

## **Integrative Exekutivpolitik und Nachhaltigkeit**

### Herausforderungen für die Schweiz

*Vera Kämpfen*

*Universität Basel, Departement Gesellschaftswissenschaften, Fachbereich Nachhaltigkeitsforschung,  
Klingelbergstrasse 50, 4056 Basel*

*Peter Gautschi*

*Präsidialdepartement Kanton Basel-Stadt, Generalsekretariat, Rathaus, Marktplatz 9, 4001 Basel*

*Paul Burger*

*Universität Basel, Departement Gesellschaftswissenschaften, Fachbereich Nachhaltigkeitsforschung,  
Klingelbergstrasse 50, 4056 Basel*

**Vor dem Hintergrund der Spannungen zwischen dem Anspruch von Nachhaltigkeit auf integriertes politisches Handeln und den Schwierigkeiten, dieses in die sektordominierte Praxis zu implementieren, argumentieren wir, (1) dass auf normativer Seite die Verfassungen den Handlungsrahmen definieren, (2) dass inhaltliche Integration anderer Ansätze als des 3-Säulen-Modells bedarf und (3) dass speziell in der Schweiz auf institutioneller Ebene integrative Strukturen gefragt sind.**

**Schlagworte:** Integrative Nachhaltigkeitsstrategien, Departementalisierung, Präsidialdepartement

#### **1 Ausgangslage: Nachhaltigkeit als politischer Auftrag**

Das Leitbild «Nachhaltigkeit» erfuhr in den letzten Jahrzehnten zunehmende Beachtung in der internationalen, nationalen und regionalen Politik. In der Schweiz definieren heute der Bund, viele Kantone und einige Gemeinden in ihren Verfassungen Nachhaltige Entwicklung als ein Staatsziel (vgl. Kap. 3). Trotz vielfältiger Anstrengungen, wie der Etablierung der schweizerischen Nachhaltigkeitsstrategie, der Entwicklung von Indikatorensystemen zur Messung von Nachhaltigkeit (MONET (BFS 2014a); Cercle Indicateurs (BFS 2014b)) sowie der Veröffentlichung regelmässiger Nachhaltigkeitsberichte sieht sich die Implementierung von Nachhaltigkeit als eine integrative Perspektive in die in der Regel sektoriell organisierten Gouvernanzstrukturen vor grosse Herausforderungen gestellt. Die politische Praxis ist jedenfalls noch immer stark von sektorpolitischen Prioritäten dominiert.

Die neuere wissenschaftliche Forschung zeigt, dass sich die integrative Nachhaltigkeitsthematik ihrer Komplexität angemessen in die politische Praxis implementieren lässt. Basil Bornemann (2013) etwa hat in einer Analyse der bundesdeutschen Nachhaltigkeitsstrategie untersucht, welche spezifischen Anforderungen sich an eine integrative Nachhaltigkeitspolitik stellen und in welchen

Spannungsverhältnissen diese Anforderungen zu ausdifferenzierten politischen Problembearbeitungsstrukturen stehen. Dabei lässt seine empirische Analyse den Schluss zu, dass integrative Nachhaltigkeitspolitik zwar ein besonders ambitioniertes, nicht aber ein von vornherein aussichtsloses Unterfangen darstellt. Indirekt weist dieser Befund allerdings auf erhebliche zu erwartende Herausforderungen für die Praxis.

Diese Diagnose lässt sich beispielsweise hinsichtlich der heute üblichen Nachhaltigkeitsberichte ausführen. Diese zum Zweck des Monitorings nachhaltiger Entwicklung eingesetzten Berichte sind oft typische «add-ons». Sie kommen zu anderen Bewertungen (z.B. Entwicklung der Wirtschaftsleistung) hinzu, operieren mit eigenen Zielsystemen (z.B. abgeleitet aus den Millenniumszielen auf internationaler Ebene), beschreiben die Entwicklungen der letzten Jahre und haben insgesamt kaum entscheidungssteuernde Funktionen. Diese separate Behandlung von Nachhaltigkeit in speziellen Nachhaltigkeitsberichten steht dergestalt im Widerspruch zum Anspruch der Integration. Zudem kontrastiert die blosser Erfassung der bisherigen Entwicklung die Zukunftsgerichtetheit von Nachhaltigkeit, die nach ex ante und nicht allein ex post-Evaluationen verlangt. Sowohl in der politischen wie auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird denn auch anstatt zusätzlicher Ziele/Indikatoren/Berichte etc. die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in bestehende Strukturen gefordert (vgl. z.B. ARE, 2012: 7; Döring et al., 2004: 11). Wir schliessen uns diesen Argumenten an: Nachhaltige Entwicklung kann nur dann als Leitidee fungieren und handlungsleitend wirken, wenn sie nicht als separates Thema behandelt wird.

Die Umsetzung dieser Forderung in der politisch-administrativen Praxis wird allerdings dadurch gehemmt, dass der Integrations-Begriff nicht eindeutig definiert ist und die verschiedenen möglichen Implikationen einer Integration des Nachhaltigkeitsparadigmas in die politisch-administrative Praxis bisher wenig untersucht wurden. Der vorliegende Aufsatz möchte einen Beitrag zur Klärung dieser beiden Lücken und damit zur Integration von Nachhaltigkeit in die politisch-administrative Praxis leisten. Im Folgenden schlagen wir daher zunächst eine Differenzierung des Integrations-Begriffs in drei Bedeutungsbereiche vor, nämlich zwischen dem normativen Anspruch, der inhaltlich-politischen sowie der institutionell-strukturellen Ebene (Kap. 2). Bezüglich der inhaltlich-politischen Ebene argumentieren wir dafür, dass die Übersetzung von Nachhaltigkeit in Sektorbezüge, wie das mit dem 3-Säulen-Modell geschieht, dem Bestreben nach Integration eher hinderlich als förderlich ist (Kap. 2.2). Hinsichtlich der normativen Dimension verstehen wir die Verfassungen auf Bundes- und etwa für Basel-Stadt auf Kantonsebene als Rahmen, der die Integration von Nachhaltigkeit fordert (Kap. 3). Diese normativen Vorgaben einer Integration des Nachhaltigkeitsparadigmas in die Politik- und Verwaltungstätigkeit werden entsprechend dargelegt. Was schliesslich die institutionelle Ebene betrifft, wird in Kapitel 4 die spezifisch schweizerische Problematik des Departementalprinzips im Kollegialsystem als be-

sondere Herausforderung für die Implementierung einer integrativ ausgerichteten Politik nachhaltiger Entwicklung kritisch diskutiert und als Beispiel das Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt als eine mögliche Option zur stärkeren Integration von Nachhaltigkeit auf institutionell-struktureller Ebene besprochen.

