

DIE ERSTELLUNG DER ÖSTERREICHISCHEN NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

PROCESS-REVIEW AND LESSONS LEARNED

von

André Martinuzzi und **Ursula Kopp**

Abteilung für Wirtschaft und Umwelt (IUW)
Institut für Wirtschaftsgeografie, Regionalentwicklung
und Umweltwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

erstellt im Auftrag des
Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft,
Umwelt und Wasserwirtschaft



Forschungsschwerpunkt
Nachhaltigkeit und
Umweltmanagement



Diskussionspapier 02/2002 der Schriftenreihe des
Forschungsschwerpunkts Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

EINLEITUNG	3
DER ABLAUF DES ERSTELLUNGSPROZESS	3
Beschreibung	3
Lessons Learned	6
Erfolgsfaktor „Gestuftes Verfahren“	6
Problembereich und Erfolgsfaktor „Zeitdruck“	6
DIE BETEILIGTEN AM ERSTELLUNGSPROZESS	7
DIE AUFGABENTEILUNG	7
Beschreibung	7
Lessons Learned	9
Erfolgsfaktor „Persönliche Kontinuität“	9
Erfolgsfaktor „Zwiebelschalen-Modell“	9
Rollenlücke „Hofnar“	10
Schwachstelle „WissenschaftlerInnen-Einbindung“	10
Schwachstelle „Internet“	10
Grundsatzfrage: „Eine Strategie von PolitikerInnen, InteressensvertreterInnen oder WissenschaftlerInnen?“	11
DIE „STEUERGRUPPE“	12
Beschreibung	12
Lessons Learned	12
Erfolgsfaktor „Identifikation mit Ziel und Ergebnis“	12
Erfolgsfaktor „Komplementäre Ressourcen“	12
Erfolgsfaktor „Intensive Vorbereitung“	13
Problembereich und Erfolgsfaktor „Mehrere Rollen“	13
DIE ROLLE VON MODERATION UND WISSENSCHAFTLICHER REDAKTION	13
Beschreibung	13
Lessons Learned	14
Erfolgsfaktoren „Neutralität“ und „Professionalität“	14
Erfolgsfaktor „Trennung von Moderation und Redaktion“	14
Erfolgsfaktor „Methodenvielfalt“	14
DAS „PLENUM“	15
Beschreibung	15
Lessons Learned	15
Erfolgsfaktor „Die Qualität der Gruppe“	15
Erfolgsfaktor „Prozess-Steuerung von Inputs“	16
DIE „REDAKTIONSGRUPPE“	17
Beschreibung	17
Lessons Learned	17
Erfolgsfaktor „Transparenz“	17
Grundsatzfrage: „Gemeinsames Erarbeiten versus Ghostwriter-Papier?“	17
GRUNDSÄTZE UND „SPIELREGELN“ IM ERSTELLUNGSPROZESS	18
Beschreibung	18
Lessons Learned	19
Erfolgsfaktor „Informelle Ebene“	19
Erfolgsfaktor „Akzeptanz von Spielregeln“	19
Problembereich „Bruch von Spielregeln“	19
DIE POLITISCHE ABSTIMMUNG	19
Beschreibung	19
Lessons Learned	20
Schwachstelle „Politisches Commitment“	20
ANHANG	21
Liste der in der Steuergruppe, Redaktionsgruppe und im Plenum vertretenen Personen und Institutionen	21
Beispiele aus der projektbegleitenden WebSite	23

Einleitung

Die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie wurde am 30. April 2002 im Österreichischen Ministerrat verabschiedet. Sie ist das Ergebnis eines rund 18 Monate dauernden Erstellungsprozesses, in den eine Vielzahl von Akteuren eingebunden war. Im Gegensatz zu vielen ähnlichen Dokumenten wurde diese Strategie nicht von einem „Ghostwriter“ verfasst und dann absegnet, sondern von Anfang an in einem Redaktionsteam aus VertreterInnen von Ministerien, Sozialpartnern und NGOs gemeinsam erarbeitet. Diese Art der Erstellung stellt neue Anforderungen an Dialogkultur und Konsensfindung. Durch die gemeinsame Beschäftigung mit Fragestellungen, die über die individuellen Zuständigkeiten hinausreichen, wurden die Wechselwirkungen der einzelnen Politikfelder aufgezeigt und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert. Unterstützt von professioneller Moderation hat sich so eine über Institutionen, Fach- und Ressortgrenzen hinweg engagierte und konsensfähige Gruppe mit einer gemeinsamen Problemsicht und Gesprächskultur entwickelt. Damit wurden auch für die Zukunft die Voraussetzungen für Brückenschläge zwischen bisher getrennten Politikfeldern geschaffen. Diese institutionelle Innovation ist mindestens ebenso wichtig, wie die einzelnen Formulierungen in der Strategie. Denn im Vergleich zu herkömmlichen bürokratischen Abläufen wurde hier der integrative und prozessuale Anspruch Nachhaltiger Entwicklung wirklich gelebt.

Um die Erfahrungen mit diesem innovativen Zugang zusammenzufassen, fördernde und hemmende Faktoren zu identifizieren und die „Lessons Learned“ auch für andere Projekte verfügbar zu machen, wurde nach Fertigstellung der Strategie ein Review-Verfahren durchgeführt. Dazu fanden mehrere persönliche Gespräche, Review-Runden und eine schriftliche Befragung aller an der Erstellung der Strategie Beteiligten statt.¹ Die wichtigsten Ergebnisse dieses Reviews werden nachfolgend präsentiert. Sie stellen die Basis für einen Erfahrungsaustausch mit ähnlich gelagerten Prozessen in Österreich und auf internationaler Ebene dar, der von den Autoren der vorliegenden Arbeit und der gesamten sog. Steuergruppe angestrebt wird. Wir würden uns über Kommentare, Anregungen und eine lebhaftige Diskussion der „Lessons Learned“ freuen.

Der Ablauf des Erstellungsprozess

Beschreibung

Die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie wurde in drei Phasen erstellt:

- (a) **die Erstellung des „Grünbuchs für ein Nachhaltiges Österreich“²**
im Zeitraum von März 2001 bis Mai 2001
Ergebnis: Konsens über prioritäre Handlungsfelder und ihrer Zusammenhänge
Präsentation im Juni 2001 beim Rat von Göteborg durch Bundeskanzler Dr. Wolfgang Schüssel
- (b) **die Erstellung des Entwurfs der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie³**
im Zeitraum von September 2001 bis Februar 2002
Ergebnis: Konsens über Ziele, Ansatzpunkte, erste Schritte und Umsetzungsprozess
Präsentation bei der Veranstaltung „Zukunft bauen“ am 22.2.2002 in der Hofburg
- (c) **die politische Abstimmung und Fertigstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie⁴**
im Zeitraum von Februar 2002 bis April 2002
Ergebnis: politische Konsens der Regierungsparteien über die gesamte Strategie
Beschluss im Ministerrat vom 30. April 2002

¹ Die vorliegende Publikation ist kein Evaluationsbericht, sondern ein Prozess-Review, dessen primäres Interesse der Transfer von Lerneffekten und nicht die summative Bewertung des Prozesses ist.

² Der vorliegende Text behandelt den Erstellungsprozess des Grünbuchs nur am Rande, da er von einer deutlich geringeren Komplexität geprägt war. Daher wird v.a. auf den Vorteil des „gestuften Verfahrens“ eingegangen (siehe Seite 7)

³ Diese Phase steht im Mittelpunkt des vorliegenden Textes, da sie die höchste Komplexität und den höchsten Zeitbedarf erforderte.

⁴ Auf die politische Abstimmung wird im letzten Kapitel gesondert eingegangen, da diese von anderen Akteuren und getrennt von der Erstellung des Entwurfs der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt ist.

In der Strategie ist auch der anschließende Umsetzungsprozess in seinen konkreten Schritten beschrieben: Ab 2002 soll durch regelmäßig abgestimmte jährliche Arbeitsprogramme eine zielorientierte und konsequente Umsetzung gesichert werden. Durch ein Experten-Panel aus WissenschaftlerInnen und eine unabhängige externe Evaluation im Herbst 2005 werden Rückkopplungsschleifen geschaffen und eine „lernende Strategie“ garantiert.

Phase b) wurde durch Zwischenpräsentationen in Teilabschnitte weiter strukturiert, so dass Meilensteine geschaffen wurden, zu denen Zwischenergebnisse einem größeren Kreis von Beteiligten präsentiert wurden. Durch diese Präsentationen wurden:

- Transparenz im Erstellungsprozess gesichert
- Konsens über die Zwischenergebnisse hergestellt
- Anregungen für weitere Arbeiten eingeholt
- Ergebnisorientierung und Qualität signalisiert
- Materialien für weitere Präsentationen erstellt
- Zeitdruck und Engagement aufrecht erhalten

Parallel zu Phase b) fanden österreichweit Veranstaltungen statt, die sich der Diskussion der Schwerpunkte und Inhalte der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie widmeten.⁵ Über die Website www.nachhaltigkeit.at wurde ein Internet-Forum eingerichtet, um einem möglichst breiten Kreis von Personen die Möglichkeit zu bieten, sich in die Diskussionen zur Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie zu involvieren. Im September 2001 fand darüber hinaus eine strukturierte Befragung von über 500 österreichischen WissenschaftlerInnen zu den erforderlichen Schwerpunkten der Strategie sowie eine telefonische Befragung von 15 ausgewählten ExpertInnen zu Qualitätskriterien von Nachhaltigkeitsstrategien statt. Während Phase b) führte der Diskussionsbedarf zwischen den Beteiligten zu deutlichen Abweichungen zwischen Zeitplanung und realem Zeitbedarf. Statt wie ursprünglich vorgesehen die Inhalte und Aussagen der Strategie in 5-6 halbtägigen Treffen einer Redaktionsgruppe zu erarbeiten, zeigte sich ein Diskussionsbedarf von über 10 halbtägigen sowie drei ganztägigen Treffen, um den Text der gesamten Strategie zu akkordieren. Ferner wurden bilaterale Treffen zwischen einzelnen beteiligten Institutionen organisiert, um strittige Punkte zu diskutieren und gemeinsame Lösungen zu finden.

