

Nachhaltigkeit in der Verwaltung – Wunschdenken oder Realität?

Robin Braun

Ernst & Young AG, Zürich, Maagplatz 1, 8005 Zürich, Schweiz

Der Begriff Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig und wird in diversen Zusammenhängen verwendet. Auch in der Privatwirtschaft ist der Begriff bereits seit längerem angekommen. So ist Nachhaltigkeit bei vielen Firmen ein wichtiger Aspekt der Geschäftstätigkeit und der strategischen Ausrichtung geworden. Dabei wird der Begriff nicht nur auf ökologischer Ebene, sondern gleichbedeutend auch für soziale und ökonomische Themen verwendet. Während der öffentliche Sektor sich traditionell in einem anderen Geschäftsumfeld bewegt, ist der Begriff Nachhaltigkeit aber ebenso in diesem Bereich verankert. Dieser Beitrag geht der Fragestellung nach, inwiefern Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung, das heisst, bei Schweizer Kantonen und Gemeinden, selbst Thema ist und in Bezug auf Strategien, Konzepte und Berichterstattung umgesetzt wird.

Schlagworte: Nachhaltigkeit, Öffentlicher Sektor, Berichterstattung

1 Einleitung in das Thema Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist nicht neu, wird aber erst seit circa 20 Jahren intensiv genutzt. Nachhaltigkeit wurde bereits im 18. Jahrhundert von Hans-Karl von Carlowitz propagiert, welcher ein Buch über die Ökonomie der Waldkultur, die «*Silvicultura oeconomica*», verfasste. Darin erläuterte er das Prinzip der Nachhaltigkeit, welches besagt, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie der Wald verkraften kann beziehungsweise so viel Holz, wie nachwachsen kann (Gardizi, 2009). Aufgrund unserer ressourcenintensiven Lebensweise und des Klimawandels ist das Thema Nachhaltigkeit aktuell bedeutender denn je. Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst dabei aber nicht nur die ökologische Komponente, sondern ebenso die soziale und ökonomische Sichtweise.

Die heute gängigste Beschreibung von Nachhaltigkeit geht auf das Jahr 1987 zurück. Im Bericht von Gro Harlem Brundtland zuhanden der Vereinten Nationen wurde dazumal der Begriff nachhaltige Entwicklung dahingehend definiert, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden können, ohne die Möglichkeiten zu gefährden, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können (Brundtland, 1987). Diese Definition hat bis heute ihre Gültigkeit und wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit immer wieder referenziert. Um das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich bearbeiten zu können, ist eine gleichwertige Berücksichtigung aller drei Dimensionen notwendig. Dieses Drei-Säulen-Prinzip, oder ‚Triple Bottom Line‘, wurde Mitte der neunziger Jahre

erstmalig verwendet. Lothar Kuhn (2008) erläutert in seinem Artikel, dass der britische Berater und Buchautor John Elkington den englischen Begriff 1994 prägte, indem er den Begriff der Bottom Line, also den Schlussstrich unter die Gewinn- oder Verlustrechnung, um die ökologische und soziale Komponente erweiterte. Die Triple Bottom Line soll somit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert aufzeigen, den ein Unternehmen durch seine Tätigkeit schafft.

EY (2013) stellt das Zusammenspiel von den drei Dimensionen im Gesamtkontext einer Unternehmung wie folgt dar:

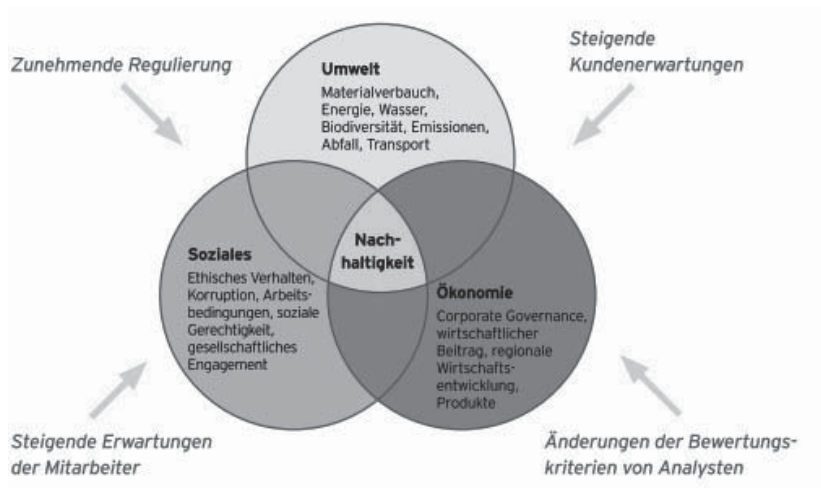


Abbildung 1: Darstellung der Triple Bottom Line nach EY (Quelle: Ernst & Young, 2013a)

Unternehmen sollen sich im Sinne der Triple Bottom Line in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit nicht alleine auf die Gewinnorientierung ausrichten, sondern ebenso soziale und ökologische Faktoren berücksichtigen. Dabei zeigt sich, dass Nachhaltigkeit längst keine Nische mehr ist, sondern dass mit nachhaltigen Produkten und ressourcenschonenden Prozessen Unternehmen sehr wohl erfolgreich sein können. Zudem dürfte die Entwicklung zu nachhaltigem Wirtschaften nicht nachlassen, nicht zuletzt, weil Kunden Nachhaltigkeit wollen (Klatt, 2011).

Im privaten Sektor wird anstelle von Nachhaltigkeit oftmals auch von Corporate Social Responsibility (CSR) gesprochen. Der Begriff Corporate Social Responsibility ist zwar nicht neu, aber innerhalb des deutschen Sprachraumes noch nicht weit verbreitet (Christen Jakob und von Passavant, 2009: 33). Das World Council for Sustainable Development erklärt, dass der Begriff ursprünglich aus dem angloamerikanischen Raum stammt und dabei seit mehreren Dekaden diskutiert und umgesetzt wird. Aus historischer Sicht, liegt der inhaltliche Schwerpunkt des

Konzeptes dabei auf der sozialen Komponente der unternehmerischen Leistung. Heute wird der Begriff aber viel weiter gefasst (Bassen, Jastram & Meyer, 2005: 231 ff). Obwohl der Begriff nicht neu und bereits im letzten Jahrhundert aufgetaucht ist, führen Dubielzig und Schaltegger (2005) aus, dass sich CSR erst in den letzten Jahren zu einem schillernden Begriff der Unternehmenswelt entwickelt hat. CSR wird heute grundsätzlich gleichgesetzt mit Nachhaltigkeit. Ebenso wird auch nachhaltige Entwicklung gleichbedeutend angewendet.

Das Thema Nachhaltigkeit geniesst seit einiger Zeit auch eine immer höhere Relevanz im öffentlichen Sektor. Verschiedene Themen wie Finanzen, Beschaffungswesen oder öffentliche Bauten spielen bezüglich nachhaltiger Entwicklung im öffentlichen Sektor eine wichtige Rolle. Jedoch gibt es nur wenige Untersuchungen, inwiefern Nachhaltigkeit auf der strategischen und konzeptionellen Ebene einer Verwaltung verankert ist und wie die Organisation über ihre eigene nachhaltige Tätigkeit berichtet. Mit diesem Artikel soll aufgezeigt werden, wie Nachhaltigkeit bei Schweizer Kantonen und Gemeinden in deren eigenen Verwaltungseinheiten umgesetzt und inwiefern extern darüber berichtet wird. Der Beitrag gliedert sich wie folgt: in Kapitel 2 wird die Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor untersucht, Kapitel 3 illustriert die Implementierung und Berichterstattung von Nachhaltigkeit, Kapitel 4 zeigt die Situation ausgewählter Schweizer Kantone und Gemeinden bezüglich Umsetzung von Nachhaltigkeit und in Kapitel 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst und es wird ein Ausblick in die nähere Zukunft gewagt.

