammenhang zwischen der Qualität des Berichts und der Institutionalisierung von Multistakeholder Prozessen, vor allem in Form von Nachhaltigkeitsräten.

Die Binnen-Wirksamkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie wird entscheidend von außerhalb beeinflusst.

Der Nachhaltigkeitsrat hat zusammen mit der Finnischen Nachhaltigkeits-Kommission und der zuständigen UN Hauptabteilung kürzlich das Globale Forum für Nationale SDG Beratungsgremien ins Leben gerufen. Es wird den Meinungs- und Erfahrungsaustausch untereinander verbessern und einen wichtigen Beitrag zu dem „Coaching im weiteren Sinne“ leisten.

## **Was können Nachhaltigkeitsstrategie, was sonst kein anderes politisches Instrument kann?**

Die besten Nachhaltigkeitsstrategien, so wie wir sie heute kennen, verstehen sich als aktive, lernende Konstruktionen. Sie sind Netzplattformen für zukunftsfähige Politik. Sie ändern und verbessern ihre Algorithmen durch deren Gebrauch.

Die Frage ist, wenn doch Nachhaltigkeitsstrategien so toll sind, warum gehören sie nicht überall zum politischen Standard? Die Antwort liegt auf der Hand. Noch überwiegen die interne Logik des eingespielten Politikmachens und der Linien-Organisation; noch ist ein agiler Arbeitsmodus ungewohnt und unangenehm; noch entsteht Bürokratie am falschen Platz; noch fehlt die adäquate Integration in den Politikzyklen. Nichts davon ist nicht überwindbar.

Also bleiben wir beim Potenzial: Nachhaltigkeitsstrategien können schnell sein und sie können gezielt verlangsamen, indem sie Räume zur Reflexion öffnen. Sie sind ein Gegenmittel gegen Echokammern. Sie sind zugleich flexibel in den Wegen und hart in den Zielen (im besten Fall ziel-sicher), fehlerfreundlich und steuerungsintensiv. Weder verteufeln sie Zielkonflikte noch verstecken sie diese hinter richtigen, aber immer auch teilweise wohlfeilen Forderungen nach Kohärenz.

Sie gehen mit der Ambivalenz unvollständiger Politik um. Sie wollen Umweltvorsorge mit Innovation, Bewahrung mit Disruption, den radikalen Umbau von Wirtschaft und Konsum mit der Idee von Heimat kombinieren.

Das hört sich unmöglich an, für manche vermutlich auch utopisch. Dennoch ist es nicht mehr als das, was Politik in Hochform ausmacht: Die Entdeckung des Möglichen aus der Erkenntnis des Notwendigen. Das gilt unabhängig von den natürlich vorhandenen, unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf Seiten des Staates, der Kommunen, reichen wie armen Institutionen, großen wie kleinen Unternehmen, verfasster oder unabhängiger Zivilgesellschaft. In diesem Sinne sollten Strategien zur nachhaltigen Entwicklung anstreben, HighTech Politik zu sein.