Der effektive Zeitbedarf umfasst nicht nur die Erstellung des Textes, sondern beinhaltet auch sämtliche Zwischenschritte, vorbereitenden Arbeiten, alle bilateralen Verhandlungen zwischen beteiligten Institutionen sowie die Abstimmung der Positionen innerhalb aller beteiligten Institutionen. Der Großteil des Zeitaufwands wurde von Personen im Rahmen ihrer regulären Tätigkeiten bzw. Anstellungsverhältnisse getragen, nur rund 8% des Personalaufwands wurde von externen Personen aufgewendet und musste über das Projekt finanziert werden. Der Zeitbedarf für die Erstellung der Strategie kann nicht exakt angegeben werden, da in allen beteiligten Institutionen auch interne Abstimmungsprozesse initiiert wurden, deren Zeitbedarf nicht dokumentiert wurde. Die nachfolgende Tabelle stellt daher eine grobe Schätzung dar (Angaben in Personentagen):

Beteiligte	Personen	Personentage				%	p.P
		Grünbuch	Entwurf	politische Abstimmung	Gesamt		
Projektteam BMLFUW	5	50	150	60	260	15	50
Moderation, wiss. Redaktion	3	30	100	x	130	7	40
Redaktionsgruppe	15-20	150	300	x	450	26	25
Plenum	30-50	x	150	x	150	9	5
Roundtable Nachhaltiges Österreich	50	x	100	x	100	5	2
Personen in den beteiligten Institutionen	50-70	150	250	120	520	30	10
durch Veranstaltungen erreichte Personen	Ges. 150	x	150	x	150	8	1
Gesamt	Ca. 320	380	1200	180	1760	100	
%		22%	68%	10%			

⁵ z.B. Roundtable Nachhaltiges Österreich am 14. und 15.11.2001 in Salzburg,

Nachfolgende Abbildung zeigt den Zeitplan und die einzelnen Arbeitsschritte zur Erstellung des Grünbuchs und der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie:

Phase a) Erstellung des Gruenbuchs	03.04.2001	Ziele, Qualitätskriterien, Ablauf			
	19.04.2001	Gliederung, Brainstroming "Wirtschaftskraft"			
	15.05.2001	Text "Wirtschaftskraft", Brainstorming "Soziale Nachhaltigkeit"			
	21.05.2001	Text "Soziale Nachhaltigkeit", Brainstorming "Raum"			
	30.05.2001	Eintextverfahren Fertigstellung Grünbuch			
Phase b) Erstellung des Entwurfs	Termine	Konkretisierung	Feedback-prozess	Öffentlichkeits-arbeit	
	05.09.2001	Plenum Redaktions-gruppe	Wissen-schafter Breiten-Befragung Experten-Interviews	Meinungs-bildner	
	11.10.2001				
	15.10.2001	Ziele	Feedback	Öffentlichkeit www.nachhaltigkeit.at	Pressearbeit
	24.10.2001				
	25.10.2001	Zwischen-bericht	Feedback	Roundtable 14.+15.11.2001	Veranstaltungen z.B. 7.11. Wissenschaft 8.11. NGOs 22.11. Wirtschaft
	06.11.2001				
	08.11.2001	Anregungen Umsetzung	Feedback	Anregungen	
	20.11.2001				
	26.11.2001	Roh-fassung		Kommentar	
	03.12.2001				
	04.12.2001			Kommentar	
	12.12.2001				
	17.12.2001			Kommentar	
	12.01.2002				
16.01.2002			Kommentar		
22.01.2002					
28.01.2002					
22.2.2002	Expertenentwurf			Veranstaltung "zukunft bauen"	
Phase c) politische Abstimmung	05.03.2002	Koordinationsgespräch			
	23.03.2002	Stellungnahmen aus den Ministerbüros			
	30.03.2002	Stellungnahmen aus den Ministerbüros			
	30.04.2002	Ministerrats-Beschluss			

Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Gestuftes Verfahren“:

Durch die getrennte Erstellung des „Grünbuchs für ein Nachhaltiges Österreich“, die mehrfache Rückkopplung des Entwurfes (Zwischenpräsentationen) und die Erweiterung des Kreises der Beteiligten um das Plenum kam es zu einem „gestuften Verfahren“, bei dem schrittweise Konsens hergestellt wurde wobei auf den jeweils vorigen Teilschritten aufgebaut werden konnte. Damit wurden bereits erzielte Verhandlungsergebnisse weitgehend gesichert und konnten weiter detailliert werden. Jeder der einzelnen Teilschritte wurde als Modul hinsichtlich seiner Zwecke und Ziele geklärt und konnte so aufeinander aufbauen konfiguriert werden. Durch die häufigen Zwischenschritte wurden eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Textes gesichert und eine rasche Rückkopplung der Entwürfe sichergestellt. Die Präsentationsunterlagen (Folien, Handouts, Ablaufgrafiken) wurden zudem so gestaltet, dass sie auch für Präsentationen von Zwischenergebnissen verwendet werden konnte. Damit wurden rasch weiterverwertbare Zwischenergebnisse produziert, die auch von den Beteiligten in der ressortinternen Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden konnten.

Problembereich und Erfolgsfaktor „Zeitdruck“

Im Vergleich zu anderen Ländern wurde in Österreich erst spät damit begonnen, eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten. Schon zu Beginn des Erstellungsprozesses wurde das gesamte Vorhaben von einigen Personen aus dem Projektumfeld als undurchführbar im vorgegebenen Zeitraum kritisiert. Daher mussten Methoden gewählt werden, die eine starke Zielorientierung gewährleisteten. Die Einbindung der Öffentlichkeit fand durch die Beteiligung institutioneller Repräsentanten (nominierte LändervertreterInnen, Sozialpartner, NGOs), eine öffentlich zugängliche WebSite mit Diskussionsforum (www.nachhaltigkeit.at), eine strukturierte Befragung von 500 österreichischen WissenschaftlerInnen die sich mit Nachhaltiger Entwicklung beschäftigen sowie einige themenspezifische Veranstaltungen statt. Eine noch breitere Einbindung und ein tieferer Diskurs wären im gegebenen Zeitrahmen nicht möglich gewesen.

Der über die gesamte Projektlaufzeit deutlich spürbare Zeitdruck hat aber auch zu einer starken Ergebnisorientierung, einem dauerhaften Engagement und einer hohen Identifikation der Beteiligten geführt. Aus der Sicht der Steuergruppe ist der Zeitdruck daher eher als Erfolgsfaktor zu bewerten, da er Motivation und Engagement gesichert hat. Der unerwartet hohe zusätzliche Zeitbedarf für bilaterale Verhandlungen wurde zwar kritisiert, das hohe Engagement aller Beteiligten über den gesamten Erstellungsprozess hinweg aber als positiv hervorgehoben.

Seitens einiger Vertreter des Plenums wurde der Zeitdruck jedoch als gravierender Problembereich bewertet. Sie wiesen darauf hin, dass die erforderlichen Abstimmungsprozesse innerhalb ihrer Institutionen nicht in ausreichender Breite und Tiefe abgewickelt werden konnten, es dadurch zu einer gewissen Verunsicherung der Beteiligten kam und heikle Fragen nicht ausreichend ausdiskutiert werden konnten. Darin wird in der Rückschau auch eine Ursache für die gegen Ende des Prozesses aufgetretenen Probleme bei der politischen Abstimmung gesehen.

Die Beteiligten am Erstellungsprozess

Die Aufgabenteilung

Beschreibung

Im März 2001 wurde eine sog. „Steuergruppe“ konstituiert. Sie bestand aus fünf Personen aus dem BMLFUW, einem externen Moderator (Coverdale) und zwei Personen als wissenschaftliche Redaktion (WU-Wien). Die Steuergruppe war über den gesamten Erstellungsprozess (Grünbuch und Strategie) in dieser Zusammensetzung aktiv und für das gesamte Prozessmanagement zuständig. Dies umfasste vor allem

- die zielorientierte Steuerung des gesamten Erstellungsprozesses
- die Vorbereitung und Diskussion wichtiger Entscheidungen zum Prozessablauf
- die Vor- und Nachbereitung aller Treffen von Strategiegruppe, Redaktionsgruppe und Plenum zur Arbeit an Textentwürfen
- die Übernahme einzelner ausführender Arbeiten

Die Projektleitung lag für die Dauer des gesamten Erstellungsprozesses bei einem Abteilungsleiter des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), der gleichzeitig auch Mitglied in der Steuergruppe war. Die Aufgaben der Projektleitung waren:

- Repräsentation des Projekts gegenüber der Öffentlichkeit
- Abstimmung des Projekts innerhalb des BMLFUW (z.B. gegenüber dem Ministerbüro)
- Entscheidungen über Ressourcenbedarf, Ressourcenverwendung und Zeitplanung

Die Aufgaben des externen Moderators (Coverdale) waren:

- Moderation der wichtigsten Treffen von Strategiegruppe, Redaktionsgruppe und Plenum
- Moderation und Strukturierung der Treffen der Steuergruppe
- Beratung und methodische Unterstützung der Projektleitung
- methodische Inputs (Moderations- und Verhandlungstechniken)

Die Aufgaben der wissenschaftlichen Redaktion (WU Wien) waren:

- Anregungen für die Grobgliederung und strukturellen Elemente von Grünbuch und Strategie
- Zusammenfassung von Inputs aus der Strategiegruppe, der Redaktionsgruppe und dem Plenum zu konsistenten und stilistisch harmonischen Textvorschlägen
- Identifikation von konfliktären, widersprüchlichen oder inkonsistenten Aussagen
- Vorschläge für konsensfähige Formulierungen
- methodische Inputs (Moderations- und Verhandlungstechniken)

Für die Erstellung des Grünbuchs wurde eine „Strategiegruppe“ aus rund 15 Personen konstituiert, die über die Schwerpunkte, Inhalte und Formulierungen des Grünbuchs entschied. Für die Erstellung des Entwurfs zur Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wurden diese Aufgaben auf zwei Gruppen aufgeteilt: Die „Redaktionsgruppe“ und das „Plenum“ (eine Liste der daran beteiligten Personen Institutionen befindet sich im Anhang). Dies ermöglichte einerseits eine Ausweitung auf einen weiteren Kreis von Institutionen im Plenum und garantierte andererseits eine arbeitsfähige Gruppengröße in der Redaktionsgruppe. Während die Personen in der Strategiegruppe des Grünbuchs als ExpertInnen tätig waren, wurden die VertreterInnen für das Plenum von ihren jeweiligen Institutionen offiziell ernannt und mit Verhandlungsvollmacht ausgestattet. Es handelte sich dabei größtenteils um Personen auf Ebene von Abteilungsleitern, sowie langjährigen Fachreferenten als deren offizielle Vertretung.