2 Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor

Wie eingangs erwähnt, wurde die nachhaltige Entwicklung auch im öffentlichen Sektor in den letzten Jahren vorangetrieben. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo auch Synonyme wie Corporate Social Responsibility verwendet werden, wird in der Schweiz allgemein von Nachhaltigkeit gesprochen.

2.1 Reformen als Auslöser für nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Sektor

Die in den 1990er Jahren eingeleiteten Reformen hatten wesentliche Auswirkungen auf die Umsetzung der Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor. Während in den angelsächsischen Ländern bereits früher Reformen der öffentlichen Hand eingeleitet wurden, dürfte in den meisten europäischen Ländern die finanzielle Krise, welche gegen Ende der 80er beziehungsweise anfangs der 90er Jahre herrschte, als Auslöser gelten (Schedler und Proeller, 2006). Dabei fanden auch Begriffe wie New Public Management (NPM) oder New Public Governance den Weg aus dem angloamerikanischen Raum in die Schweiz. Gleichzeitig fand eine allgemeine Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft zu einer Informationsgesellschaft

statt, von welcher auch der öffentliche Sektor betroffen war. Durch die Veränderungen und Reformen wird von öffentlichen Haushalten erwartet, dass sie schnell und flexibel auf Einwohnerbedürfnisse reagieren können. Durch diese vermehrte Anpassung am Dienstleistungsstandard der Wirtschaft sind daher Kunden- und Einwohnerorientierung längst keine Fremdwörter mehr (Butz und Ern, 2006: 145).

Das Hauptziel der Reformen im öffentlichen Sektor war die staatlichen Aufgaben wirksamer und günstiger zu erbringen. Bei der Aufgabenerfüllung stehen die Bedürfnisse der Bevölkerung im Vordergrund. Zur Schaffung von mehr Transparenz in seinen Leistungen soll der Staat auf verschiedene Steuerungsmechanismen, wie den Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung, setzen (Lienhard et al., 2005: 9).

Mit der Einführung von NPM wurde von den öffentlichen Verwaltungen nicht nur verlangt, sich in einem marktwirtschaftlichen Umfeld zu behaupten, sondern in kritischen finanziellen Situationen neben den allgemeinen Sparmassnahmen auch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen zu fördern (Grünenfelder, 1997: 1). Wie aber Osborne (2010: 4) erläutert, hat der Paradigmawechsel unter dem Begriff New Public Management auch Kritiker hervorgerufen, welche beanstandeten, dass NPM in erster Linie für den angloamerikanischen Raum geeignet ist. Aus Sicht von Grünenfelder (1997: 15) war der Grund für NPM, neben der ökonomischen Lage, dass immer weniger öffentliche Verwaltungen in demokratischen Systemen in der Lage waren, die Anforderungen und Erwartungen der Bevölkerung und der Wirtschaft zu erfüllen. Dadurch gewann die Anwendung von Konzepten des betriebswirtschaftlichen Managements sowie die Implementierung von Strukturen und Instrumenten der privatwirtschaftlichen Konzernsteuerung immer mehr an Bedeutung.

2.2 Die nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Sektor

Im Zuge des gesamten Reformprozesses und der damit verbundenen Neuausrichtung des öffentlichen Sektors hat auch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in den vergangenen 20 Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen (Birk und Tiessen, 2014: 4).

Das Thema Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor kann sehr breit gefasst werden. Dies liegt einerseits daran, dass der Begriff Nachhaltigkeit einen gewissen Spielraum in der Umsetzung offen lässt, andererseits aber auch daran, dass der öffentliche Sektor sehr umfassend ist und verschiedene Einheiten beziehungsweise auch Unternehmungen beinhaltet. Der Inhalt dieses Artikels konzentriert sich auf die öffentliche Verwaltung in der Schweiz und dabei insbesondere auf die kantonale und die kommunale Ebene.

Ist im öffentlichen Sektor von Nachhaltigkeit die Rede, wird der Begriff sehr oft in Verbindung mit öffentlichen Finanzen gesetzt. Dies liegt daran, dass Verschuldung in vielen Gemeinden und Kantonen nicht erst seit der Staatsschuldenkrise

von 2008 ein Thema ist, sondern dass der Fokus von der traditionell vergangenheitsorientierten Rechnungslegung vermehrt auch auf die Zukunft und die Nachhaltigkeit der finanziellen Mittel gerichtet wird (Rauskala, Bergmann und Braun, 2013: 87). Die demografische Entwicklung mit Überalterung der Gesellschaft und sinkenden Geburtenraten haben Einfluss auf die Entwicklung der Schweiz. Aber auch international gewinnt die Langfristperspektive der öffentlichen Finanzen einen immer höheren Stellenwert. So hat beispielsweise die internationale Rechnungslegung für den öffentlichen Sektor (IPSAS) mit der Veröffentlichung einer Empfehlung zur Berichterstattung von Langfristperspektiven von öffentlichen Finanzen die Wichtigkeit des Themas in diesem Kontext unterstrichen (International Public Sector Accounting Standards Board, 2013). Der Bund, welcher IPSAS anwendet, kennt bereits seit 2008 eine Berichterstattung zur Nachhaltigkeit von öffentlichen Finanzen. Im Vierjahresrhythmus werden dabei Perspektiven und Annahmen aufgezeigt, welche weit über die übliche Budgetierung und Finanzplanung hinausreichen (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2012).

Das Thema Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor beschränkt sich jedoch nicht nur auf die finanzielle Perspektive. Eine öffentliche Einheit beziehungsweise eine Verwaltung sieht sich mit einer Vielzahl von Themen konfrontiert. Gemäss dem Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) stehen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen in den Gemeinden folgende Themenschwerpunkte im Vordergrund (siehe Abbildung 2) (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2014). Dabei ist ersichtlich, dass vor allem Umwelt-Themenschwerpunkte in erster Linie im Fokus sind. Es wird aber nicht dargestellt, wie die Themen bearbeitet werden.