## 2 Der Integrationsbegriff

Die Frage nach der konkreten, handlungsleitenden Integration von Nachhaltigkeit in den Alltag der politischen Steuerung und der Verwaltungstätigkeit sieht sich damit konfrontiert, dass bei «Integration» ein ähnliches Problem wie bei «Nachhaltigkeit» zu bestehen scheint: Beides sind Begriffe, die inflationär Verwendung finden, deren Bedeutungen jedoch weder klar definiert sind noch mitunter überhaupt explizit gemacht werden. Vor dem Hintergrund der Komplexität der Nachhaltigkeitsthematik und möglichen Varianten etwa zur Ausgestaltung der Kernelemente der inter- und intragenerationalen Gerechtigkeit kann nicht überraschen, dass in der Wissenschaft eine Vielfalt von Ansätzen zu Nachhaltigkeit im Allgemeinen und zu Integration im Besonderen vertreten resp. diskutiert werden (vgl. Kates et al., 2005; Heinrichs, 2014). Folgende Kernthemen bezüglich «Integration» lassen sich dennoch identifizieren.

Der Ausgangspunkt der Diskussionen um «Integration» im Kontext von Nachhaltigkeit ist der Brundtland-Bericht<sup>1</sup> selbst, der eine Ausrichtung am Nachhaltigkeitsparadigma und damit integrierende statt sektorielle Politikstrategien verlangt. Diese Forderung kann in mindestens dreierlei Weise verstanden werden, nämlich (a) dass eine normative Verankerung des Nachhaltigkeitsparadigmas als allgemeine Leitlinie für die Alltagspolitik bestehen soll, (b) dass die Inhalte dieser Politik intra- und intersektorielle Zusammenhänge wahrnehmen und darstellen, oder (c) dass Strukturen und Arbeitsweisen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit als Leitidee unterstützen sollen. Die inhaltlich-politische (b) und die institutionell-strukturelle Ebene (c) werden dabei als die Bereiche verstanden, in denen die Umsetzung des normativen Anspruchs (a) stattfinden kann. Folgt man diesen drei Bedeutungen, dann erfordert Integration von Nachhaltigkeit in die politisch-administrative Praxis die Berücksichtigung aller genannten Aspekte von «Integration».

### 2.1 Normativer Anspruch

Da Nachhaltigkeit etwa Generationengerechtigkeit als konstitutives Merkmal enthält, handelt es sich um ein normatives Leitbild (vgl. Kopfmüller et al., 2001: 29; Ott und Döring, 2004; Christen und Schmidt, 2012). Das wirft die Frage auf, wie

---

<sup>1</sup> Sowohl die politische wie auch die wissenschaftliche Diskussion um Nachhaltigkeit beziehen sich auf die darin formulierte Nachhaltigkeitsdefinition (Hauff, 1987: 46).

ein Staat ein normatives Leitbild handhabt – nicht zuletzt auch um z.B. mit Wertpluralismus umgehen zu können. Im Rahmen dieses Aufsatzes ist es nicht möglich ausführlich auf diese normativen Aspekte und die damit einhergehenden Fragen einzugehen. Für unser Argument genügt es, darauf hinzuweisen, dass Staaten Legitimität bezüglich normativer Grundlagen über Verfassungen realisieren (Hesse, 1959: 3 - 24; Schneider, 1992). Wir werden deswegen in Kap. 3 argumentieren, dass der der Nachhaltigkeitsidee inhärente normative Anspruch über die Verankerung von Nachhaltigkeit als Staatsziel in der Verfassung bedient wird.

## 2.2 Integration auf inhaltlich-politischer Ebene

Viele wissenschaftliche Beiträge zur Integration von Nachhaltigkeit in die politisch-administrative Praxis stellen die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten auf inhaltlicher Ebene in den Vordergrund. Damit ist die Integration von Politik-inhalten gemeint, welche sich in der praktischen Umsetzung beispielsweise bei der Formulierung von Zielen oder der Konzeption von Nachhaltigkeitsbewertungen zeigt. Diese wissenschaftliche Literatur lässt sich in zwei Gruppen unterteilen: diejenigen, die mit dem 3-Säulen-Modell operieren (z.B. Rotmans et al., 2000), und diejenigen, die dazu Alternativen vorschlagen (z.B. Kopfmüller et al., 2001).

Das 3-Säulen-Modell orientiert sich an den drei für die gesellschaftliche Entwicklung relevanten Bereichen<sup>2</sup> Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft, wobei «Integration» zum Ausdruck bringt, dass diese drei Bereiche in gleicher Weise und gleichwertig im Rahmen von Strategien und Massnahmen berücksichtigt werden sollten (vgl. von Hauff und Kleine 2009: 124-138). Viele Nachhaltigkeitsberichte aus Wirtschaft und Politik basieren auf diesem Modell (z.B. der Cercle Indicateurs).