Die Aufgaben des „Plenums“ waren:

- Inputs zu den Hauptaussagen der Strategie basierend auf dem Grünbuch
- Abstimmung der Stellungnahmen zu Textvorschlägen in den jeweiligen Institutionen
- Anregungen zur Weiterentwicklung von Textvorschlägen
- Kommunikation von Zwischenergebnissen und Öffentlichkeitsarbeit für die Strategie

Die Aufgaben der „Redaktionsgruppe“ waren:

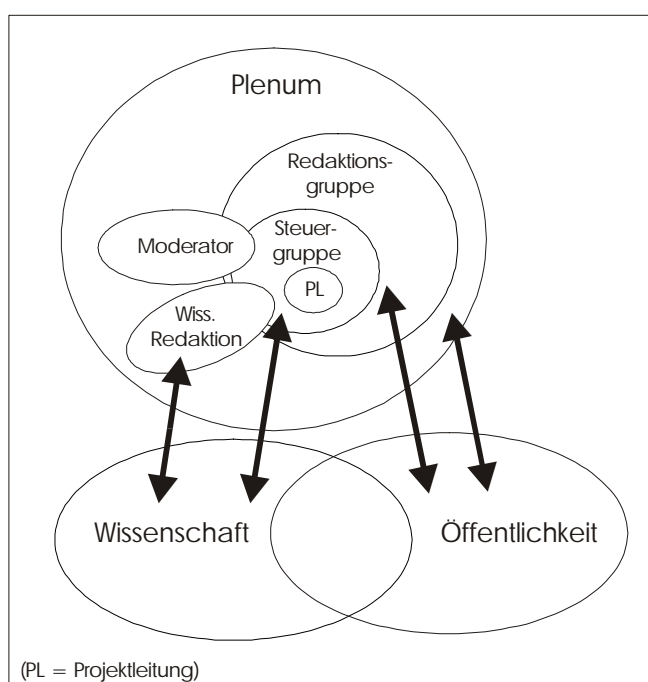
- Diskussion und Abstimmung der Inputs aus dem Plenum
- Klärung widersprüchlicher Positionen und Suche nach konsensfähigen Punkten
- Identifikation und Formulierung von Leitzielen in den vier Handlungsfeldern
- Diskussion und Entwicklung des Umsetzungsprozesses
- Fertigstellung der Entwürfe im Eintextverfahren als Vorschläge für das Plenum

Alle Personen in der Redaktionsgruppe waren gleichzeitig auch im Plenum vertreten. Diese Personen hatten eine zeitliche Doppelbelastung, da sie sowohl für die Verhandlung und Diskussion der Textentwürfe, als auch für die Abstimmung innerhalb ihrer Institutionen zuständig waren.

Die Einbindung von Wissenschaft und Öffentlichkeit fand durch folgende Module statt:

- Strukturierte Befragung von über 500 österreichischen WissenschaftlerInnen, die sich mit Aspekten Nachhaltiger Entwicklung beschäftigen
- Telefonische Befragung von 15 ExpertInnen zu Qualitätskriterien von Zielen und Umsetzungsprozessen in Nachhaltigkeitsstrategien
- Round Table Nachhaltiges Österreich am 14. und 15.11.2001 in Salzburg, sowie weitere zielgruppenspezifische Veranstaltungen, die einer Diskussion der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie dienen
- Präsentation von Zwischenergebnissen und öffentliches Diskussionsforum auf der WebSite www.nachhaltigkeit.at
- Auf eine besonders gestützte Einbindung politischer Parteien in die Erstellung des Entwurfs wurde verzichtet, um den Einfluss politischer Taktik im Erstellungsprozess zu vermeiden.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Beteiligten und ihre Zusammenhänge:



Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Persönliche Kontinuität“

Über den gesamten Erstellungsprozess hinweg konnte eine hohe Kontinuität der beteiligten Personen gewahrt werden. Die Personen in der Steuergruppe waren über die gesamte Projektlaufzeit hinweg mit der Erstellung der Strategie befasst. Mehr als zwei Drittel der „Strategiegruppe“ (aus der Phase der Erstellung des Grünbuchs) wurde ins „Plenum“ bzw. in die „Redaktionsgruppe“ entsandt. Diese hohe persönliche Kontinuität war ein zentraler Erfolgsfaktor, da:

- ein kontinuierlicher Diskussionsprozess in Gang gesetzt werden konnte
- eine Gruppen-Identität und –Kultur etabliert werden konnte
- gemeinsame Erfolgserlebnisse die Motivation erhöhten
- verbale Vereinbarungen nicht umfangreich dokumentiert werden mussten
- persönliche Stärken und Schwächen erkannt und in die Gruppe integriert werden konnten
- persönliche Lerneffekte erzielt und genutzt werden konnten
- eine Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten entstand

Die Integration neuer Mitglieder in die Strategie- bzw. Redaktionsgruppe sowie nach Abwesenheit von Personen bei einzelnen Treffen wurde durch individuelle Vorbereitung und Unterstützung besonders beachtet. Diese Integrationsaufgabe wurde von allen Mitgliedern der Steuergruppe geleistet und hatte folgende Funktionen:

- die Orientierung neuer Gruppenmitglieder an den gemeinsamen Zielen musste gesichert sein, um den Zweck der Teilschritte zu vermitteln und deren konstruktive Mitarbeit zu garantieren
- bereits ausverhandelte Positionen mussten neuen Gruppenmitgliedern übermittelt werden, um den Diskussionsfortschritt zu sichern und vereinbarte Punkte nicht nochmals aufzurollen
- die Kultur der Gruppe („Spielregeln“) musste vermittelt werden, um die Zielorientierung, Transparenz und Glaubwürdigkeit des Prozesses sicherzustellen

In einzelnen Fällen hat sich gezeigt, dass ohne ausreichende Integration von Gruppenmitgliedern der gesamte Erarbeitungsprozess zurückfällt und bereits verhandelte Konsenspunkte erneut in Frage gestellt werden. Für Personen die nur kurzzeitig in Vertretung entsendet werden ist zudem der Gesamtkontext häufig nicht klar, so dass ihre Beiträge punktuell bleiben. Auf eine individuelle Integration als Vorbereitung der Gruppenarbeit ist daher besonders zu achten.

Erfolgsfaktor „Zwiebelschalen-Modell“

Im Erstellungsprozess wurde der Kreis der involvierten Personen und Institutionen schrittweise erweitert:

- die Strategiegruppe (Grünbuch) wurde zu Plenum und Redaktionsgruppe (Entwurf) ausgeweitet
- durch den Round Table Nachhaltiges Österreich wurden regionale Akteure eingebunden
- in den beteiligten Institutionen wurden Diskussions- und Abstimmungsprozesse initiiert

Diese Erweiterung diente dazu

- die Positionen eines breiten Kreises der Fachöffentlichkeit in die Strategie zu integrieren
- Anregungen und Feedback zu Textentwürfen der Strategie zu erhalten
- Innovative Beispiele und erforderliche erste Schritte der Umsetzung zu sammeln und aufeinander abzustimmen

Dabei zeigte sich, dass die schrittweise Erweiterung klare Aussagen über den bisherigen Projektfortschritt (was ist der aktuelle Status?), definierte Schnittstellen und Aufgaben für die Angesprochenen (was kann ich dazu beitragen?) sowie eine transparente Weiterverarbeitung (was ist aus meinem Input geworden?) erfordern. Der Aufwand für die Vor- und Nachbereitung derartiger Diskussionsprozesse sollte nicht unterschätzt werden und professionelle Moderation genützt werden. Nur so können verwertbare Ergebnisse erzielt werden.

Rollenlücke „Hofnarr“

Die am Erstellungsprozess beteiligten Personen stammten fast ausschließlich aus Verwaltung, Interessensvertretungen und NGOs. „Machbarkeit“ und die Interessen der entsendenden Institutionen standen daher vielfach im Vordergrund der Diskussionen. Eine kritische Funktion im Sinne eines „Hofnarren“ (der sanktions- und tabulos Kritik üben darf und sich auf die „Wünschbarkeit“ konzentriert) wurde nicht institutionell vorgesehen. Die Befragung von WissenschaftlerInnen und die Einbindung einer breiteren Öffentlichkeit über eine Website konnten diesen Mangel an kritischem Potential nicht kompensieren. Für künftige Prozesse bleibt zu überlegen, wie eine kritische Rückkopplung institutionalisiert werden kann.

Schwachstelle „WissenschaftlerInnen-Einbindung“

Die schriftliche Befragung von über 500 Österreichischen WissenschaftlerInnen zu den erforderlichen Inhalten der Nachhaltigkeitsstrategie zwischen August und Oktober 2001 brachte einen Rücklauf von nur 20 Antworten. Diese Antworten konnten in drei Gruppen eingeteilt werden:

- Fundamentalkritik am Erstellungsprozess (Zweifel an Sinnhaftigkeit oder Ernsthaftigkeit der Nachhaltigkeitsstrategie, zu hoher Zeitdruck, Wissenschaft zu wenig eingebunden)
- Unspezifisches Lob (dass es überhaupt eine Strategie gibt, für einzelne Aussagen im Grünbuch)
- Vertretung eigener wissenschaftlicher Fachgebiete oder Interessen (v.a. Hineinreklamieren des eigenen Tätigkeitsfeldes)

Umfangs und Qualität des Rücklaufs lagen somit deutlich unter den Erwartungen und zeigen, dass die Einbindung der Wissenschaften im gegebenen Zeitbudget und im vorgegebene Setting (schriftliche Befragung) nicht erfolgreich war.

Schwachstelle „Internet“

Ebenso weit hinter den Erwartungen lag die Beteiligung an den Diskussionsforen der Website www.nachhaltigkeit.at Obwohl die Zugriffsstatistik zeigt, dass sich mehr als 1000 Personen über den aktuellen Stand der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie informierten, wurden im Lauf eines halben Jahres nur rund 20 Diskussionsbeiträge geschrieben. Nur wenige davon waren ausreichend qualifiziert, um verwertbar zu sein. Die möglichen Ursachen dafür sind vielfältig⁶ und können nicht eindeutig geklärt werden. Es zeigte sich aber deutlich, dass

- das Internet nicht als einziges Medium zur Partizipation angeboten werden sollte
- zentrale Akteure zu einer aktiven Teilnahme an virtuellen Diskussionen motiviert werden sollten
- eine Person bzw. Institution die Rolle des Diskussionsleiters übernehmen, Fragen beantworten und die Diskussion in geordnete Bahnen lenken sollte
- mit der besonderen Kultur der Internet-Community gerechnet werden muss (z.B. Selbstdarstellung, Provokation, falsche Identitäten, etc.)