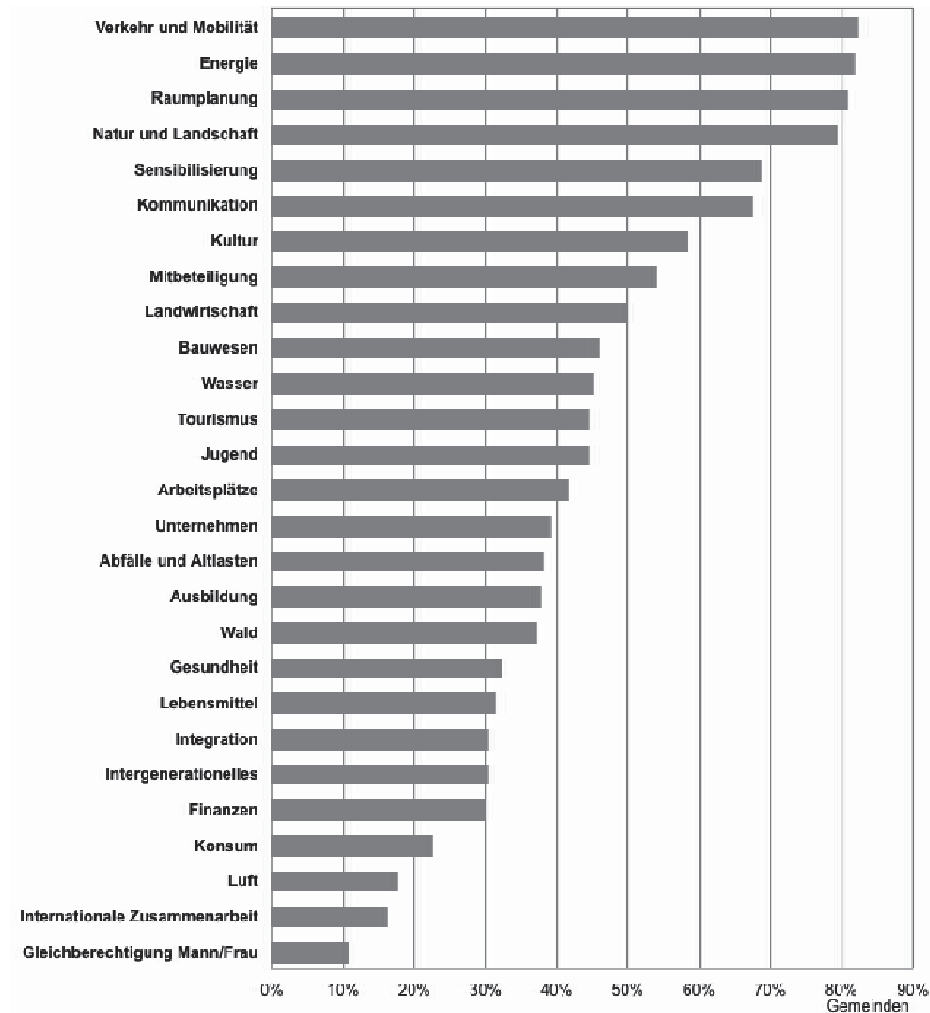


Abbildung 2: Themenschwerpunkte Nachhaltigkeitsprozesse in den Gemeinden (Quelle: ARE, 2014)

Dadurch, dass die verschiedenen Themen wie der demografische Wandel, Wirtschafts- und Finanzkrisen, die Verschuldung, die Energiewende, der soziale Wandel oder Umweltveränderungen nicht voneinander losgelöst betrachtet werden können, sind die Herausforderungen immens, welche langfristiger Lösungsansätze bedürfen (Beck et. al., 2012: 6). Eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Bereich spielt die Agenda 21, welche das Ergebnis der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im

Juni 1992 in Rio de Janeiro war. Das Papier mit vier Teilen und insgesamt 40 Kapiteln umfasst auch einen Abschnitt (Kapitel 28) zu Kommunalen Initiativen (Agenda 21, 1992). Dabei wird erläutert, dass die Beteiligung und Mitwirkung der Kommunen ein entscheidender Faktor bei der Erreichung der Agendaziele ist, da viele der in der Agenda 21 geschilderten Probleme und Lösungen ihre Wurzeln auf örtlicher Ebene haben. Als eine Massnahme sollte jede Gemeinde eine lokale Agenda 21 beschliessen.

Der Fokus dieses Beitrags richtet sich auf die generelle Umsetzung von Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Dabei ist insbesondere von Interesse, ob und welche Strategien und Konzepte bezüglich Umsetzung von Nachhaltigkeit existieren; wie die Umsetzung erfolgt und ob allenfalls eine Berichterstattung besteht. Der öffentliche Sektor befindet sich dabei in einem speziellen Spannungsfeld, in welchem betriebswirtschaftliche Ziele erreicht und politische Vorgaben umgesetzt werden sollen und dabei in einem demokratischen Umfeld mit verschiedenen Anspruchsgruppen agiert wird.

3 Implementierung und Berichterstattung von Nachhaltigkeit in der Verwaltung

Das folgende Kapitel beleuchtet die Herausforderungen zu Umsetzung, strategischer Verankerung und Berichterstattung bezüglich der nachhaltigen Entwicklung einer öffentlichen Organisation. In einem nächsten Abschnitt (Kapitel 4), wird die effektive Umsetzung in der Praxis bei Verwaltungen auf Schweizer Kantons- und Gemeindeebene beleuchtet.

3.1 Implementierung von Nachhaltigkeit in der Verwaltung

Eine nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Sektor setzt voraus, dass ökologische, ökonomische und soziale Fragen ganzheitlich und langfristig beantwortet werden. Dies bedeutet, dass auf den verschiedenen Staatsebenen Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt werden, die bereichs- und generationenübergreifend angelegt sind und eine übergreifende Orientierung für fachpolitische Strategien bieten können (Riedel, 2013: 8).

Bei der Umsetzung sind aber auch die Spezifika der öffentlichen Verwaltung wie Föderalismusprinzip, Verhältnis zwischen Politik sowie mittlerer und oberer Verwaltung oder Grundsätze und Prinzipien zu berücksichtigen (Schaltegger et al., 2009). Dabei ist festzustellen, dass starre Zuständigkeitsregelungen in der Verwaltung zunehmend an Bedeutung verlieren. Geschäftsprozesse müssen zu einer nachhaltigen Entwicklung verstärkt über die Grenzen einzelner Verwaltungseinrichtungen hinweg organisiert sein. Dies wiederum führt zu zwei zentralen Fragestellungen:

- Wie kann eine dauerhafte nachhaltige Entwicklung im Verwaltungshandeln sichergestellt werden und
- Wie wird erreicht, dass eine stärkere Querschnittsorientierung über die Einheiten umgesetzt wird? (Birk und Tiessen, 2014: 6).

3.2 Strategische Verankerung und Berichterstattung

Bei der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung kommt der Strategie eine wesentliche Bedeutung zu. Eine strategische Verankerung ermöglicht erst ein systematisches Vorgehen und bietet die Grundlage für eine Berichterstattung. Aufgrund verschiedener Erfahrungen hat das European Sustainable Development Netzwerk (ESDN) sieben Prinzipien aufgestellt, die bei allen Nachhaltigkeitsstrategien zu berücksichtigen sind:

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

Dabei soll eine Nachhaltigkeitsstrategie zwar langfristig ausgerichtet sein, muss aber auch immer wieder den Gegebenheiten angepasst werden (Riedel, 2013).

Ein Produkt einer konkreten Nachhaltigkeitsstrategie kann eine Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation sein. Während bis vor wenigen Jahren die Finanzberichterstattung ausreichte, um über Leistungen und Aktivitäten eines Unternehmens zu berichten, sind die heutigen Anforderungen umfangreicher. Verschiedene Anspruchsgruppen verlangen Transparenz auch hinsichtlich Umweltaktivitäten und sozialen Engagements. Ähnlich verhält es sich mit der Nachfrage nach Offenlegung im öffentlichen Sektor. Ein Blick nach Deutschland zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit zwar in den Kommunalverwaltungen angekommen ist, jedoch bisher nur wenige Kommunen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen berichten. Eine klare und ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie ist dabei oftmals nicht erkennbar (Schad, Fischer und Gräbsch, 2013). Bei der Aufbereitung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen werden eine verwaltungsinterne Kommunikation der Ziele der Informationssammlung sowie eine Organisation der Informationsprozesse vorausgesetzt (Schaltegger et al., 2009). Im privaten Sektor ist festzustellen, dass sowohl weltweit als auch in der Schweiz insbesondere die GRI-Berichterstattung, die Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative, zunimmt (Ernst & Young AG, 2013b). Im öffentlichen Sektor folgt die

Berichterstattung oftmals keinem etablierten Berichtsstandard, sondern geschieht häufig anhand selbst entwickelter Indikatoren. Jedoch kann von den Erfahrungen aus der Privatwirtschaft profitiert werden (Schad, Fischer und Gräbsch, 2013).