In den letzten 10 Jahren haben sich allerdings mehr und mehr kritische Stimmen dagegen erhoben, dem 3-Säulen-Modell die in Anspruch genommene Integrationsleistung zuzusprechen. Dabei können drei ineinandergreifende Aussagen herauskristallisiert werden. Erstens decken die 3 Dimensionen nicht alle relevanten Felder im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ab, weswegen immer wieder weitere Dimensionen hinzugefügt werden (z.B. die institutionelle Dimension der UN DESA, 2001). Zweitens wird das 3-Säulen-Modell dahingehend kritisiert, dass es die Interdependenzen und Überlappungen der drei Bereiche ungenügend berücksichtigt (vgl. u. a. Kopfmüller et al., 2001: 14). Es wird argumentiert, dass die reale Entwicklung nicht in den drei Säulen verlaufe, sondern komplexe Wechselwirkungen sowohl innerhalb wie auch zwischen diesen stattfinden (u.a. De Graaf et al., 2005: 20; Hartmuth et al., 2006: 111; Ravetz, 2000: 31; Rotmans et al., 2000: 266). Daher erachten es z.B. Kopfmüller et al. (2001: 121) als problematisch, wenn Nachhaltigkeitsbedingungen nur aus der Binnenperspektive jeder Dimensi-

---

<sup>2</sup> Auch «Dimensionen» oder «Säulen» genannt: «Bezeichnet werden damit Bereiche gesellschaftlicher Entwicklung, die als relevant für Nachhaltigkeit eingestuft werden.» (Kopfmüller et al., 2001: 47)

on erörtert werden. Drittens kann das 3-Säulen-Modell die Dynamik einer Entwicklung nicht abbilden und verhindert damit die prospektive Einschätzung der Nachhaltigkeit einer Entwicklung. Eine sich auf das 3-Säulen-Modell stützende Nachhaltigkeitsbewertung wird deswegen hauptsächlich ex post ausfallen. Sollen demgegenüber mit einer Nachhaltigkeitsbewertung Aussagen über die weiter zu verfolgenden Strategien und deren mögliche Wirkungen gemacht werden können (ex ante), sind die dynamischen Prozesse sowie ein zukunfts-orientiertes Zielsystem mit zu berücksichtigen. Integration auf der inhaltlichen Ebene soll also einen prospektiven Nachvollzug der Wirkungs- und Bedingungsketten über alle relevanten Bereiche hinweg ermöglichen und damit kohärentes Handeln begünstigen (vgl. Kopfmüller et al., 2001: 119).

Neuere über die 3 Säulen hinausgehende Ansätze orientieren sich vor diesem Hintergrund entweder an integrierenden normativen Zielsystemen oder an Mensch-Umwelt-Systemmodellen. Für Ersteres stehen Ansätze wie Kopfmüller et al. 2001, Gibson und Hassan 2005 oder ökonomische Modelle wie «non-declining welfare» (Krysiak und Krysiak, 2006; Gowdy, 2005), die sich in erster Linie an Gerechtigkeit orientieren und Aspekte aus den drei Bereichen in einem Ganzen zusammenführen. Ziel ist es die Bereichs-übergreifenden Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung (z.B. mittels einer Hierarchie von zu gewährleistenden Gütern) in Zielsysteme zu überführen. Letztere wiederum operieren mithilfe eines expliziten Systemverständnisses (z.B. Socio-Environmental Systems, vgl. Musters et al., 1998; Fischer-Kowalski und Erb, 2003; Ostrom, 2009), um die Dynamik von Mensch-Natur-Beziehungen erfassen zu können.

Die vorgetragenen kritischen Aspekte am 3-Säulen-Modell machen auf dessen unzureichende Integrationsleistung aufmerksam. Neuere alternative Ansätze bieten mehr Potenzial, die Interdependenzen und Überlappungen sowie die Dynamik der Politikinhalt in verschiedenen Bereichen abzubilden. Das 3-Säulen-Modell ist allerdings auch deswegen so verbreitet, weil es einfach und pragmatisch zu handhaben ist. Ein inhaltlich integrativer Ansatz, der sowohl allen genannten Aspekten gebührend Rechnung trägt und für eine Implementierung in politisch-administrative Tätigkeiten hinreichend pragmatisch zugeschnitten ist, fehlt bisher – zum Nachteil integrativ ausgerichteter Nachhaltigkeitspolitik.

### **2.3 Integration auf institutionell-struktureller Ebene**

Das Postulat einer stärkeren Berücksichtigung von Zusammenhängen kann auch auf die institutionell-strukturelle und damit Prozess-bezogene Ebene übertragen werden. Entsprechend wird zur Integration von Politikbereichen bzw. Politikstrategien eine Abkehr von Sektor-fokussierter Politik gefordert. Zieschank (2005: 89) etwa weist auf internationale Bemühungen hin, Nachhaltigkeitsziele in verschiedene sektorale Politikfelder zu integrieren. Dies erfordert eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen den Politikfeldern und das Bestreben nach «abgestimmte[n],

koordinierte[n] und einheitliche[n] Politik(en)» (Bornemann, 2013: 21). Integrativ orientierte institutionelle Strukturen können derartige Bemühungen unterstützen und gemeinsame Kommunikationsplattformen eröffnen (Hartmuth et al., 2006: 111). Mögliche Kandidaten wären z.B. Nachhaltigkeitsberichte und -strategien, organisatorische Strukturen mit integrierenden Funktionen (z.B. das Präsidialdepartement in Basel-Stadt, vgl. Kap. 4.2) oder die Integration von Nachhaltigkeit z.B. in Legislaturpläne oder Leistungsaufträge. Diese institutionell-strukturelle Ebene der Integration fand allerdings bisher in der wissenschaftlichen Literatur weniger Beachtung als die inhaltlich-politische (Kap. 2.2). Ausnahmen sind z.B. Bornemann (2013) und Steurer und Berger (2010).

## **2.4 Fazit**

Obwohl Integration auf den drei unterschiedenen Ebenen gefordert wird, fehlen bisher theoretische und praktische Ansätze, die den vielschichtigen Anforderungen der Integration gerecht werden. Im Folgenden schlagen wir vor den normativen Anspruch im Kontext politisch-administrativen Handelns über die Verankerung von Nachhaltigkeit als Staatsziel in der Verfassung bedient zu sehen. Auf die inhaltlich-politische Ebene gehen wir aus Platzgründen nicht weiter ein. Hinsichtlich der Integration auf institutionell-struktureller Ebene folgt in Kapitel 4 eine Diskussion der in der Schweiz besonders ausgeprägten Departementalisierung vor dem Hintergrund des auf dem Kollegialprinzip beruhenden Regierungssystems als Hindernis für eine nachhaltige Entwicklung und des Präsidialdepartements als ein möglicher Beitrag zu einer Weiterentwicklung des Regierungssystems zur Bedienung der geforderten integrativen Funktion.