⁶ z.B. kein Wunsch nach aktiver Diskussionsteilnahme, Angst vor persönlicher und dokumentierter Positionierung, zu geringe Zielgruppe um eine rege Diskussion zu garantieren, mangelhafte Glaubwürdigkeit des Diskussionsangebots.

Grundsatzfrage: „Eine Strategie von PolitikerInnen, InteressensvertreterInnen oder WissenschaftlerInnen ?

Insgesamt betrachtet stellt sich die Frage, wer die Inhalte einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie bestimmen sollte. Hier wären drei Zugänge denkbar:

- (a) Als Dokument der Bundesregierung ist eine Nachhaltigkeitsstrategie ein politisches Dokument das mittel- und langfristige Ziele und einen Mechanismus zu deren Erreichung enthält. Sie hat damit einen ähnlichen Selbstbindungscharakter wie eine Regierungserklärung, allerdings mit längerfristigen Zielen. Somit wäre sie von der politischen Ebene (Parteien, Ministerbüros) zu erstellen und sollte die politischen Ansichten und Grundausrichtungen der Regierung beinhalten. In diesem Fall ist der erforderliche und wünschenswerte Zeitbezug von 10-20 Jahren („eine Generation“) zu lange gewählt und die politische Gültigkeit der Strategie in der Praxis auf eine Regierungsperiode begrenzt. Die Einbindung von Wissenschaften, NGOs und Zivilgesellschaft besteht bei dieser Sichtweise vor allem in Meinungsforschung, Ideenfindung und Legitimation des Prozesses. Politische Interessen (z.B. Profilierung, Agenda-Setting, Umsetzung ideologischer Positionen) stehen bei diesem Zugang im Vordergrund.
- (b) Als Entwurf von ExpertInnen aus Verwaltung, Sozialpartnerschaft und NGOs könnte eine Nachhaltigkeitsstrategie einen von Interessensvertretern verhandelten gesellschaftlichen Konsens dokumentieren, der praktikable Antworten auf die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte enthält. In diesem Fall könnte eine Nachhaltigkeitsstrategie einen längeren Zeitbezug aufweisen und in ihren Zielen und Handlungsoptionen über eine Regierungsperiode hinausreichen. Dazu müsste sich einerseits die politische Ebene dem Bestreben nach ideologischem Einfluss und öffentlicher Profilierung enthalten. Andererseits müssten die beteiligten ExpertInnen nicht nur Machbarkeit und eigene Interessen beachten, sondern auch objektive Problemlagen und dringend erforderliche Kurswechsel ausreichend berücksichtigen. Dafür wäre ein hohes (selbst-)kritisches Potential erforderlich. Der Vorteil dieser Variante besteht darin, dass Aspekte der Machbarkeit rechtzeitig berücksichtigt werden können und die Umsetzung von den selben Akteuren getragen wird, wie die Erstellung der Strategie. Die Machbarkeit steht bei diesem Zugang im Vordergrund.
- (c) Würde eine Nachhaltigkeitsstrategie von unabhängigen WissenschaftlerInnen erstellt, so könnte sie den größten Problembezug und die höchste wissenschaftliche Fundierung aufweisen. Allerdings wären dazu ein disziplinenübergreifender Dialog und ein wissenschaftlicher Mindestkonsens über Inhalte und Ziele Nachhaltiger Entwicklung erforderlich. Wissenschaft müsste sich dazu als Politikberatung verstehen und könnte sich dem Vorwurf ausgesetzt sehen, ihre Neutralität zu verlieren. Zudem müsste sich Wissenschaft den Sachzwängen der Realpolitik stellen. Es bestünde dabei auch die Gefahr, dass politische Entscheidungen – die stets Werthaltungen darstellen – an die beteiligten WissenschaftlerInnen delegiert und pseudo-objektiviert werden. Der Vorteil dieses Zugangs ist, dass Notwendigkeit und Wünschbarkeit im Vordergrund stünden.

Die Erstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie folgte primär Zugang b). Die Einbindung der Wissenschaft (Zugang c) brachte insgesamt nur geringen Erfolg. Der fertige Entwurf der Strategie wurde einem politischen Abstimmungsprozess unterworfen, der dem Endprodukt den Charakter von Zugang a) verleiht.⁷ Grundsätzlich wären auch andere Kombinationen der drei Zugänge denkbar (z.B. politischer Auftrag, Erstellung von unabhängigen Wissenschaftlern, Überarbeitung durch Verwaltung, Sozialpartnerschaft und NGOs). Gerade zu diesen organisatorischen Fragen wäre ein nationaler und internationaler Erfahrungsaustausch sinnvoll.

⁷ Gerade dieser Übergang stellte für einige der Beteiligten ein Problem dar. Sie sahen sich als ExpertInnen, deren Ergebnisse unabhängig von politischen Interessen von Bestand sein sollten und empfanden den politischen Abstimmungsprozess als Eingriff in bereits ausverhandelte Ergebnisse.

Die „Steuergruppe“

Beschreibung

Hauptaufgabe der „Steuergruppe“ waren Prozessplanung und –steuerung. Die über die gesamte Projektlaufzeit aktive „Steuergruppe“ bestand aus fünf Personen des BMLFUW, einem externen Moderator (Coverdale) und zwei Personen als wissenschaftliche Redaktion (WU-Wien). Die Steuerung des gesamten Prozesses fand in halbtägigen Planungstreffen jeweils zwischen den Treffen mit „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ statt. Dabei wurden:

- der Projektfortschritt und die erforderlichen nächsten Schritte besprochen
- die einzelnen Teilschritte im Kontext des gesamten Projekts eingeordnet (Ziele, Zwecke, Schnittstellen, erforderliche Ergebnisse)
- der detaillierte Ablauf der Treffen mit „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ geplant (Moderationstechniken, erforderliche Materialien)
- operative Aufgaben zwischen den Mitgliedern der Steuergruppe verteilt (Vorbereitung von Handouts, Folien, Tagesordnung)
- die inhaltliche Struktur der Strategie diskutiert (Kapitelstruktur des Textes, Definition der Handlungsfelder, Notwendigkeit eines eigenständigen Umsetzungs Kapitels, etc.) und Vorschläge für Redaktionsgruppe und Plenum erarbeitet. Hier war die Steuergruppe auch gestaltend tätig.

Darüber hinaus fanden kurze Besprechungen in den Pausen der Treffen mit „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ statt, um auf aktuelle Entwicklungen rasch zu reagieren und die Tagesordnung flexibel anzupassen.

Von den Mitgliedern der Steuergruppe wurden auch Schnittstellen zu anderen Institutionen persönlich betreut (durch telefonische und persönliche Kontakte, informelle Treffen, Anwesenheit auf Veranstaltungen, politische Ebene, Öffentlichkeitsarbeit) und die Integration neuer Mitglieder in „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ individuell unterstützt.

Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Identifikation mit Ziel und Ergebnis“

Die Arbeit in der Steuergruppe war von einer gemeinsamen Identifikation mit dem Ziel, hohem individuellem Engagement und Teamgeist geprägt. Von den einzelnen Personen in der Steuergruppe wurden Aufgaben flexibel übernommen und Lücken (z.B. infolge von Kapazitätsmängeln) überbrückt. Dies setzte nicht nur Flexibilität und die Bereitschaft voraus zeitliche Reserven zur Verfügung zu stellen, sondern auch Kompetenzen, die über die eigentlichen Aufgaben hinausreichten. Dies wurde dadurch unterstützt, dass das gesamte Projekt öffentlich stark beachtet wurde, die beteiligten Personen selbst einen hohen Qualitätsanspruch stellten und ein persönliches Image mit einem erfolgreichen Projekt verbanden. Die hohe gemeinsame Zielorientierung bei gleichzeitiger Flexibilität ermöglichte es jedem Einzelnen, seine Rolle dort anzusiedeln, wo es für den Gesamtprozess erforderlich war. Bei ähnlichen Projekten sollte daher besonders auf einen breiten Hintergrund an Qualifikationen und eine gemeinsame Identifikation geachtet werden.

Erfolgsfaktor „Komplementäre Ressourcen“

Die gemischte Zusammensetzung der Steuergruppe ermöglichte eine Projektsteuerung als Gruppenleistung, die eine deutlich höhere Kreativität erschloss, als eine Projektleitung durch eine Einzelperson. Das Zusammenspiel verschiedener Kulturen (Ministerium, Beratungsfirma, Universität) brachte komplementäre Ressourcen, Impulse und Knowhow zusammen und ermöglichte eine breitere Sichtweise des gesamten Prozesses. In den Treffen von „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ konnten geteilte Rollen erfüllt werden, was die Treffen abwechslungsreich gestaltete und eine Identifikation von Personen mit bestimmten Kompetenzen und Zuständigkeiten ermöglichte. Die Zusammenarbeit in der „Steuergruppe“ fand nach Ansicht aller Beteiligten ohne Konkurrenz statt. Dies setzt nicht nur netzwerkfähige Mitglieder, sondern auch konkurrenzfreie Rahmenbedingungen voraus.

Erfolgsfaktor „Intensive Vorbereitung“

Die Vor- und Nachbereitung der Treffen von „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ erwies sich als deutlich zeitintensiver als zu Beginn des Projekts erwartet wurde. Die detaillierte Vorbereitung hatte aber intensivere und ergebnisreichere Diskussionen in der Redaktionsgruppe und im Plenum sowie abwechslungsreiche Treffen durch den Einsatz wechselnder Methoden für Moderation und Verhandlungsführung zur Folge. Dazu waren klar strukturierte Zeit- und Ablaufpläne, spezifisch gestaltete Medien und permanente Reviews über Projektfortschritt und Grobplanung erforderlich. Vom externen Moderator wurde eine Kultur der Ziel- und Ergebnisorientierung in diesen Prozess eingebracht, die von allen Beteiligten als effizienzsteigernd wahrgenommen wurde. Für alle Beteiligten ergab sich ferner aus dieser Zusammenarbeit ein persönlicher Trainingseffekt in Moderation, Projektsteuerung und Verhandlungsführung. Dies wurde durch regelmäßige Reviews noch vertieft, die im gesamten Projekt einen hohen Reflexionsgrad garantierten. Für künftige Projekte könnten diese Trainingseffekte besonders gestützt und beachtet werden (z.B. durch parallele Trainings). Die Einbindung von VertreterInnen in Gremien wie der „Redaktionsgruppe“ und dem „Plenum“ sollte sich ferner nicht auf die mit dem Verhandlungsmandat ausgestatteten Einzelpersonen beschränken, sondern darauf hinwirken, dass auch in den beteiligten Institutionen selbst ähnliche Steuergruppen eingerichtet werden, die interne Prozesse aufsetzen und koordinieren. Damit kann die ressortinterne Koordination deutlich erleichtert werden.