4 Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Praxis der öffentlichen Verwaltung von Kantonen und Gemeinden

Um die Umsetzung des Themas zu analysieren, wurden vom Autor im Rahmen einer Studienarbeit an der Hochschule Luzern einerseits im letzten Quartal 2013 Gespräche mit Vertretern von Gemeinden und Kantone geführt und andererseits anhand von öffentlich (über Internet) zugänglichen Materialien und Dokumenten Recherchen vorgenommen. Die Resultate werden in diesem Kapitel wiedergegeben.

Die Auswahl dieser Personen erfolgte grundsätzlich durch das erweiterte Netzwerk des Autors. Gespräche wurden mit Vertretern der Umweltschutzfachstelle des Gesundheits- und Umweltschutzdepartements der Stadt Zürich, der Koordinationsfachstelle für Umweltschutz der Baudirektion des Kantons Zürich und der Gemeinde Thalwil (Leiter Agenda Büro Nachhaltigkeit) sowie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) durchgeführt.

Dabei handelt es sich bei den Experteninterviews um qualitative mündliche Befragungen. Wozu die Form der stark strukturierten Befragung gewählt wurde (Atteslander, 2008: 124 f.). Für die Gespräche wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser Leitfaden gibt die grundsätzliche Struktur des Interviews vor, lässt aber gleichzeitig genügend Raum zur offenen Beantwortung der Fragen. In diesem Zusammenhang wird auch von Intensivinterview gesprochen, indem die persönliche Erfahrung der Befragten genau untersucht und eine hohe Bereitschaft zur Mitwirkung vorausgesetzt wurde (Atteslander, 2008).

Der Interviewleitfaden beinhaltet verschiedene Fragen zum Begriff Nachhaltigkeit, zur Umsetzung (operativ, strategisch, politisch) der Nachhaltigkeit sowie auch Fragen zur weiteren nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Sektor.

Nachfolgend werden aus den Interviews die wichtigsten Erkenntnisse aufgezeigt beziehungsweise die Resultate zusammengefasst, ohne jedoch effektiv getätigte Aussagen (Originalzitate) wiederzugeben. Die Gespräche werden dabei in den Gesamtkontext der Arbeit gestellt, auch bezüglich der theoretischen Abhandlung des Themas.

4.1 Allgemeine aktuelle Situation

Obwohl der Begriff Nachhaltigkeit seine Anwendung bei der öffentlichen Hand schon seit über zwanzig Jahren findet, und zu dessen Umsetzung auch Instrumente angewandt werden, fragt Ingo Stolz (2013) in seinem Beitrag auf der SGVW-Internetplattform, ob die Verwaltung überhaupt nachhaltig verwalten kann. Er

stellt weiter in Frage, ob die heutige Verwaltung hierzu die nötige Kompetenz hat. Notwendig sind aus seiner Sicht drei Voraussetzungen, mit welcher die interne Verwaltungskompetenz ausgebildet und entwickelt werden muss. Es sind dies (1) Entfaltungsmöglichkeit innerhalb von Richtlinienentscheidungen, (2) flexible und eingebettete Verwaltungsstrukturen mit Gestaltungsmacht und (3) Sensibilität für dynamische gesellschaftliche Entwicklungen.

Die Untersuchung im Rahmen der Studienarbeit hat gezeigt, dass bei der öffentlichen Hand die Umsetzung von Nachhaltigkeit ein aktuelles Thema ist, welches aber dennoch häufig auf einzelne Departemente oder Abteilungen bezogen ist, beziehungsweise sich nur auf spezifische Themen fokussiert und nicht immer systematisch erfolgt. Dabei sollte das Thema noch mehr Teil eines Selbstverständnisses werden.

4.2 Rolle des Bundes

Die Tätigkeit des Bundes hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung wird in diesem Bericht nicht näher beleuchtet. Allerdings hat die Umsetzung auf Stufe Bund direkten Einfluss auf die Arbeiten von Kantonen und Gemeinden, weshalb dennoch kurz auf die Rolle des Bundes eingegangen wird.

Die nachhaltige Entwicklung ist in Artikel 2 der Bundesverfassung verankert. Dadurch sind Bund und Kantone verpflichtet, die nachhaltige Entwicklung zu fördern und sich für eine dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen einzusetzen. Artikel 73 (Nachhaltigkeit) verlangt, dass auf Dauer ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit und der Beanspruchung durch den Menschen angestrebt wird (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1999). Der Bund kommt dieser Aufgabe unter anderem nach, indem beispielsweise in unregelmässigen Abständen eine Strategie für nachhaltige Entwicklung aktualisiert wird (letztmals 2012). Die Leitlinien des aktuellsten Berichts umfassen die ausgewogene Berücksichtigung der drei Zieldimensionen, der Einbezug der nachhaltigen Entwicklung in allen Politikbereichen, die Erhöhung der Koordination zwischen den Politikbereichen und die Realisation der partnerschaftlichen nachhaltigen Entwicklung. Als Schlüsselherausforderungen werden vor allem der Klimawandel und die Naturgefahren, die Energie sowie die Raumentwicklung und der Verkehr betrachtet.

Nachhaltigkeit im Gesamtkontext wird insbesondere über das Bundesamt für Raumentwicklung ARE thematisiert. So sind beispielsweise auf der entsprechenden Website verschiedene Informationen, Erklärungen und Dokumente zu finden. Die Website des ARE dient als Koordinationsplattform für die Politik der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz. Die strategische Verankerung der nachhaltigen Entwicklung auf Bundesebene spielt eine zentrale Rolle. Dadurch wird dem Thema ein hoher Stellenwert beigemessen und gleichzeitig bereichsübergreifende Massnahmen festgelegt.

Über seine Website informiert das ARE regelmässig über Neuerungen und Änderungen zur nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Sektor. So werden beispielsweise in unregelmässigen Abständen «Info Nachhaltige Entwicklung» publiziert. Weiter existiert auch ein «Forum Nachhaltige Entwicklung». Dieses Forum existiert seit 2001 und geht auf die Initiative des ARE zurück. Partner sind die Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz (BPUK), der Schweizerische Städteverband (SSV) sowie der Schweizerische Gemeindeverband (SGV). Es wird anerkannt, dass zahlreiche Probleme der Schweiz nur in enger Zusammenarbeit zwischen den drei staatlichen Ebenen gelöst werden können. Das Forum soll als Netzwerk und Plattform neue Perspektiven eröffnen und den Prozess der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz beschleunigen. Dabei soll massgeblich die Umsetzung der bundesrätlichen Strategie mitgetragen werden. Am Forum, welches zweimal jährlich stattfindet, beteiligen sich Vertreterinnen und Vertreter von Bund, Kantonen, Städten, Gemeinden und Regionen. Dabei soll der Informationsaustausch und die Koordination hinsichtlich gemeinsamer Umsetzungsprojekte gefördert werden.