## **3 Nachhaltigkeit als Staatsziel**

Nachhaltigkeit oder eine nachhaltige Entwicklung wird in der Schweiz auf nationaler und teilweise auch auf kantonaler Ebene in den Verfassungen als ein Staatsziel resp. -zweck festgelegt. Dies bildet den normativen Anspruch ab, die politisch-administrativen Entwicklungen in der Schweiz nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit auszurichten. Auch wenn die Verfassung nicht direkt handlungsleitend ist, gibt sie eine übergeordnete Zweckorientierung für das Handeln vor. Eine kurze Auslegeordnung der verfassungsrechtlichen Vorgaben für den Bund (Kap. 3.1) und den Kanton Basel-Stadt (Kap. 3.2) soll dies nachfolgend illustrieren.

### **3.1 Nachhaltige Entwicklung als Staatszweck der Schweiz**

In Art. 2, Abs. 2 der Bundesverfassung ist als Zweck der Eidgenossenschaft die Förderung der nachhaltigen Entwicklung nach der Förderung der gemeinsamen Wohlfahrt und vor der Förderung des inneren Zusammenhalts und der kulturellen

Vielfalt des Landes ausdrücklich festgehalten. Diese folgen auf den Schutz der Freiheit und die Rechte des Volkes sowie die Wahrung der Unabhängigkeit und der Sicherheit des Landes (Abs. 1). In Abs. 3 wird dann die Sorge um eine möglichst grosse Chancengleichheit festgeschrieben und in Abs. 4 schliesslich die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen sowie eine gerechte und friedliche internationale Ordnung (BV 1999).

Hinweise oder Elemente von Nachhaltigkeitsdefinitionen finden sich bereits in der Präambel der Bundesverfassung. So wird dort die Verantwortung gegenüber der Schöpfung und gegenüber den künftigen Generationen erwähnt. Insbesondere die zweite Bezugnahme lehnt sich eng an die Definition der Brundtland-Kommission an, die auch in der Verfassungsdebatte inhaltlich leitend wirkte. Die Erwähnung zentraler Nachhaltigkeitsaspekte in der Präambel unterstreicht, «dass staatliches Handeln insgesamt nachhaltig angelegt sein soll» (Ehrenzeller et al., 2012: 77 (RZ 20)).

Als Element des Zweckartikels können aus dem Verweis auf eine nachhaltige Entwicklung gemäss bisheriger Lehre keine direkten Gesetzgebungsaufträge abgeleitet werden (Ehrenzeller et al., 2012: 74 (RZ 14)). Der Zweckartikel bildet – zusammen mit der Präambel – einen übergeordneten Handlungsrahmen, der keine Anleitung für den Umgang mit Zielkonflikten gibt. Der Gesetzgeber wird von der Verfassung nicht von einer Güterabwägung im Einzelfall befreit (Ehrenzeller et al., 2012: 74 (RZ 13)). Die einzelnen Begriffe des Zweckartikels seien mit Blick auf die ganze Verfassung und der damit zugrunde liegenden Wertordnung zu betrachten (Ehrenzeller et al., 2012: RZ 16). Der Bundesrat beschreibt die Bedeutung des Zweckartikels in seiner Botschaft (BBl, 1997: I 126) wie folgt: «Die Bestimmung dient vielmehr dem besseren Verständnis der Bundesverfassung und kann als Auslegungshilfe herangezogen werden. Es kommt ihr in erster Linie ein programmatischer und geschichtlicher Wert zu.» Gleichwohl wird damit ein Anspruch formuliert, der nicht ignoriert werden kann: Nachhaltigkeit ist als Zweckorientierung aufgegeben.

### 3.2 Kantonsverfassung Basel-Stadt

In der Verfassung des Kantons Basel-Stadt vom 23.3.2005 wird – ähnlich wie in der Bundesverfassung – bereits in der Präambel auf die Verantwortung gegenüber der Schöpfung verwiesen. Im Gegensatz zur Bundesverfassung wird jedoch kein Staatszweck im direkten Nachgang der Präambel definiert. Unter III. «Staatsziele und Staatsaufgaben» in §15 Abs. 2 ist festgehalten, dass der Staat «auf eine nachhaltige Entwicklung hin[wirkt], die den Bedürfnissen der gegenwärtigen Generation entspricht, aber zugleich die ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse künftiger Generationen und ihre Möglichkeiten nicht gefährdet, ihre eigene Lebensweise zu wählen» (BS 2005). In Abs. 1 ist zunächst die Orientierung an den Bedürfnissen und dem Wohlergehen der Bevölkerung unter Berücksich-

tigung der Würde, der Persönlichkeit und der Eigenverantwortung des einzelnen Menschen vorangestellt. In Abs. 2 ist festgehalten, dass der Staat auf den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und auf eine nachhaltige Entwicklung hinzuwirken habe. In Abs. 3 schliesslich werden dem Staat die Chancengleichheit, der Erhalt der Vielfalt, die Integration sowie die Gleichberechtigung und die wirtschaftliche Entfaltung aufgetragen (BS 2005).

Die Formulierung, der Staat habe auf eine nachhaltige Entwicklung hinzuwirken, definiert diese als Ziel. Im Entwurf der neuen Verfassung vom 15. Oktober 2003 war hingegen noch die Rede davon, dass er nach den Grundsätzen der Nachhaltigkeit zu handeln habe. Tatsächlich dürfte es sich nicht zuletzt auch aufgrund der Überschrift über diesem Paragraphen («Leitlinien staatlichen Handelns») um beides, sowohl um eine Leitlinie als auch um ein Ziel handeln.

Hinsichtlich einer präziseren Zieldefinition einer nachhaltigen Entwicklung wird man in den Materialien zur basel-städtischen Verfassung kaum fündig (vgl. dazu auch Schmid, 2008: FN 46). Analysiert man aber die Ziele in der Kantonsverfassung, zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung mit den gängigsten Nachhaltigkeitsthemen und -zielen<sup>3</sup>. Insofern bildet die Kantonsverfassung als Ganzes aufgrund ihrer hohen Legitimation die Grundlage für ein inhaltlich ausgestaltetes Verständnis von «Nachhaltiger Entwicklung». Im Lichte der Leitlinie des staatlichen Handelns stellt sich also letztlich in erster Linie die Frage, wie die einzelnen Ziele und Aufgaben in der Verfassung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erreicht werden können, i.e. welche Instrumente und Institutionen für eine integrative Operationalisierung des Nachhaltigkeitsgrundsatzes geeignet wären.