Problembereich und Erfolgsfaktor „Mehrere Rollen“

Eine Besonderheit der Steuergruppe bestand darin, dass die VertreterInnen des BMLFUW einerseits in der Steuergruppe für die Qualität und Zielorientierung des Erstellungsprozesses verantwortlich waren, andererseits in den Treffen von „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ die Interessen ihres eigenen Hauses zu vertreten und darüber hinaus auch den Diskussionsprozess im BMLFUW zu koordinieren hatten. Dies führte zu offensichtlichen Rollenkonflikten, die künftig eine klarere Trennung zwischen Prozessverantwortung und Interessensvertretung erforderlich machen würde, um Offenheit und Ehrlichkeit der Prozessverantwortung eindeutig zu signalisieren. Es entstand daraus aber auch der Vorteil, dass durch diesen Rollenmix die Schnittstelle zwischen internem Prozess (BMLFUW) und Erstellungsprozess institutionalisiert, informelle Regeln aus dem ministeriellen Umfeld integriert und die „Grenzen der Belastbarkeit informeller Spielregeln“ besser ausgenutzt werden konnten, als bei einer rein externen Moderation. Bei künftigen Projekten sollte das Potential für Rollenkonflikte besonders beachtet und zumindest durch regelmäßige Reviews zu diesem Thema bearbeitet werden.

Die Rolle von Moderation und wissenschaftlicher Redaktion

Beschreibung

Im gesamten Erstellungsprozess waren zwei professionelle externe Funktionen eingebunden. Durch diesen Zukauf von externem Knowhow wurden Qualitäten und Ressourcen ins Projektmanagement eingebracht, die institutionell nicht oder nicht ausreichend vorhanden waren.

Die Rolle der Moderation (Coverdale)

Steuerung und Moderation der Diskussionsprozesse, Einsatz von Medien und Methoden, Etablierung und Wahrung von Spielregeln der Verhandlung und Diskussion, zielorientierte Vorbereitung der Treffen von „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“, Zeitmanagement, Zielorientierung, Projekt-Knowhow, Unterstützung bei der Strukturierung des Gesamtprojekts und seiner Teilschritte, Reviews.

Die Rolle der wissenschaftlichen Redaktion (WU Wien)

Zusammenfassung von Inputs aus „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“, Verschriftlichung von Verhandlungsergebnissen, Texten (harmonischer Stil, konsensfähige Formulierungsvorschläge), Befragung von ExpertInnen (Qualitätskriterien), Anregungen für den Einsatz von Medien und Methoden, Visualisierungstechniken, Plausibilitätsprüfung und kritisches Hinterfragen der Aussagen der Strategie, Unterstützung der Projektplanung, Pflege einer Dokumentensammlung, Projektdokumentation auf einer passwortgeschützten Website.

Bei der Erstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wurden folgende Methoden der Moderation eingesetzt bzw. für diesen Anwendungsfall adaptiert:

- Rückwärtsplanung und zielorientierte Moderation
- Klärung von Zielen, Zwecken und Qualitätskriterien anhand der Coverdale-Zielscheibe
- Brainstorming und Mind-Mapping als erstes Strukturierungs-Element
- Hierarchische Systematisierung von Zielen und Mitteln zum Test auf Konsistenz und Vollständigkeit
- Punkteverfahren zur Bewertung und Identifikation von Konfliktfeldern
- Eintextverfahren mit PC-Beamer zur gemeinsamen Fertigstellung des Textes
- Foto- und Text-Dokumentation auf einer passwortgeschützten Website zur Sicherung der Transparenz für „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“

Lessons Learned

Erfolgsfaktoren „Neutralität“ und „Professionalität“

Durch die Einbindung eines externen Moderators und einer wissenschaftlichen Redaktion wurde eine neutrale Instanz geschaffen, die eine Gleichberechtigung aller Beteiligten und aller Inputs sicherte, faire Spielregeln etablierte und dem Projekt einen professionellen Charakter vermittelte. Damit wurde aber auch ein Pool an zusätzlichem Knowhow erschlossen und im Rahmen der Steuergruppe direkt in die Projektplanung und Steuerung eingebunden.

Erfolgsfaktor „Trennung von Moderation und Redaktion“

Die Trennung in Moderation und Redaktion erwies sich als essentiell für die Entwicklung eines gemeinsamen Textes in der Gruppe, da eine Person nicht gleichzeitig auf der Sachebene sich der Entwicklung eines Textes und auf der Prozessebene der Gleichberechtigung aller Gruppenmitglieder und der Unterstützung der Entscheidungsfindung widmen kann. Als erleichternd kam hinzu, dass die beteiligten externen Personen mit den angewendeten Methoden gleichermaßen vertraut waren und einen ähnlichen Beratungsansatz verfolgten. Somit war eine effiziente Kommunikation garantiert. Bei künftigen Projekten sollte darauf geachtet werden, dass die beteiligten (externen) Personen wechselseitig mit den von ihnen angewendeten Methoden vertraut sind und in keinem Konkurrenzverhältnis stehen.

Erfolgsfaktor „Methodenvielfalt“

Der Einsatz einer Vielzahl von Moderationsmethoden sowie deren zielorientierte Anpassung an die spezielle Aufgabenstellung hat nicht nur abwechslungsreiche Treffen von „Redaktionsgruppe“ und „Plenum“ garantiert, sondern auch schrittweise Konsens hergestellt und dokumentiert. Für künftige Projekte sollte darauf geachtet werden, dass der Methodeneinsatz weder zu sehr standardisiert ist, noch zum Selbstzweck wird, sondern stets der Aufgabenstellung entsprechend angepasst wird.

Das „Plenum“

Beschreibung

Im „Plenum“ waren VertreterInnen aus Ministerien, Sozialpartnern, Ländern und NGOs zusammengefasst. An den insgesamt vier Treffen des Plenums nahmen zwischen 30 und 50 Personen teil und diskutierten:

- (1) Ziel, Ablauf und Qualitätskriterien für die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie
- (2) Grobgliederung, und wichtigste Handlungsfelder
- (3) Vorschläge zu den Leitzielen der Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie
- (4) Textvorschlag für den endgültigen Entwurf der Nachhaltigkeitsstrategie

Nach dem ersten Treffen des Plenums wurden die darin vertretenen Institutionen aufgefordert, jene Punkte zu nennen, die als Ziele prioritär in der Strategie zu behandeln sind. Die darauf übermittelten Textelemente wurden systematisiert und in der Redaktionsgruppe diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussionen wurden als erster Strukturentwurf der Strategie wiederum dem Plenum präsentiert, welches Anregungen für die Weiterentwicklung des Textes gab. Daraufhin wurden die Leitziele und der Umsetzungsprozess in der Redaktionsgruppe erarbeitet und vom Plenum freigegeben. Ebenso wurde der Rohentwurf der gesamten Strategie dem Plenum vorgelegt und diskutiert. So wurden sowohl Textstruktur als auch alle Textaussagen der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie ohne externe Vorgaben in einem dialogischen Prozess zwischen Plenum und Redaktionsgruppe entwickelt. Textliche Inputs aus dem Plenum wurden von der wissenschaftlichen Redaktion zu einem in sich stimmigen Gesamttext zusammengefasst und wiederum zur Diskussion gestellt. Dabei war das Plenum das zentrale Diskussions- und Entscheidungsgremium für die Erstellung der Strategie, in den Sitzungen der Redaktionsgruppe fand jeweils die inhaltliche Detaillierung statt. Von der Steuergruppe kamen vor allem Vorschläge für die Strukturierung des Gesamtprozesses („was brauchen wir wann“, „wie entscheiden wir“, etc.). Durch Veranstaltungen und das Internet wurden weitere Kreise von Personen und Institutionen so gut es im vorgegebenen Zeitrahmen möglich war in den Erstellungsprozess eingebunden.

Für der Erstellung des Strategie wurde im Vergleich zur Erstellung des „Grünbuchs“ ein anderes Nominierungsverfahren angewendet. Dies hatte Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Gruppe und der Personen:

- Bei der Erstellung des Grünbuchs waren die Mitglieder der „Strategiegruppe“ als FachexpertInnen zur Mitarbeit eingeladen worden und hatten kein offizielles Vertretungs- oder Verhandlungsmandat der sie entsendenden Institutionen.
- Bei der Erstellung der Strategie wurden die Mitglieder des Plenums von ihren Institutionen offiziell als VertreterInnen entsendet und sollten über ausreichendes Fachwissen und auch über ein entsprechendes Verhandlungsmandat verfügen.

Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Die Qualität der Gruppe“

Sowohl das Klima der Zusammenarbeit in der Redaktionsgruppe und im Plenum, als auch das Wissen und die Verhandlungsmöglichkeiten der einzelnen Personen waren entscheidend für den Projektfortschritt. Im Review wurden folgende ideale Eigenschaften eines Repräsentanten festgehalten:

- fachliche Kompetenz („Wissen was läuft“), Wissen um die Positionen der eigenen Institution und deren Grundlagen, Wissen wo die „Bruchlinien“ zu den Positionen anderer Institutionen liegen, Wissen um die anderen Akteure und deren Positionen, fachliches Hintergrundwissen
- eine entsprechende „Hausmacht“, um in der eigenen Institution einen Prozess der Informationsbeschaffung, Abstimmung und Koordination zu initiieren und zu steuern, Netzwerk im eigenen Haus („keine Insel im eigenen Ressort“), ausreichende Spielräume für Verhandlungen gegenüber anderen Institutionen, ausreichende Zeitressourcen für eine aktive Teilnahme

- Kooperationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick, Erfahrung in derartigen Arbeitsgruppen und Verhandlungssituationen
- Es wurde hingegen als nicht erforderlich erachtet, dass alle Personen auf der selben Hierarchie-Ebene angesiedelt sind

Im Zuge des Nominierungsverfahrens sollte fördernd darauf eingewirkt werden, dass Personen die diesen Kriterien entsprechen auch zu den Verhandlungen entsandt werden. Dazu wird ein informelles Stützen, Steuern und Hinterfragen der Nominierung als sinnvoll erachtet. Eine etwaige hidden agenda könnte das Vertrauen in das Nominierungsverfahren untergraben und hohe Zeitkosten zur Folge haben. Ebenso hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, jeder Institution - unabhängig vom thematischen Bezug - die gleiche Aufmerksamkeit zu widmen, da in einem ergebnisoffenen Prozess jeder Stakeholder zu einem Keyplayer werden kann.