Aber nicht nur das ARE engagiert sich auf der obersten Staatsebene bezüglich Nachhaltigkeit. Auch über die Website des Bundesamts für Statistik (BFS) sind verschiedene Informationen sowohl auf Bundes- als auch auf Kantons- und Gemeindeebene rund um die nachhaltige Entwicklung zu finden. Unter anderem wird das Indikatorensystem MONET erwähnt. Bei diesem System beschreiben etwa 75 Indikatoren die aktuelle Lage und Entwicklung der Schweiz hinsichtlich der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekte. Dabei werden auch die Wechselwirkungen zwischen der Schweiz und anderen Ländern aufgezeigt. Aber auch auf den Webseiten bei weiteren Departementen und Ämtern des Bundes (z.B. BAFU, BFE etc.) ist Nachhaltigkeit ein Thema.

4.3 Umsetzung auf kantonaler Ebene

Wird von Nachhaltigkeit auf kantonaler, aber auch kommunaler Ebene gesprochen, wird häufig der Cercle Indicateurs als wichtiges Erhebungsinstrument erwähnt. Bereits zwischen 2002 und 2005 wurde durch verschiedene Kantone, Städte und Bundesämter ein Indikatorensystem für Kantone und Städte entwickelt. Im Vordergrund steht anhand von Kernindikatoren die Beurteilung des aktuellen Standes und die Illustration der Veränderung der nachhaltigen Entwicklung auf einer strategisch-politischen Ebene. Dabei ist es Sache der teilnehmenden Kantone und Städte, die Resultate zu analysieren, mögliches Verbesserungspotenzial zu eruieren und allfällige Massnahmen einzuleiten. Die Teilnahme ist freiwillig. Aktuell wirken zwanzig Kantone an der Erhebung mit. Das ARE hat die Projektleitung inne und wird vom BFS und dem BAFU unterstützt. Auf der Website des ARE sind nicht nur weitere Informationen zum Cercle Indicateurs, sondern auch Indikatorenberichte verschiedener Kantone abrufbar.

Anhand von Recherchen (siehe Einleitung Kapitel 4) wurde ermittelt, inwiefern das Thema auf kantonaler Ebene umgesetzt wird. Durch den Autor wurden hierzu vier grössere Deutschschweizerkantone, zu denen ein geschäftlicher oder persönlicher Bezug besteht, ausgewählt. Dabei wurde untersucht, ob Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung in der jeweiligen Kantonsverfassung verankert ist, welches die entsprechende Website zur Nachhaltigkeit ist, wie und wo das Thema eingegliedert ist. Es wurde aber auch ermittelt, seit wann Nachhaltigkeit im jeweiligen Kanton thematisiert wird, ob eine Berichterstattung besteht und welches dessen Inhalt ist. Die Resultate dieser Recherche sind in der folgenden Abbildung 3 zusammengefasst.

Kanton Thema	Aargau	Bern	Luzern	Zürich
Verankerung des Themas in der Verfassung?	Nachhaltigkeit wird einzig in Zusammenhang mit der Förderung der Landwirtschaft erwähnt (§51).	Verschiedene Artikel nehmen inhaltlich Bezug auf die nachhaltige Entwicklung. Der Begriff selbst kommt aber nicht vor.	Der Begriff Nachhaltigkeit wird nicht spezifisch erwähnt. Allerdings Bestimmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung, zum Umweltschutz und zur sozialen Sicherheit.	Art. 6 hält fest, dass Kanton und Gemeinden für die Erhaltung der Lebensgrundlagen zu sorgen haben. Sie sind einer ökologisch, wirtschaftlichen und sozial nachhaltigen Entwicklung verpflichtet.
Website zur Nachhaltigkeit im Kanton	https://www.ag.ch/de/bvu/umwelt_natur_landwirtschaft/naturschutz/nachhaltigkeit_2/nachhaltigkeit_3.jsp	http://www.bve.be.ch/bve/de/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige_entwicklungen.html	http://www.richtplan.lu.ch/index/richtplantext/a/a4.htm	http://www.zh.ch/internet/baudirektion/kofu/de/n_entwicklung.html
Eingliederung des Themas	Nachhaltige Entwicklung ist im Departement Bau, Verkehr und Umwelt in der Abteilung Landschaft und Gewässer angesiedelt.	Das kantonale Kompetenzzentrum ist bei der Bau-, Verkehrs- und Energie-direktion im Amt für Umweltkoordination und Energie angegliedert.	Nachhaltige Entwicklung wird insbesondere in kantonalen Richtlinien behandelt. Ansonsten ist aber die organisatorische Eingliederung nicht klar.	Die nachhaltige Entwicklung ist in der Baudirektion bei der Koordinationsstelle für Umweltschutz angesiedelt.
Umsetzung von Nachhaltigkeit seit wann?	Veröffentlichung des ersten Berichts datiert von 2005. (Ob das Thema allenfalls bereits früher umgesetzt wurde, ist nicht ersichtlich).	Verankerung in der Verfassung von 1995. (Ob das Thema allenfalls bereits früher umgesetzt wurde, ist nicht ersichtlich).	Keine spezifischen Angaben gefunden.	Erste Anfänge in den 1990er-Jahren. Konkrete Umsetzung seit 1995 (im Zusammenhang mit New Public Management).

Berichterstattung	Bisher Veröffentlichung von drei Berichten zur nachhaltigen Entwicklung im Kanton Aargau. Letztmals für 2011.	Der Kanton Bern präsentierte 2010 einen Bericht zur nachhaltigen Entwicklung mit Zahlen und Fakten. Die Berichterstattung soll alle vier Jahre (zur Legislaturperiode) angepasst werden.	Auf der Website zur nachhaltigen Entwicklung im Richtplan des Kantons Luzern wurden keine Angaben hinsichtlich einer Berichterstattung gefunden. Der Kanton ist aber Teilnehmer beim Cercle Indicateurs.	2007 hat der Kanton Zürich einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Dabei wurde auf Zahlen und Fakten von 1990 bis 2005 basiert. Seit 1992 wird alle vier Jahre ein Umweltbericht veröffentlicht (zuletzt 2010).
Inhalt des Berichts	Kennzahlen zu den drei Dimensionen (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt), aber auch Kapitel zu betrieblichen Kennzahlen der kantonalen Verwaltung.	Der Bericht präsentiert entlang der drei Dimensionen Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft verschiedene Faktoren und soll aufzeigen, wo der Kanton aktuell steht und welches die Trends sind.	Keine Angaben.	Entlang der drei Dimensionen werden verschiedene Kernindikatoren thematisiert und analysiert.
Besonderes	Die Ergebnisse des Berichts fliessen in die Überarbeitung des Entwicklungsleitbilds des Regierungsrats für die Legislatur sowie in die Aufgaben- und Finanzplanung des Kantons ein. Teilnahme am Cercle Indicateurs.	Der aktuelle Richtplan orientiert sich an den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung. In den Richtlinien der Regierungspolitik 2011 – 2014 bezeichnet der Regierungsrat des Kantons Bern die «Stärkung der Nachhaltigen Entwicklung» als Grundmaxime. Teilnahme am Cercle Indicateurs.	Der kantonale Richtplan wird auf die Nachhaltigkeit ausgerichtet.	Der Bericht zur nachhaltigen Entwicklung im Kanton Zürich ist bisher erst einmal erschienen. Allerdings nimmt der Kanton am Cercle Indicateurs teil.

Abbildung 3: Vergleich nachhaltige Entwicklung auf Kantonsebene

Die Auswertung anhand vier ausgewählter Kantone zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit respektive nachhaltige Entwicklung nicht neu ist in der öffentlichen Verwaltung und einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Es fällt aber auf, dass über die eigene Verwaltung, also sozusagen die eigene Unternehmung, kaum berichtet wird. Hingegen wird auch ersichtlich, dass die nachhaltige Entwicklung nicht primär von der politischen Zusammensetzung von Exekutive und Legislative respektive von der jeweiligen Legislaturperiode abhängig ist, sondern fest etabliert wurde. Als wichtige Voraussetzung hierfür dient die gesetzliche Verankerung.