Insgesamt findet sich der Begriff «Nachhaltigkeit» bzw. «nachhaltig» in 13 der 26 Kantonsverfassungen der Schweiz. «Nachhaltigkeit» wird dabei einerseits als «Grundlage» oder «allgemeine Bestimmung» aufgeführt, andererseits auf spezifische Themenfelder bezogen (z.B. Landwirtschaft, Raumplanung, Wirtschaft). Neben Elementen aus der Brundtland-Definition finden sich auch in den übrigen Kantonsverfassungen keine weiteren Konkretisierungen des Nachhaltigkeitsbegriffs. Die fehlende Operationalisierung begründet sich darin, dass Verfassungen einen langfristig geltenden Rahmen für das gesellschaftliche Handeln vorgeben und daher nicht situationsabhängig sein sollten.

### 3.3 Fazit

Im Gegensatz zur Bundesverfassung führt die Kantonsverfassung von Basel-Stadt zwar die anzustrebende nachhaltige Entwicklung respektive deren Umsetzungsmaxime bezüglich zukünftiger Generationen im Sinne der Brundtland-Definition ausdrücklich aus. Dennoch bleiben beide hinsichtlich einer weiterführenden Defi-

---

<sup>3</sup> Die sich beispielsweise aus dem integrativen Nachhaltigkeitszielsystem von Kopfmüller et al. (2001) ergeben.



nition des Begriffs «Nachhaltige Entwicklung» offen. Dem Begriff «Nachhaltigkeit» wohne, so Ehrenzeller et al. in ihrer Auslegung, im Kontext der Bundesverfassung ein «hoher Unbestimmtheitsgrad» inne (Ehrenzeller et al., 2012: 76 (RZ 20)). Sowohl das Ziel als auch der Begriff «Nachhaltige Entwicklung» – so wie die anderen übergeordneten Staatsziele – sind Ehrenzeller et al. zufolge insbesondere vor dem Hintergrund der gesamten Verfassung zu interpretieren. Ein ähnlicher Interpretationsansatz drängt sich unserer Ansicht nach für die Verfassung des Kantons Basel-Stadt ebenfalls auf. Wir stellen daher die These auf, dass die Verfassungsgeber – zumindest auf eidgenössischer und basel-städtischer Ebene – «Nachhaltige Entwicklung» nicht als zusätzliche(s) inhaltliche(s) Ziel(e) sehen, sondern als Prozess zur Erreichung und Erfüllung der vielfältigen, in der Verfassung festgelegten Staatsziele und -aufgaben. Dieser Querschnittscharakter der Nachhaltigkeitspostulate in den Verfassungen vermag auch zu begründen, weshalb es keine spezifischen gesetzlichen Konkretisierungen dieser Postulate gibt. So verstanden ist «Nachhaltige Entwicklung» letztlich nichts anderes als die Umsetzung einer integrativen Strategie zur Erreichung des in der Verfassung verankerten Zielkanons. Um diesem allgemeinen Auftrag gerecht werden zu können, ist eine Operationalisierung notwendig, die den Nachhaltigkeitsgedanken verbindlich in die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit einfliessen lässt. Vor dem Hintergrund dieser durch die Verfassung aufgegebenen Aufgabe stellt sich die Frage, welche institutionell-strukturellen Voraussetzungen einen solchen Prozess unterstützen können. Das folgende Kapitel diskutiert dazu Herausforderungen und anhand eines in der Wissenschaft noch kaum reflektierten Beispiels eine mögliche institutionelle Option.

#### 4 Integration als Herausforderung für Gouvernanz in der Schweiz

In der Schweiz verfügen wir mit den Verfassungen auf Bundes- und auf Kantons-ebene über demokratisch legitimierte, umfassende Zielsysteme, denen vermehrt explizit oder allenfalls implizit das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung als Leit-zweck vorangestellt ist. Im Kontext einer integrativen Umsetzung geht es im Folgenden primär darum «wie die Idee einer nachhaltigen Entwicklung systematisch in politischen Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen verankert werden kann» (Bornemann, 2013: 21, *kursiv* im Original). Dafür wird zunächst die sich tendenziell verstärkende Departementalisierung<sup>4</sup> im kollegialen Regierungssystem der Schweiz als Hindernis für Integrationsbemühungen auf allen Ebenen

---

<sup>4</sup> Die Auswirkungen des Wachstums der Staatsaufgaben, die damit einhergehende Ausweitung des Aufgabenspektrums der Departemente und die damit verbundenen Auswirkungen auf die sich verstärkende Dominanz sektorpolitischer Prioritäten werden hier aus Platzgründen bewusst nicht thematisiert, spielen aber bezogen auf das Thema ebenfalls eine wichtige Rolle.

diskutiert (Kap. 4.1) und dann beispielhaft die institutionelle Verankerung der Nachhaltigkeitsthematik im Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt dahingehend erörtert, inwiefern ihm eine integrierende Funktion zukommt (Kap. 4.2).