Erfolgsrelevant wird weiters angesehen, dass der Auftrag und das Ziel des Prozesses den politischen Entscheidungsträgern klar sind und sie hinter der Nominierung stehen. Ein gravierendes Risiko könnte darin bestehen, dass politische Akteure die Wichtigkeit der Nominierung unterschätzen, Personen mit zu geringem Verhandlungspouvoir oder aus sachlich nicht relevanten Fachbereichen entsenden, für keine ausreichende institutionelle Unterstützung sorgen oder die Verhandlungsergebnisse der von ihnen selbst nominierten VertreterInnen in Frage stellen. Daher ist parallel zur Nominierung eine politische Abstimmung und Öffentlichkeitsarbeit für den Gesamtprozess erforderlich. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass den politischen Akteuren klar ist, wozu der gesamte Prozess dient und den nominierten VertreterInnen ihre Verantwortung in diesem Prozess klar ist. Ferner hat sich gezeigt, dass regelmäßige Stakeholder-Analysen zumindest im kleinen Kreis einer Steuergruppe sinnvoll sind, um eine offene Gesamtsicht des Prozesses zu gewährleisten.

Erfolgsfaktor „Prozess-Steuerung von Inputs“

Um die fachliche Grundlage zu verbreitern, wurden weitere Institutionen und Personen in Veranstaltungen und die Impulsreferate eingebunden. Dabei zeigte sich die enorme Bedeutung der Steuerung von Timing, Gehalt und Existenz dieser Inputs. Durch punktuelle Erweiterungen des im Plenum vertretenen Knowhow-Pools konnten neue Aspekte und Perspektiven in den Prozess eingebracht werden. Gleichzeitig bestand jedoch einige male die Gefahr der Desorientierung, wenn die „Andockpunkte“ zwischen den Inputs der ExpertInnen und den bereits erarbeiteten Aussagen oder Strukturen unklar waren. Daher ist das Briefing von ExpertInnen (Auskopplung und Einkopplung) entscheidend für einen effizienten Fortschritt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist in diesem Zusammenhang die Synchronisierung mit Abstimmungsprozessen in den beteiligten Institutionen. Es ist besonders darauf zu achten, dass ausreichend Zeit zur Sammlung von Inputs, zur Koordination der Positionen in den beteiligten Institutionen und zum Sammeln von Feedback vorhanden sind. Bei der Erstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie waren diese erforderlichen Zeitpuffer aufgrund des insgesamt hohen Zeitdrucks nicht ausreichend gegeben, was in der Folge eine unerwartet aufwendige politische Abstimmung des Entwurfs zur Folge hatte.

Die „Redaktionsgruppe“

Beschreibung

Die Entwicklung der Texte (Grobstruktur, Leitziele, Umsetzung, Rohtext, Entwurf der Strategie) fand in einer „Redaktionsgruppe“ aus rund 15 Personen unter professioneller Moderation und mit Unterstützung durch eine wissenschaftlichen Redaktion statt. Im Zeitraum von September 2001 bis Februar 2002 fanden insgesamt 13 Treffen dieser Redaktionsgruppe statt. Parallel wurden einige Teilaspekte der Strategie in bilateralen Treffen oder Sitzungen ausgewählter Gruppenmitglieder diskutiert. Der Zeitbedarf dieser Treffen lag deutlich über den anfänglichen Schätzungen, die von rund 5 Treffen ausgegangen waren. Folgende Themen standen im Mittelpunkt der Arbeiten der Redaktionsgruppe:

1. Qualitätsanforderungen an die Ziele und den Umsetzungsprozess
2. Makrostruktur des Textes (Gliederung, Schwerpunkte, Anzahl der Leitziele)
3. Systematisierung des Inputs aus dem Plenum und Schwerpunktsetzung
4. Klärung widersprüchlicher Positionen und Suche nach konsensfähigen Punkten
5. Identifikation von jeweils 5 Leitzielen in 4 Handlungsfeldern
6. Entwicklung von Textentwürfen zur Formulierung der Leitziele
7. Diskussion und Entwicklung des Umsetzungsprozesses
8. Abstimmung der Textentwürfe für das Plenum
9. Eintextverfahren zur Fertigstellung des Entwurfs

Die Sitzungen der Redaktionsgruppe wurden grundsätzlich von einem Moderator und einem wissenschaftlichen Redakteur unterstützt. Beide nahmen auch an den vorbereitenden Sitzungen der Steuergruppe teil und hatten klärenden Einfluss auf die Gestaltung des Gesamtprozesses. Die in der Steuergruppe aktiven VertreterInnen des BMLFUW nahmen in den Treffen der Redaktionsgruppe und des Plenums die Rolle der InteressensvertreterInnen ihrer Institution ein und überließen die Prozesssteuerung dem Moderator.

Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Transparenz“

Alle Treffen der Redaktionsgruppe wurden grundsätzlich nicht in Protokollen festgehalten, sondern durch Fotos (von Pinwänden, Flipcharts, etc) und Folien-Dokumenten auf einer passwortgeschützte WebSite dem gesamten Plenum unverzüglich zur Verfügung gestellt. Wortmeldungen und nicht bearbeitete Punkte wurden vom Moderator auf Flipcharts festgehalten, ebenfalls transparent dargestellt und in einer laufend gepflegten ToDo-Liste weiterbehandelt. Die Stellungnahmen und Inputs der VertreterInnen im Plenum sowie die per email erhaltenen Inputs aus der Wissenschaft und der interessierten Öffentlichkeit wurden ebenfalls auf dieser WebSite veröffentlicht (siehe Anhang). Dadurch wurde volle Transparenz und Information des Plenums sichergestellt. Durch den Einsatz eines Videobeamer im Eintextverfahren (bei der gemeinsamen Formulierung des Grünbuchs und des Entwurfes) konnte einerseits innerhalb der Redaktionsgruppe ein gemeinsames Arbeiten am Text garantiert werden (gemeinsamer Wissensbestand über die Verhandlungsergebnisse). Andererseits konnte damit auch rasch der Stand des Fortschritts gegenüber dem Plenum dokumentiert werden. Durch diese Aktivitäten wurde versucht, Vertrauen in die Transparenz des Prozesses zu schaffen.

Grundsatzfrage: „Gemeinsames Erarbeiten versus Ghostwriter-Papier?“

Im Gegensatz zu einer Vielzahl ähnlicher Dokumente wurde die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie nicht von einem „Ghostwriter verfasst und dann absegnet“, sondern von Anfang an im Team (d.h. im Plenum und in der Redaktionsgruppe) erarbeitet. Diese kollektive Leistung bringt auf der einen Seite eine deutlich höhere Motivation aller Beteiligten und eine dauerhaftere Identifikation mit den Ergebnissen. Auf der anderen Seite sind ein deutlich höherer Zeitbedarf erforderlich, eine aktive Beteiligung aller Personen an der Erarbeitung, ein höheres Abstraktionsniveau (da die Textentwürfe erst aufgrund von Inputs erstellt werden) und die

Bereitschaft, sich auf einen partizipativen Prozess einzulassen. Die Tatsache, dass von Beginn weg kein Textvorschlag verhandelt wurde, sondern die essentiellen Inputs erst von den nominierten Personen erbracht werden mußten, war für einige der Beteiligten neu, ungewohnt und/oder verunsichernd. Der Sinn eines derartigen Bottom-Up-Prozesses sowie das Vertrauen in seine Qualität muss daher von Anfang an vermittelt werden, um die Motivation der Beteiligten zu garantieren. Die entscheidenden Vorteile der gemeinsamen Erarbeitung liegen aber in dem quasi nebenher laufenden Prozessen des Aufbaus von Vertrauen, der Etablierung von Arbeitsformen, die gemeinsame Identifikation mit der Aufgabenstellung, der ex-ante-Abstimmung von Handlungen und der gemeinsamen Suche nach Lösungen. Wird durch die Erstellung einer Strategie eine kooperative Kultur aufgebaut, so bietet dies eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung. Von der Personen in der Steuergruppe wird daher auch erwartet, dass die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Strategie einfacher wird, als wenn die Strategie von „Ghostwritern“ verfasst worden wäre. Ein weiterer positiver Effekt kann in der Stärkung der jeweiligen Akteure innerhalb ihrer Institution gesehen werden, indem sie aktiv an der Erarbeitung der Strategie mitwirken und sich daher auch mit dem Ergebnis profilieren können.

Grundsätze und „Spielregeln“ im Erstellungsprozess

Beschreibung

Zur Strukturierung des Gesamtprozesses und als Grundlage der Verhandlungen in der Erarbeitung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wurden einige Grundsätze berücksichtigt und „Spielregeln“ innerhalb der beteiligten Gruppen etabliert:

1. Zu Beginn wurden Ziele, Zwecke und Qualitätskriterien ausführlich diskutiert und der darüber erzielte Konsens dokumentiert. Damit wurde ein Referenzsystem geschaffen, das in der Folge bei widersprüchlichen Ansichten als Bezugsbasis herangezogen werden konnte (z.B. Qualitätskriterium „anspruchsvolle aber realistische Ziele“, „messbare Ziele“, etc.). Diese Standards dienten quasi als „Leitplanke“, als Orientierung für neue Gruppenmitglieder und zur Kommunikation des Gesamtprozesses gegenüber Externen.
2. Direkte Einflussnahmen einzelner Personen auf den Gesamttext wurden von Moderator und wissenschaftlicher Redaktion bereits zu Beginn ausdrücklich ausgeschlossen. Aufträge zur Änderung von Textteilen wurden daher ausschließlich von der gesamten Redaktionsgruppe oder in voller Transparenz gegenüber der Redaktionsgruppe durchgeführt. Dies sollte die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses sicherstellen und die Neutralität von Moderation und wissenschaftlicher Redaktion dokumentieren.
3. Durch das im Frühjahr 2001 erstellte und am Gipfel von Göteborg der Öffentlichkeit präsentierte Grünbuch wurde ein Mindeststandard geschaffen, hinter den die Aussagen der Strategie nicht zurückfallen durften, da dies von der Öffentlichkeit als Abschwächung interpretiert worden wäre.
4. Sowohl Strategie als auch Grünbuch wurden als Konsenspapier der beteiligten Personen bzw. Institutionen verfasst. Daher wurde der Grundsatz etabliert: entweder es wird eine sachliche Einigung erzielt, oder die jeweilige Aussage kann nicht in den jeweiligen Text aufgenommen werden. Dies hat zu einem hohen Engagement der Beteiligten und zur aktiven Suche nach konsensfähigen Positionen beigetragen. Während es sich beim Grünbuch um einen Expertenkonsens handelte (um dem Dokument eine höhere Gewichtigkeit zu verleihen), handelte es sich bei der Strategie um den Versuch einen politischen Konsens auf Expertenebene vorwegzunehmen und damit die politische Abstimmung zu erleichtern.⁸
5. Sachliche Verhandlungen bzw. die Abstimmung von Positionen wurden so weit wie möglich in den Verantwortungsbereich der einzelnen Beteiligten übertragen (z.B. durch sog. Konsens-Karten, bilaterale Gespräche, moderierte Kleinstgruppen-Treffen). Damit wurden konfliktäre Momente zielorientiert behandelt und den Beteiligten die Verantwortung für die Lösungsfindung übertragen.