Gerade aber auch die persönlichen Einblicke offenbaren, dass bezüglich Dokumentation und systematischen Prozessen Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, insbesondere auch in Bezug auf die Massnahmen innerhalb des eigenen Bereichs. Um dem Thema nachhaltige Entwicklung noch mehr Gewicht zu verleihen, ist auch die Kooperation der Kantone untereinander von entscheidender Bedeutung. Erste Ansätze existieren, es besteht aber Raum für weitere Optimierungen.

Auffallend ist weiter, dass internationale Standards zur Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel die Global Reporting Initiative oder UN Global Compact, bisher im öffentlichen Sektor kaum Anwendung finden. Diese richten sich jedoch oftmals insbesondere an private Unternehmen. Einzelne Bereiche der Verwaltungen hingegen sind in Umweltbereichen ISO zertifiziert.

4.4 Umsetzung auf kommunaler Ebene

Der bereits in Kapitel 4.3 erwähnte Cercle Indicateurs findet nicht nur auf kantonaler Ebene Anwendung, sondern wird auch von mehreren Gemeinden angewandt. Aktuell nehmen 18 Städte an dieser Erhebung teil. Bei den Städten werden die Daten alle vier Jahre erhoben. Nach 2005 und 2009 geschah dies 2013 zum dritten Mal.

2013 hat auch Solidar Suisse zum zweiten Mal ein Gemeinderating veröffentlicht. Anhand von 88 Gemeinden wurde ermittelt, inwieweit diese ihre globale Verantwortung wahrnehmen. Dabei werden das entwicklungspolitische Engagement der Gemeinden sowie die soziale Nachhaltigkeit der Beschaffungspraxis untersucht.

Werden die Gemeinden allgemein betrachtet, ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass die unterschiedlichen Gemeindegrössen auch andere Voraussetzungen für die Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit bieten. Während grössere Gemeinden beziehungsweise Städte in der Regel mehr Kapazitäten und Ressourcen zur Verfügung haben, ist die Umsetzung bei kleineren Gemeinden meistens herausfordernder. Kleinere Kommunen sind bezüglich Umsetzung zwar flexibler, haben aber häufig nicht die benötigten Ressourcen. Dadurch steht das Thema nicht zwingend weit oben auf der politischen Agenda.

Analog zum Vergleich der Kantone wurde anhand von Internetrecherchen untersucht, inwiefern das Thema auf kommunaler Ebene umgesetzt wird. Dabei standen dieselben Fragen im Vordergrund. Aufgrund der Kantonsauswahl wurden die jeweiligen Hauptorte für den näheren Untersuch ausgewählt. Zusätzlich wurde aufgrund eines persönlichen Kontakts die Gemeinde Thalwil im Kanton Zürich in die Auswahl integriert.

Die Resultate dieser Recherche sind in der folgenden Abbildung 4 zusammengefasst.

Gemeinde Thema	Aarau	Bern	Luzern	Thalwil	Zürich
Rechtliche Verankerung des Themas	Art. 10a bis 10d der Gemeindeordnung behandeln die Themen Nachhaltigkeit und 2000-Watt-Gesellschaft.	Art. 23 der Gemeindeordnung der Stadt Bern regelt die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Weitere Artikel mit ähnlichen Themen (z.B. Umweltschutz).	Keine spezielle Erwähnung in der Gemeindeordnung. Es gibt ein Reglement und eine Verordnung zur nachhaltigen städtischen Energie-, Luftreinhalte- und Klimapolitik.	Art. 18 der Gemeindeordnung definiert Nachhaltigkeit und deren Umsetzung.	Art. 2 verpflichtet die Gemeinde zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung sowie der Erreichung einer 2000 Watt-Gesellschaft.
Website zur Nachhaltigkeit in der Gemeinde	Keine spezifische Website zur nachhaltigen Entwicklung gefunden.	Aktuell keine Website in Betrieb.	http://www.stadt Luzern.ch/de/online/main/dienstleistungen/?dienst_id=18364	http://www.thalwil.ch/de/politik/nachhaltigkeit/	http://www.stadt-zuerich.ch/content/prd/de/index/stadtentwicklung/stadt_und_quartierentwicklung/nachhaltige_entwicklung.html
Eingliederung des Themas	Seit 2005 trägt Aarau das Label Energiestadt. Keine spezifische organisatorische Eingliederung des Themas.	Die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Stadt Bern ist bei der Abteilung Stadtentwicklung angesiedelt.	Die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Stadt Luzern ist bei der Dienstabteilung Umweltschutz angesiedelt.	Die Steuerungsgruppe Nachhaltigkeit ist aus je vier Mitgliedern des Gemeinderates und des Vereins Ökopolis Thalwil zusammengesetzt. Zentrale Aufgabe ist die Steuerung und Überwachung des Entwicklungsprozesses für die nachhaltige Entwicklung in Thalwil.	Die nachhaltige Entwicklung gehört zum Präsidialdepartement.
Umsetzung von Nachhaltigkeit seit wann?	Die revidierte Gemeindeordnung (inkl. Art. 10a-d) ist seit 1.7.2013 in Kraft. Das Thema dürfte aber schon früher auf der Agenda gestanden haben.	Keine genaue Angabe gefunden.	Die aktuellste Verordnung und Reglement bestehen seit 2012. Das Thema dürfte aber schon früher initiiert worden sein.	1999 beschloss der Gemeinderat die lokale Umsetzung der Agenda 21 bewusst an die Hand zu nehmen und in die Legislaturziele aufzunehmen.	Seit den 1990er-Jahren. Seit 2000 ist Nachhaltigkeit ein Legislatur-Schwerpunkt.

Berichterstattung	Kein eigentliches Berichtswesen vorgefunden.	Kein eigentliches Berichtswesen vorgefunden.	Kein eigentliches Berichtswesen vorgefunden.	Auf der Website von Thalwil sind unterschiedliche Berichterstattungen zur Nachhaltigkeit vorhanden.	Kein eigentlicher NH-Bericht. Aber in den 2007 veröffentlichten und 2011 aktualisierten Strategien Zürich 2025 formuliert der Stadtrat die Vision einer nachhaltig erfolgreichen Stadt Zürich.
Inhalt des Berichts				Sehr ausführlich dokumentierte Berichte.	In Strategien Zürich 2025 werden Ziele, Strategien und Leitvorhaben in 18 Handlungsfeldern definiert.
Besonderes	Anfangs 2013 fand eine Vernehmlassung zum Dossier «Hauptthemen für die Nutzungsplanung» statt.	Die nachhaltige Entwicklung ist die Leitidee des städtischen Wirkens.	Die Nachhaltigkeitsindikatoren basieren auf dem Cercle Indicateurs	Triple Budgetierung als wichtiges Thema: Instrument zur Berechnung der Wertschöpfung von Nachhaltigkeit.	Seit 2006 steht die 2000-Watt-Gesellschaft auf der politischen Agenda der Stadt Zürich. Seit 2008 ist sie als Ziel der nachhaltigen Entwicklung in der Gemeindeordnung verankert. Zur Zielsetzung «Nachhaltigkeit» gehört auch, dass regelmässig überprüft wird, was bereits erreicht wurde. Die Stadt Zürich tut dies mit dem Nachhaltigkeitsmonitoring. Teilnahme am Cercle Indicateurs

Abbildung 4: Vergleich nachhaltige Entwicklung auf Gemeindeebene

Die Gemeindeebene und die kantonale Ebene hängen bei der Entwicklung der Nachhaltigkeit zusammen. Es hat sich aber gezeigt, dass dieses Thema bei den Kantonen grundsätzlich stärker verbreitet ist.