#### 4.1 Problem: Die Departementalisierung im Kollegialprinzip

Eine Herausforderung mit der die Schweiz besonders konfrontiert ist, ist die starke Departementalisierung der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit und der fehlende, für eine nachhaltige Entwicklung jedoch unabdingbare Anreiz, die Staatstätigkeit integrativ zu verstehen. Zwar entscheidet gemäss Art. 177, Abs. 1 BV der Bundesrat immer als Kollegium, doch wird dem einzelnen Mitglied in Abs. 2 die Vorbereitung und der Vollzug der Geschäfte innerhalb seines jeweiligen Departements überlassen oder sogar (Abs. 3) zur selbstständigen Erledigung übertragen (BV 1999). Die zunehmende Dominanz des Departementalprinzips wird auch in den Politikwissenschaften festgestellt (u.a. Hempel, 2010: 295; Vatter, 2014: 226). Sie kann unterschiedliche Gründe haben wie die Ausweitung staatlicher Aufgaben, die damit verbundene Spezialisierung und gleichzeitig stabil bleibende Anzahl der Departemente (Hempel, 2010: 296), sich aus Vorgenanntem ergebende Zeitprobleme (Linder, 2005: 256), parteipolitische Polarisierungstendenzen (Vatter, 2014: 225) oder auch die Wahrnehmung der Medienöffentlichkeit (Vatter, 2014: 226). Die einzelnen Regierungsmitglieder werden jedenfalls in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit stärker mit den Erfolgen und insbesondere den Misserfolgen ihrer jeweiligen Departemente identifiziert, und die Abwendung von Schaden vom eigenen Departement wird zum wichtigsten Ziel eines Regierungsmitglieds (Klöti, 2014: 204). Dies kann dazu führen, dass keines der Regierungsmitglieder eine Gesamtverantwortung trägt, die für eine nachhaltige Entwicklung als übergreifendes Staatsziel jedoch ausschlaggebend wäre. Klöti bringt das durch unterschiedliche Faktoren beeinflusste «Systemversagen» bezüglich des Kollegialprinzips auf den Punkt, indem er festhält: «Dies bedeutet, dass keine ganzheitlichen Lösungen mehr zustande kommen, ...» (Klöti, 2014: 204).

Linder (2005: 256) sieht diese starke Departementalisierung als Schwächung der Definitionsmacht, der Prioritätensetzung und der Wirkung der politischen Vorgaben des Bundesrats. Die übergeordnete Perspektive gehe verloren und für eine übergeordnete strategische und politische Regierungsführung bleibe zu wenig Zeit (Vatter, 2014: 226). Was die Politikwissenschaft auf nationaler Ebene konstatiert, ist auch auf den unteren föderalen Stufen spürbar. Diese Voraussetzung behindert der nachhaltigen Entwicklung förderliche Integrationsbemühungen. Der Verfassungsauftrag bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung erfordert die Suche nach Möglichkeiten, um dieses Systemversagen (hinsichtlich eines Integrativen, ganzheitlichen Staatshandelns) zu überwinden.

#### **4.2 Ein Beispiel für Gesamtverantwortung als Anreiz: Das Präsidialdepartement im Kanton Basel-Stadt**

In Basel-Stadt hat der Verfassungsgeber am 23. März 2005 mit §111 Abs. 1 und 2 der Kantonsverfassung das Präsidialdepartement ins Leben gerufen: Ein in der Schweiz auf kantonaler Ebene bis vor Kurzem einzigartiges Konstrukt<sup>5</sup>. Inhaltlich ist es für die Staatskanzlei, die Kultur, die Kantons- und Stadtentwicklung, die Aussenbeziehungen und das Standortmarketing, die Statistik und die Gleichstellung von Frauen und Männer zuständig. Der oder die Regierungspräsident/-in, der/die dem Präsidialdepartement vorsteht, leitet, plant und koordiniert die Amtstätigkeit des Regierungsrates als Kollegialbehörde und vertritt ihn nach innen und aussen (§104 KV). Letzteres – die Aussenvertretung und deren Stärkung – war das ausschlaggebende Argument beim intensiv diskutierten Entscheid des Verfassungsrats für die Schaffung eines Präsidialdepartements sowie eines Regierungspräsidiums für die gesamte Dauer einer Legislatur (Verfassungsrat des Kantons Basel-Stadt, 2005: 2 ff.).

Ein weniger dominantes Thema war und ist in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit die Funktion nach innen: Das Präsidialdepartement erhielt in der Regierungs- und Verwaltungsreorganisation, die nach Annahme der neuen Verfassung durchgeführt wurde, abgesehen von der Linienfunktion «Kultur», keine direkt vollziehende, sondern in erster Linie gesamtstaatlich unterstützende Funktionen und Aufgaben zugewiesen. Im Verhältnis zu den anderen Departementen mit ihren teilweise kostenintensiven Vollzugsaufgaben nimmt es damit eine relativ leichtgewichtige Rolle ein. Zudem sind mit den interdepartementalen Koordinations- und Kontrollfunktionen keine entsprechenden Richtlinienkompetenzen oder Weisungsbefugnisse verknüpft.

Da das Präsidialdepartement und seine Vorstehenden die Arbeit der anderen Departemente im Gesamtzusammenhang unterstützen, tragen sie zur Stärkung einer integrativen Sicht auf die Entwicklung des Kantons bei. Das jeweilige Regierungspräsidium vertritt im Rahmen seiner nach aussen gerichteten Funktion die Erfolge und Anliegen der Gesamtregierung, wird aber auch für alles, was weniger gut läuft, mitverantwortlich gemacht. Der Leistungsausweis des Präsidialdepartements hängt also letztlich vom Erfolg und Misserfolg der anderen ab (vgl. Verfassungsratskommission Behörden, 2005: 8). Es übernimmt damit eine moderierende, vermittelnde, koordinierende und auch kontrollierende Rolle (vgl. Verfassungsrat, 2005: 3). Zudem hat es für gesamtstaatliche Entwicklungsstrategien, wie z.B. die Legislaturplanung, die Prozessleitungsverantwortung. Die Funktion des Regierungspräsidenten/der Regierungspräsidentin und des Präsidialdepartements

---

<sup>5</sup> Länger als ein Jahr dauernde Regierungspräsidien ohne Präsidialdepartement gibt es bereits in wenigen anderen Kantonen; seit dem 10. Dezember 2013 hat nun auch der Kanton Genf ein Präsidialdepartement.

kann sich positiv im Hinblick auf die Integration von Nachhaltigkeit als Leitidee auswirken. Diese Funktion verlangt von der Regierungspräsidentin/dem Regierungspräsidenten sowie vom Präsidialdepartement eine integrierende Sichtweise, um die Zusammenhänge und Wechselwirkungen staatlichen Handelns besser erkennen und in Relation zu den Staatszielen setzen zu können. Das Beispiel «Präsidialdepartement» könnte daher eine institutionell-organisatorische Möglichkeit darstellen, die zentrifugalen Kräfte der Departementalisierung und die damit zusammenhängenden problematischen Auswirkungen hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne einer integrativen Sichtweise abzuschwächen und im Idealfall sogar in eine positive Dynamik zur Implementation von Nachhaltigkeit in die politisch-administrative Alltagspraxis zu führen.