⁸ Wie in einem späteren Abschnitt gezeigt wird, ist dies nicht im erhofften Masse gelungen.

Lessons Learned

Erfolgsfaktor „Informelle Ebene“

Seitens der Steuergruppe wurde darauf geachtet, eine informelle Ebene zu den meisten Beteiligten aufzubauen (z.B. durch soziale Events, persönliche Gespräche, etc.). Durch diese informelle Ebene waren nicht nur die Hintergründe des individuellen Verhaltens besser verständlich, sondern auch der individuelle Nutzen der Beteiligten und deren Motivation bekannt. Eine systematische Stakeholder-Betreuung dient daher auch der Erkennung von Risiken, dem Abschätzen des Commitments der einzelnen Akteure und dem besseren Informationsstand über die Prozesse in den beteiligten Institutionen.

Erfolgsfaktor „Akzeptanz von Spielregeln“

Sollen „Spielregeln“ eine praktische Relevanz entwickeln, so müssen sie rechtzeitig und unabhängig vom Einzelfall etabliert werden, auf Konsens der Gruppenmitglieder beruhen, für alle Beteiligten transparent sein und dürfen nicht in der Folge aufgeweicht werden. Dies fordert Klarheit über den Prozess (wann werden welche Arbeitsformen eingesetzt, welche Meilensteine sind relevant, Planung prozessual, zeitlich und inhaltlich sichtbar) und Neutralität der Prozessverantwortlichen.

Problembereich „Bruch von Spielregeln“

Obwohl es in allen mit der Erstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie befassten Gruppen (Strategiegruppe, Steuergruppe, Redaktionsgruppe, Plenum) gelungen ist, Grundsätze und „Spielregeln“ zu etablieren, traten zwei Problembereiche auf:

- (a) Durch die Vermischung der Rollen der VertreterInnen des BMLFUW (Prozess-Steuerung und Interessensvertreter der eigenen Institution) fand nur in einem einzigen Fall eine Intervention statt, die zu Irritationen der externen Beteiligten führen. Hier wäre bei künftigen Prozessen entweder auf eine klarere Rollentrennung oder auf rechtzeitige Information zu achten, um Widersprüchlichkeiten zu vermeiden.
- (b) Nach Fertigstellung des Entwurfs der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie fand die politische Abstimmung zwischen den Ministerbüros statt, die sich allen bis dahin etablierten Spielregeln entzog. Für künftige Prozesse wäre zu überlegen, wie die politische Abstimmung in einen an Spielregeln orientierten Prozess integriert und zumindest für die daran Beteiligten transparent stattfinden könnte.

Die politische Abstimmung

Beschreibung

Ende Februar 2002 lag der Expertenentwurf der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie in gedruckter Form vor. Die Mitwirkung von Moderator und wissenschaftlicher Redaktion endete hier. Die Verantwortung für die Fertigstellung ging von den bis dahin beteiligten ExpertInnen und Nominierten auf die politische Ebene (Ministerbüros) über. Kurz darauf zeigte sich, dass das politische Commitment einer der beiden Regierungsparteien zum Entwurf fehlte und die von offiziellen VertreterInnen ausverhandelten Positionen auf politischer Ebene nicht in vollem Umfang akzeptiert wurden. In einem rund zwei Monaten dauernden Prozess der politischen Abstimmung wurden Aussagen des Entwurfes modifiziert und den Interessen und Plänen der Österreichischen Bundesregierung angepasst. Gegenüber dem Entwurf wurden folgende Punkte in der Endfassung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie modifiziert:

- Deutliche Änderungen der sozialpolitischen Zielsetzungen
 - Quantifizierung von Zielsetzungen abgeschwächt (z.B. im Bereich Armutsbekämpfung und Gender Mainstreaming)
 - Familienpolitischen Initiativen deutlich stärker hervorgehoben
 - Ergänzungen zur Gesundheitspolitik
 - Ergänzungen zu Behinderten-Politik

- Vereinzelt Änderungen im Bereich Wirtschaftspolitik
 - Problembeschreibung im Leitziel Kostenwahrheit abgeschwächt
 - Verpflichtung für öffentliche Veranlagung in Öko- und Ethik-Fonds abgeschwächt
 - Ausweitung der Ansatzpunkte im Bereich Nachhaltiger Tourismus
 - Ausweitung der Ansatzpunkte im Bereich Verwaltungsreform und e-government
- Kaum inhaltliche Änderungen im Bereich Lebensräume
 - Weitgehende Neuformulierung der verkehrsspezifischen Leitziele, größtenteils aber semantische und nicht inhaltliche Änderungen
- internationale Verantwortung um Sicherheitspolitik ergänzt
 - Sicherheitspolitik (nationale Verteidigungs- und Sicherheitsdoktrin) und militärische Landesverteidigung als Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung hineinreklamiert
 - Aussagen zur Finanzierung von Entwicklungszusammenarbeit (quantitative Zielsetzungen zur ODA und Selbstverpflichtungen) weiter abgeschwächt
- Der Forderung nach einem eigenem Abschnitt „Wahrung solider öffentlicher Finanzen als Basis Nachhaltiger Entwicklung“ wurde in der Einleitung entsprochen
- Kaum Änderungen zum Umsetzungskapitel
- Strukturelle Änderung: „Innovative Beispiele“ und „Erste Schritte der Umsetzung“ wurden aus dem Kerntext der Strategie herausgenommen, in einem Anhang zusammengefasst und im Einleitungsteil als integrierender Bestandteil der Strategie festgehalten.

Lessons Learned

Schwachstelle „Politisches Commitment“

Die politische Abstimmung des Entwurfes, die zur beschlussfertigen Strategie führen sollte, hat sich in der Rückschau als deutlich schwieriger und zeitaufwändiger erwiesen, als erwartet. Obwohl Schlüsselressorts der Umsetzung (wie z.B. Finanzministerium, Infrastrukturministerium, Sozialministerium, Wirtschaftsministerium) in den Erstellungsprozess eingebunden waren, wurden von der politischen Ebene Positionen in die Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie reklamiert, die erst sehr spät eingearbeitet werden konnten. Dieser Abstimmungsprozess fand jenseits der im Erstellungsprozess vereinbarten Spielregeln statt und entzog sich der bis dahin garantierten Transparenz. Dies wurde in der Rückschau von den meisten VertreterInnen der Redaktionsgruppe und des Plenums auch kritisiert. Sie sahen im Abstimmungsprozess einen Bruch der vereinbarten Spielregeln und eine Entwertung des Plenums. Die möglichen Ursachen dieser Schwachstelle könnten begründet sein in:

- (a) dem hohen Zeitdruck, der die politische Abstimmung parallel zur inhaltlichen Arbeit erschwerte
- (b) einer zu spät begonnenen und zu wenig beachteten Abstimmung zwischen den Ministerbüros
- (c) einem nicht ausreichenden Dialog zwischen Nominierten und der politischen Ebene einzelner Ressorts
- (d) einem taktischen Handeln der betroffenen Ressorts, die sich dadurch der in der Redaktionsgruppe und im Plenum vereinbarten Kultur entziehen konnten (direkte Einflussnahme auf den Text, unverhältnismäßig starke Position einzelner Ressorts, wenig Transparenz, keine Rückkopplung)

Für künftige Projekte bleibt zu überlegen wie der Übergang zwischen Entwurf und politischem Grundsatzpapier effizienter, transparenter und zielorientierter organisiert werden könnte.

Anhang

Liste der in der Steuergruppe, Redaktionsgruppe und im Plenum vertretenen Personen und Institutionen

Teilnehmer	Institution	Plenum	Red.Gr.
Mag. Wilhelm Autischer	Austrian Business Council for Sustainable Development	X	
Mag. Sabine Blecha	Österr. Gemeindebund	X	
Mag. Michael Chalupka	ARGE Soz.Wohlfahrtsträger, Diakonie Österreich	X	
Dipl.-Ing. Dieter Drexel	Industriellenvereinigung	X	X
Mag. Nicolaus Drimmel	Österr. Gemeindebund	X	
Werner Druml	BM für ausw. Angeleg., Abt.III/6	X	
Mr Dr. Herwig Dürr	BM für Wirtschaft und Arbeit, Sektion II/12	X	X
Mag. Karin Feiler	BMWA, Sekt. IV/7/A	X	X
Mag. Elisabeth Freytag	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Präsidialabteilung III/7U - Abt. für EU-Angelegenheiten	X	X
Mag. Christian Gesek	BM für Justiz, Präs.I	X	
Mag. Evelinde Grassegger	BM für Verkehr, Innovation und Technologie, Abt. Verkehrstechnologie	X	X
Mr Dr. Hubert Heiss	Bundeskanzleramt, Leiter d. Stabstelle : Koord.der allg. Regierungspolitik	X	
Mag. Alexander Hofmann	Wirtschaftskammer Österreich, Abt. f. Wirtschaftspolitik	X	X
Mag. Elisabeth Huchler	BM für Verkehr, Innovation und Technologie, Abt. V / A / 6 Energie und Umwelttechnologie	X	X
Dr. Alfred Katterl	BM für Finanzen, Abt.III/13	X	
Fritz Kroiss	Ökoburo	X	
Dr.DI Eva-Claudia Lang	BM für soziale Sicherheit und Generationen, Abteilung IX/9 Bereich öffentliche Gesundheit	X	X
Mag. Franz Maier	Umweltdachverband	X	
Dipl.-Ing. Michael Paula	BM für Verkehr, Innovation und Technologie, Abt. V / A / 6 Energie und Umwelttechnologie	X	X
Dipl.-Ing Alois Posch	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Sektion II/B8 - ÖPUL, Biologische Landwirtschaft	X	X
Markus Reiterer	BM für ausw. Angeleg., Abt.III/6	X	X
Mag. Thomas Ritt	Bundesarbeiterkammer, Abteilung Umwelt und Verkehr	X	X
Dipl.-Ing. Johannes Schima	Österreichs Präsidentenkonferenz d. Landwirtschaftskammern , Forst- und Umweltreferat	X	X
MR.Mag Dietmar Schimek	BM für Inneres , Abt.IV/19	X	
Dr. Barbara Schmon	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abteilung II / 4 U - Strategische Planung, Umweltforschung, Förderungen		X
Dr. Christian Smoliner	BM für Bildung, Wiss.u.K.	X	
Mag. Hans Steiner	BM für soziale Sicherheit und Generationen, Abteilung VII/3 Sozialpolitik	X	
Mag. Axel Steinsberg	Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Umweltpolitik	X	X
Mag. Andrea Stockinger	Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Umweltpolitik	X	X
Dr. Wolfram Tertschnig	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abteilung II / 4 U - Strategische Planung, Umweltforschung, Förderungen	X	X
Mag. Rita Trattnigg	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Präsidialabteilung III/7U - Abt. für EU-Angelegenheiten		X