Auf beiden Staatsebenen kommen grundsätzlich die drei Dimensionen (ökologische, wirtschaftliche und soziale) zum Tragen. Die Ausprägung ist aber abhängig vom Departement beziehungsweise dem zuständigen Amt. Gezeigt hat sich in persönlichen Gesprächen, dass eine strategische Verankerung von Nachhaltigkeit auf oberster Führungsebene (sowohl politisch als auch in der Verwaltungsführung) für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig ist. Dazu gehören auch Zielsetzungen und deren Wirkungsmessung. Wobei in Bezug auf die Organisation dies noch nicht allzu sehr ausgeprägt ist. Die SGVW-Tagung im November 2013 hat dargelegt, dass durchaus das Bedürfnis zur transparenten Leistungserbringung im öffentlichen Sektor besteht. Dies muss nicht unbedingt in einer separaten Berichterstattung geschehen, sondern kann durch Ergänzung der bestehenden Instrumente umgesetzt werden.

Verschiedentlich wurde erwähnt, dass Kooperationen hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung bestehen. Diese sind aber meist nur lose und erfolgen in den wenigsten Fällen systematisch oder klar prozessorientiert. Nachhaltige Entwicklung ist in den Verwaltungen der Schweiz trotz Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in verschiedenen Sektoralpolitiken (z.B. Raumentwicklung, Beschaffungswesen etc.) noch keine Selbstverständlichkeit. Es besteht die Vision, dass längerfristig die flächendeckende Integration der Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung in sämtliche Politikbereiche und auf allen Staatsebenen vollzogen wird.

5 Fazit und Ausblick

Die Untersuchungen zeigen, dass der Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Sektor eine wichtige Bedeutung zukommt. Das Thema existiert im öffentlichen Sektor der Schweiz seit längerem und wurde vielerorts im Zuge von allgemeinen Reformprozessen in den 1990er Jahren eingeführt. Damit ist die Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung nicht grundsätzlich neu und auch nicht abhängig von der politischen Ausrichtung in der jeweiligen Legislaturperiode. Dennoch ist diese «Disziplin» als «jung» zu betrachten, welche weiterhin im Aufbau begriffen ist und somit Potenzial zur Weiterentwicklung aufweist. Gerade die Umsetzung von Nachhaltigkeit erfolgt oftmals nicht zwingend nach systematischen Prozessen über verschiedene Einheiten der öffentlichen Verwaltung hinweg. Eine Harmonisierung und umfassende Umsetzung innerhalb der eigenen Verwaltung einer Gemeinde oder eines Kantons dürfte aufgrund der Heterogenität die grösste zukünftige Herausforderung sein. Ein übergreifender Ansatz fehlt aktuell oftmals. Allerdings stehen grosse Firmen der Privatwirtschaft vor einer ähnlichen Herausforderung und haben diese teilweise bereits erfolgreich gelöst. Dabei ist zu beachten, dass nachhaltige Entwicklung kein Sonderthema

ist, sondern in die Strategie und Prozesse von öffentlichen Einheiten integriert werden soll. Dazu sollten aber auch Bestrebungen bezüglich einer interkantonalen Vereinheitlichung umgesetzt werden. Hierzu bestehen bereits Instrumente (MONET, Cercle Indicateurs), welche aber noch nicht gesamtschweizerisch verwendet werden.

Obwohl die Erfassung von Nachhaltigkeitsindikatoren gerade auf kantonaler Ebene bereits verbreitet ist, wird über die eigene Verwaltung oder Organisation bisher nur wenig berichtet. Dabei kann es für externe Stakeholder von grossem Interesse sein, welche Bestrebungen, Massnahmen und Zielsetzungen entlang der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial, ökonomisch – bestehen. In den Untersuchungen wurde auch immer wieder die Wichtigkeit der Vorbildfunktion des öffentlichen Sektors hervorgehoben. Juristische und natürliche Personen verfolgen sehr genau, welche Anstrengungen die öffentliche Hand bezüglich Nachhaltiger Entwicklung unternimmt. Die Berichterstattung über die eigene Organisation inklusive der Festlegung von Zielen und der damit verbundenen Messungen bildet hierzu einen wichtigen Bestandteil. Hierzu ist durch die jeweilige Organisation zu eruieren, welche Themen für ihre Anspruchsgruppen von besonderer Wichtigkeit sind. Ein Sammelsurium aus einzelnen gesetzlichen Bestimmungen unter dem Schlagwort der Nachhaltigkeit erfüllt den vorgesehenen Zweck nicht. Die Berichterstattung kann gleichzeitig auch als wichtiges Führungsinstrument hinsichtlich Wirkungsmessung dienen. Die konsequente Umsetzung von Nachhaltigkeit wird einer Verwaltung schliesslich auch helfen, mittel- bis langfristig Kosten einzusparen (z.B. im Bereich Energie). Nachhaltigkeit ist ein spannendes Thema für Verwaltungswissenschaften, weil es nicht nur für Planungs- und Politiksteuerungsprozesse immer wichtiger wird, sondern weil auch immer neue Herausforderungen an die Verwaltung gestellt werden (Stolz, 2013). Anlässlich einer Studie wurde die Frage der zukünftigen Entwicklung des Themas Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor bis zum Jahr 2035 untersucht. Untenstehende Abbildung zeigt die Resultate. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass eine hohe Zustimmung besteht, dass das Prinzip der Nachhaltigkeit bis zum Jahr 2035 im Verwaltungshandeln etabliert ist (Birk und Tiessen, 2014).