Ob und wie diese Erwartungen erfüllt werden, werden erst spätere Impact- und Outcome-Analysen zeigen können. Für eine ausführlichere Diskussion der Wirkung solchermaßen integrierend wirkender Strukturen könnte sich zudem ein Vergleich mit dem deutschen Bundeskanzleramt anbieten, welches Bornemann (2011: 169-171) zufolge drei «Steuerungsprofile» für ein integratives Policy-Making am Beispiel der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ausführt: a) die Federführung und Letztverantwortung für den Strategieprozess insgesamt; b) die Moderation und Vermittlung bei auftretenden Konflikten in der interministeriellen Abstimmung und c) die «selektive Stützung» im Rahmen des Abstimmungsprozesses. Selbstverständlich müsste dabei der unterschiedliche institutionelle Rahmen berücksichtigt werden. In der Schweiz würde insbesondere die Letztverantwortung für den Strategieprozess nicht bei einem Regierungsmitglied alleine liegen. Darüber hinaus müsste eine umfassende Analyse der institutionell-strukturellen Ebene weitere Instrumente bzw. die Integration in bestehende Strukturen wie Legislaturpläne oder Finanzplanung (vgl. Kirst et al., 2014: 557-558) berücksichtigen.

## 5 Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der bestehenden Spannungen zwischen dem Anspruch von Nachhaltigkeit auf integratives politisches Handeln und den Schwierigkeiten, dieses in der politisch-administrativen Praxis zu implementieren, konnten wir zeigen, dass mit den Verfassungen auf der Bundes- und auf der Kantonsebene für den Kanton Basel-Stadt ein Rahmen gegeben ist, der die Integration nachhaltiger Entwicklung als normative Leitidee für politisch-administratives Handeln fordert. Die Implementierung dieser Forderung sieht sich jedoch vor etliche Probleme gestellt. Nicht nur die verbreitete Orientierung am 3-Säulen-Modell, sondern auch die sektorpolitischen und departementalen Prioritätensetzungen laufen einer ganzheitlichen, integrativen Implementierung des Leitbilds «Nachhaltige Entwicklung» entgegen. Das Präsidialdepartement, wie es im Kanton Basel-Stadt seit 2009 besteht, stellt einen möglichen Ansatz dafür dar, wie Steuerungsfunktionen Sektor-übergreifend wahrgenommen und zugleich integratives Verwaltungshandeln

unterstützt werden kann. Zudem hat sich die vorgeschlagene Differenzierung des Integrationsbegriffs als fruchtbar erwiesen. Künftige empirische Forschung über die Entwicklung der politisch-administrativen Praxis entlang der drei Bedeutungen von Integration wird helfen, sowohl Fortschritte auf der theoretischen Ebene zu machen als auch die Praxis zu informieren.

*Die AutorInnen danken Manuel Crain, wissenschaftlicher Praktikant in der Fachstelle Grundlagen & Strategien der Abteilung Kantons- & Stadtentwicklung im Präsidentsdepartement Basel-Stadt, für seine wertvolle Unterstützung.*

#### **Abstract**

Against the backdrop of the ongoing tension between the demands of sustainability on inclusive governance and the difficulties of implementing this in a sector-dominated practice, the article proposes (1) that at the normative level, the constitutions define the framework for action, (2) that with regard to content integration requires approaches other than the three-pillar model, and (3) that at the institutional level in Switzerland, more integrative structures are requested.

**Keywords:** Integrative sustainability strategy, cross-sectoral action, Department of Presidential Affairs

#### **Résumé**

Face aux tensions engendrées par l'exigence d'assurer une certaine durabilité de l'action politique intégrative d'une part et les difficultés concrètes d'y répondre dans une pratique largement dominée par les secteurs d'autre part, nous souhaitons, avec cet article, présenter et étayer les thèses suivantes : (1) d'un point de vue normatif, ce sont les constitutions qui définissent le cadre d'action ; (2) l'intégration des actions en soi requiert d'autres approches que le modèle des trois piliers ; (3) dans le cas précis des institutions suisses, il est nécessaire de développer des structures intégratives.

**Mots-Clé:** Stratégie Intégrative de Durabilité, action transsectorielle, Département Présidentiel

## Literaturverzeichnis

- ARE (2012). Bundesamt für Raumentwicklung. Strategie Nachhaltige Entwicklung 2012–2015 – Kurzfassung.
- BBI (1997). Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1997). Bundesblatt, 149. Jahrgang, Band 1, Botschaft über eine neue Bundesverfassung vom 20. November 1996.
- BFS (2014a). Bundesamt für Statistik. Das MONET-Indikatorensystem. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/21/02/01.html> [16.09.2014].
- BFS (2014b). Bundesamt für Statistik. Cercle Indicateurs. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/21/04/01.html> [Abgerufen: 16.09.2014].
- BS (2005). Verfassung des Kantons Basel-Stadt vom 23.03.2005 (Stand 01.07.2012).
- BV (1999). Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand am 3. März 2013).
- Bornemann, B. (2011). Regierungszentralen und Policy-Integration. Die Bedeutung des Bundeskanzleramts für ein integratives Policy-Making am Beispiel der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. In: St. Bröchler, und J. von Blumenthal (Hrsg.), Regierungskanzleien im politischen Prozess (S. 153 – 177). Wiesbaden: Springer VS.
- Bornemann, B. (2013). Policy-Integration – Integrative Politik in der Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung. Wiesbaden: Springer VS.
- Christen, M. und Schmidt, S. (2012). A Formal Framework for Conceptions of Sustainability – a Theoretical Contribution to the Discourse in Sustainable Development. *Sustainable Development*, 20, 400 – 410.
- Döring, T., Heiland, S., und Tischer, M. (2004). Kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme in Deutschland – Zum aktuellen Stand von Entwicklung und Anwendung. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 73(1), 1 – 16.
- Ehrenzeller, B., Mastronardi, P., Schweizer, R. J., und Vallender, K. A. (Hrsg.) (2012). Die schweizerische Bundesverfassung: Kommentar. 2. Aufl. Zürich/St. Gallen: Dike/Schulthess Juristische Medien AG.
- Fischer-Kowalski, M., und Erb, K. (2003). Gesellschaftlicher Stoffwechsel im Raum. In: P. Meusburger u. Th. Schwan (Hrsg.), *Humanökologie* (S. 257 – 285). Stuttgart: Steiner.
- Gibson, R., and Hassan, S. (2005). *Sustainability Assessment – Criteria, Processes and Applications*. Stirling, VA: Earthscan.
- Gowdy, J. (2005). Toward a New Welfare Economics of Sustainability. *Ecological Economics* 53, 211 – 222.
- De Graaf, H. J., Musters, C. J. M., Noordervliet, M. A. W., and Ter Keurs, W. J. (2005). An Instrument for Interactive Setting Development Goals of a Socio-Environmental System. *Ecological Economics*, 52, 19 – 29.
- Hartmuth, G., Huber, K., und Rink, D. (2006). Downscaling von Nachhaltigkeit – Das Integrative Nachhaltigkeitskonzept als Bauplan für kommunale Indikatorensysteme. In: J. Kopfmüller (Hrsg.), *Ein Konzept auf dem Prüfstand – Das integrative Nachhaltigkeitskonzept in der Forschungspraxis* (S. 99 – 114). Berlin: edition sigma.

- Hauff, V. (Hrsg.) (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp Verlag.
- Von Hauff, und M.; Kleine, A. (2009). *Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Heinrichs, H. (2014). Politik und nachhaltige Entwicklung. In: H. Heinrichs und G. Michelsen (Hrsg.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (S. 279 – 289). Berlin Heidelberg: Springer Spektrum.
- Hempel, Y. (2010). Politische Führung im Direktorialsystem: die Schweiz. In: H. Gast (Hrsg.), *Politische Führung in westlichen Regierungssystemen* (S. 281 – 303). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hesse, K. (1959). *Die normative Kraft der Verfassung. Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart*, 222. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Kates, R., Parris, T. M., and Leiserowitz, A. A. (2005). What is Sustainable Development: Goals, Indicators, Values, and Practice, *Environment. Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 9 – 21.
- Kirst, E., Trockel, S., und Heinrichs, H. (2014). Nachhaltige Kommunalverwaltung. In: H. Heinrichs und G. Michelsen (Hrsg.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (S. 549 – 565). Berlin Heidelberg: Springer Spektrum.
- Klöti, U., Papadopoulos, Y., und Sager F. (2014). Regierung. In: P. Knoepfel, Y. Papadopoulos, P. Sciarini, A. Vatter und S. Häusermann (Hrsg.), *Handbuch der Schweizer Politik*. 5. Aufl. (S. 193 – 218). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Kopfmüller, J., Brandl, V., Jörissen, J., Paetau, M., Banse, G., Coenen, R., und Grunwald, A. (2001). *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet – Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. Berlin: edition sigma.
- Krysiak, F. C., and Krysiak D. (2006). Sustainability with Uncertain Future Preferences. *Environmental and Resource Economics*, 33, 511 – 531.
- Linder, W. (2005). *Schweizerische Demokratie – Institutionen, Prozesse, Perspektiven*. 2. Aufl. Bern: Haupt Verlag.
- Musters, C. J. M., de Graaf, H. J., and ter Keurs, W. J. (1998). Defining Socio-Environmental Systems for Sustainable Development. *Ecological Economics*, 26, 243 – 258.
- Ostrom, E. (2009). A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems. *Science*, 325, 419 – 22.
- Ott, K., und Döring, R. (2004). *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis.
- Ravetz, J. (2000). Integrated Assessment for Sustainability Appraisal in Cities and Regions. *Environmental Impact Assessment Review*, 20, 31 – 64.
- Rotmans, J., van Asselt, M., and Vellinga, P. (2000). An Integrated Planning Tool for Sustainable Cities. *Environmental Impact Assessment Review*, 20, 265 – 276.
- Schmid, G. (2008). Staatsaufgaben. In: D. Buser (Hrsg.), *Neues Handbuch des Staats- und Verwaltungsrechts des Kantons Basel-Stadt* (S. 29 – 56). Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Schneider, H-P. (1992). Die verfassunggebende Gewalt. In: HStR VII. §158 Rn. 37, 3 – 32. Heidelberg: C. F. Müller Juristischer Verlag GmbH.
- Steuer, R., und Berger, G. (2010). Horizontal Policy Integration: Concepts, Administrative Barriers and Selected Practices. In: R. Steuer und R. Trattning (Hrsg.), *Nachhaltigkeit regieren* (S. 55 – 73). München: oekom Verlag.

UN DESA (2001). United Nations Department of Economic and Social Affairs. Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies. Background Paper No. 3.

Vatter, A. (2014). Das politische System der Schweiz. Baden-Baden: UTB GmbH.

Verfassungsrat des Kantons Basel-Stadt (2005). Wortprotokoll Nr. 36 der Sitzung vom 18. Januar 2005. In: D. Buser und M. Albrecht (Hrsg.), Die Entstehung der Baselstädtischen Verfassung vom 23. März 2005 (Band IV, S. 1615 - 1657). Basel/Muttenz: Schwabe AG/Materialzentrale Basel-Stadt.

Verfassungsratskommission Behörden (2005). 2. Zwischenbericht zum Thema Organisation des Regierungsrats vom 26.10.2001. In: D. Buser und M. Albrecht (Hrsg.), Die Entstehung der Baselstädtischen Verfassung vom 23. März 2005 (Band I, S. 280 - 289). Basel/Muttenz: Schwabe AG/Materialzentrale Basel-Stadt.

Zieschank, R. (2005). Nachhaltigkeitsstrategien der Europäischen Union – Konzepte und Konfliktlinien aus umweltpolitischer Sicht. In: G. Banse und A. Kiepas (Hrsg.), Nachhaltige Entwicklung – Von der wissenschaftlichen Forschung zur politischen Umsetzung (S. 85 - 100). Berlin: edition sigma.