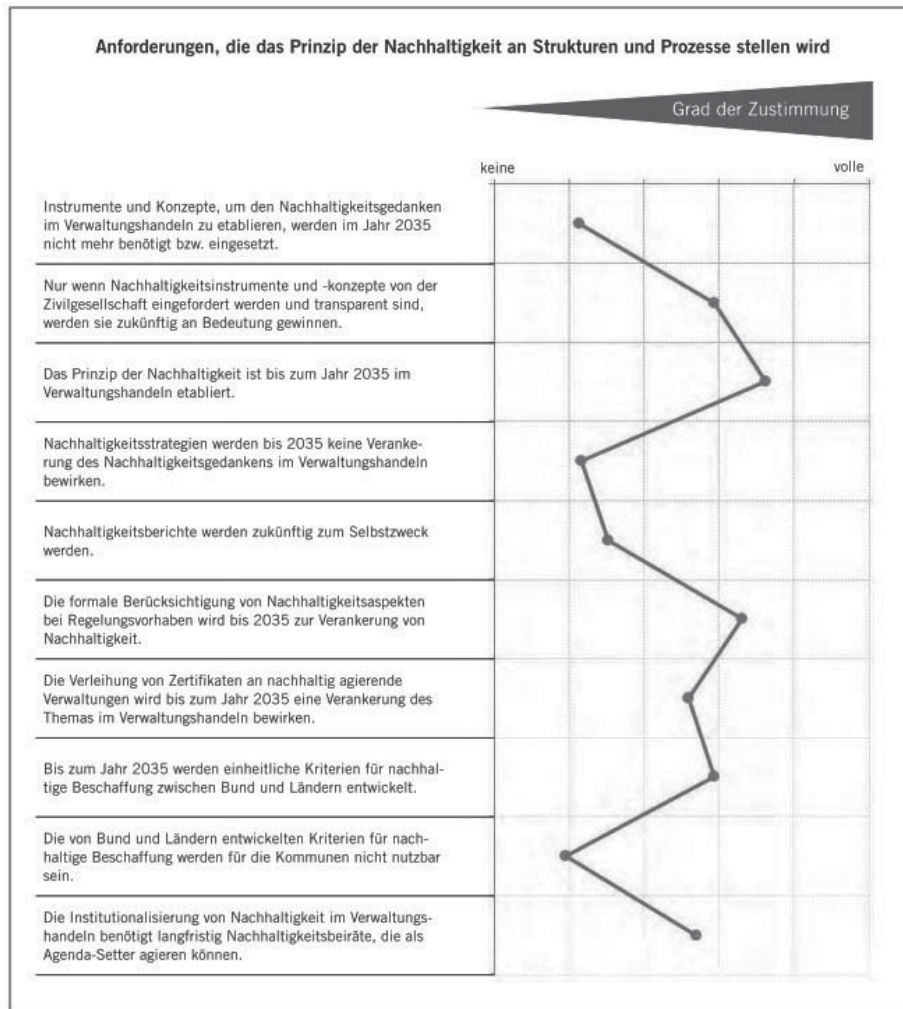


Abbildung 5: Anforderungen, die das Prinzip der Nachhaltigkeit an Strukturen und Prozesse stellen wird

Obwohl dieser Artikel nur einen beschränkten Einblick auf die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung in Schweizer Kantonen und Gemeinden geben kann, da kleinere Kantone (z.B. Nidwalden oder Appenzell Innerrhoden) und kleine Gemeinden (mit weniger als 3000 Einwohnern) beziehungsweise das Welschland und Tessin nicht berücksichtigt wurden, so liefern die Resultate grundsätzlich dennoch einen guten Überblick des aktuellen Stands und zeigen Optimierungspotenziale

auf kantonaler und kommunaler Stufe auf. Es ist ersichtlich, dass der nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Sektor bereits heute eine wichtige Bedeutung zukommt, diese aber in Zukunft noch zunehmen dürfte, da Entwicklungspotenzial in verschiedenen Bereichen vorhanden ist. Auch wenn Optimierungspotenzial besteht, ist die Nachhaltigkeit in der Verwaltung vielmehr Realität als blosses Wunschdenken.

Abstract

The concept of sustainability is omnipresent and used in diverse contexts. In the private industry the concept has been used for several years. Sustainability has become an important aspect of the business and the strategy for companies. Thereby, the term is not only used for the ecological aspect, but also for social and economic topics. The public sector is acting traditionally in another business sector, however, sustainability has been established in this area as well. This article explores the question to what extent sustainability is a topic also in the public administration, i.e. at Swiss cantons and municipalities level. It examines what is implemented in terms of strategy, concepts and reporting.

Keywords: Sustainability, public sector, reporting

Résumé

Le concept de développement durable est désormais omniprésent. En usage dans toute une variété de contextes, il occupe également une place importante dans le secteur privé, et ce depuis longtemps déjà. Ainsi, la durabilité constitue une composante majeure des activités des entreprises et des stratégies qu'elles développent. Dans cette optique, ce concept ne se limite pas à des préoccupations environnementales : ses dimensions sociale et économique sont tout aussi importantes. Bien que le secteur public situe ses actions dans un contexte différent, la notion de développement durable y a tout autant sa place. Cet article s'interroge sur la réflexion qui s'articule autour de ce concept ainsi que sa mise en application concrète au sein des services publics des cantons et communes suisses, plus particulièrement en regard des stratégies qu'ils établissent, des concepts qu'ils élaborent et des rapports qu'ils publient.

Mots-Clé: Développement durable, secteur public, rapport

Quellenverzeichnis

- Agenda 21 (1992). Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, Rio de Janeiro.
- Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bassen, A., Jastram, S., und Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. *zfwu*, 6(2), 231 – 236.
- Beck, S., Heinrich, H., und Horn, D. (2012). Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung, Umsetzungsstand bei grossen Städten und Landkreisen. Institut für den öffentlichen Sektor.
- Birk, S., und Tiessen, J. (2014). Nachhaltigkeit: Vom Modethema zum Treiber für neu gesteuertes Handeln. *Arbeitsgemeinschaft wirtschaftliche Verwaltung – Informationen*, 3/2014, 4 – 7.
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oslo
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2014). <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00264/00538/index.html?lang=de> [29.07.2014].
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1999).
- Butz, R., und Ern, B. (2006). Erfolgreich in der Gemeinde. Gemeindemanagement – Eine Wegbegleitung für wirkungsvolle Mitarbeit. Zürich: KDMZ.
- Christen Jakob, M., und von Passavant, C. (2009). Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Frauenfeld: Huber.
- Dubielzig, F., und Schaltegger, S. (2005). Corporate Social Responsibility. In: M. Althaus, M. Geffken, und S. Rawe. (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs* (S. 240 – 243). Münster: Lit. Verlag.
- Eidgenössisches Finanzdepartement (2012). Langfristperspektiven der öffentlichen Finanzen in der Schweiz. Bern.
- Ernst & Young AG (2013a). Nachhaltige Unternehmensführung.
- Ernst & Young AG (2013b). Transparenz im Visier. Nachhaltigkeitsberichterstattung der grössten Schweizer Unternehmen. Folgestudie 2013.
- Gardizi, F. (2009). Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit. http://www.unesco.de/geschichte_der_nachhaltigkeit.html [04.07.2014].
- Grünenfelder, P. (1997). Die Rolle der politischen Führung in New Public Management. Bern: Haupt
- International Public Sector Accounting Standards Board (2013). Reporting on the Long-Term Sustainability of Public Sector Entity's Finances. Recommended Practice Guideline 1, 2013.
- Klatt, S. (2011). Nachhaltigkeit lohnt sich. *VR Praxis*, 2/2011, 12 – 13.
- Kuhn, L. (2008). Triple Bottom Line? *Harvard Business Manager*, Heft 1/2008. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> [21.07.2014].
- Lienhard, A., Ritz, A., Steiner, R., und Ladner, A. (2005). 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern: Haupt.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Oxon: Routledge.

Rauskala, I., Bergmann, A., und Braun, R. (2013). Langfristberichterstattung nachhaltiger öffentlicher Finanzen auf subnationaler Ebene. Notwendig oder möglich? In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.), Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften (S. 87 – 114). Zürich: kdmz.

Riedel, H. (2013). Nachhaltige Entwicklung des öffentlichen Sektors – Mit dem Reformkompass auf Kurs bleiben! Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V., Informationen, 59(4), 8 – 10.

Schad, E., Fischer, S., und Gräbsch, C. (2013). Nachhaltigkeitsberichterstattung – Herausforderung für Kommunen und Unternehmen. Public Governance, Winter 2013, 16 – 18.

Schaltegger, S., Haller, B. H., Müller, A., Klewitz, J., und Harms, D. (2009). Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Herausforderungen, Handlungsfelder und Methoden. Lüneburg.

Schedler, K., und Proeller, I. (2006). New Public Management. 3. Aufl. Bern: Haupt.

Stolz, I. (2013). Nachhaltige Verwaltung verwalten – Kann die heutige Verwaltung das überhaupt? http://www.sgww.ch/d/fokus/Seiten/131009_NachhaltigeVerwaltungverwalten_Stolz.aspx [21.07.2014].