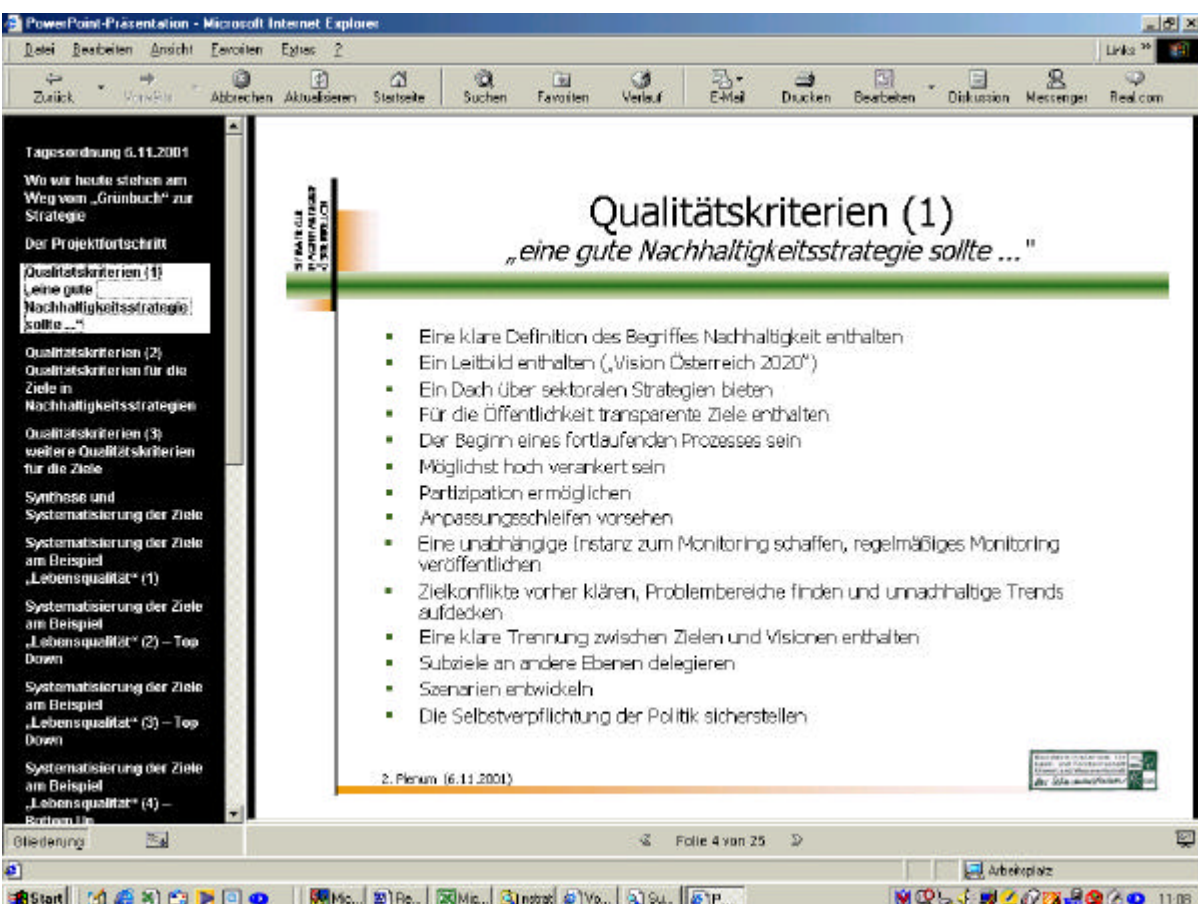
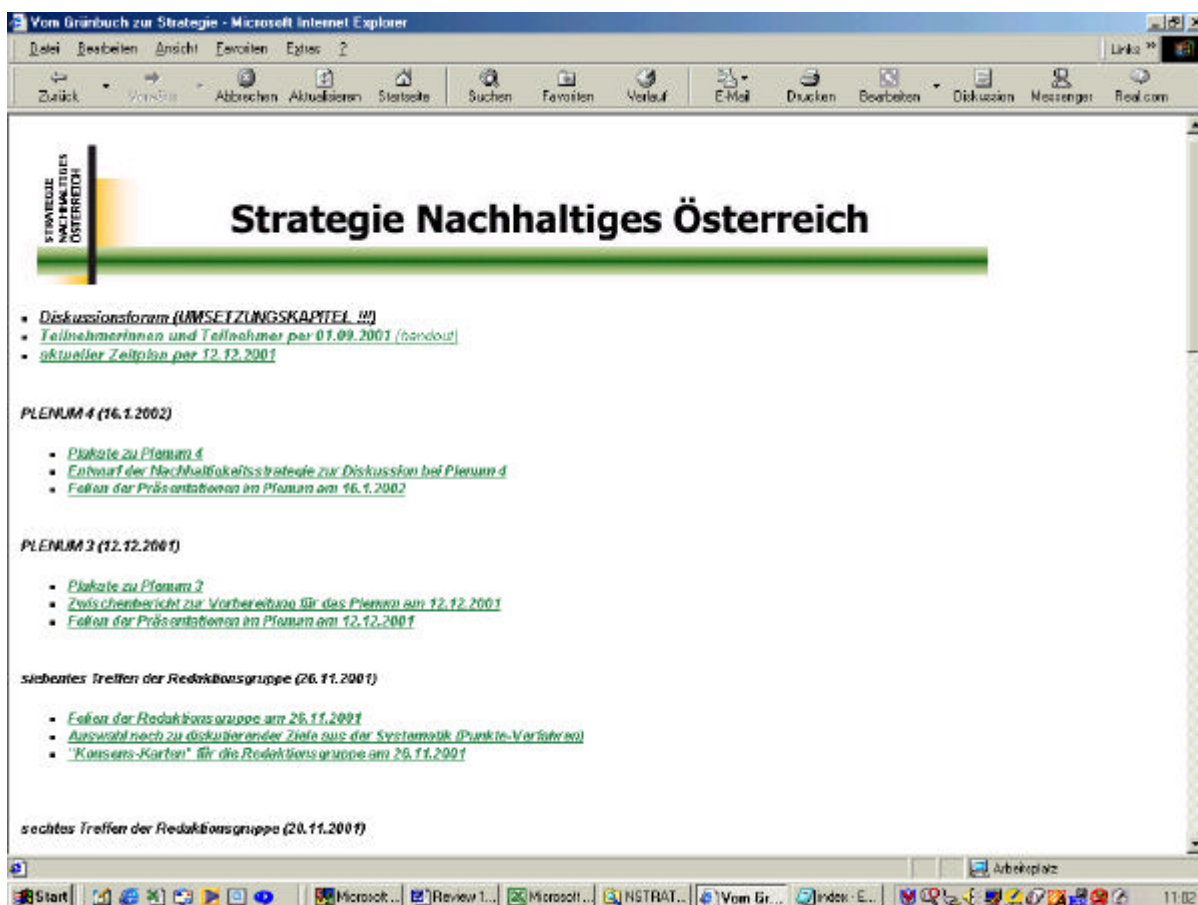
Weiters waren die NachhaltigkeitskoordinatorInnen der Bundesländer ins Plenum eingebunden:

DI Christiane Ademilua-Rintelen	Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, Abt. RU3 – Umweltwirtschaft und Raumordnungsförderung
Dr. Wolfgang Hafner	Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 15 – Umweltschutz und Technik
Dr. Manfred Hellrigl	Amt der Vorarlberger Landesregierung, Büro für Zukunftsfragen
HR DI Gerhard Jägerhuber	Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Fachabt.1c, Abfall- u. Stoffflußwirtschaft
DI Gordana Janak	Magistrat der Stadt Wien, MA 22 – Umweltschutz
HR DI Dietmar Kriechbaum	OÖ Umweltakademie, Amt der Oberösterreichischen Landesregierung
HR DI Gerhard Liebl	Amt der Tiroler Landesregierung, Abteilung Umweltschutz
HR Dr. Fritz Paul	Amt der Burgenländischen Landesregierung, Abteilung 5 – Umweltreferat
HR DI Manfred Rupprecht	Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Rechtsabt. 3
Dr. Dipl.Ing. Gunter Sperka	Amt der Salzburger Landesregierung, Referat 16/03, Chemie und Umweltechnik

Die Steuergruppe bestand aus folgenden Personen:

Dr. Wolfram Tertschnig	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abteilung II / 4 U - Strategische Planung, Umweltforschung, Förderungen
Dr. Barbara Schmon	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abteilung II / 4 U - Strategische Planung, Umweltforschung, Förderungen
Mag. Elisabeth Freytag	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Präsidialabteilung III/7U - Abt. für EU-Angelegenheiten
Mag. Rita Trattnigg	BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Präsidialabteilung III/7U - Abt. für EU-Angelegenheiten
Mag. André Martinuzzi	Wirtschaftsuniversität Wien, IUW - Abteilung für Wirtschaft und Umwelt
DI Ursula Kopp	Wirtschaftsuniversität Wien, IUW - Abteilung für Wirtschaft und Umwelt
Hans-Ullrich Dietzel	Coverdale

Beispiele aus der projektbegleitenden WebSite



Sammlung der Ziele des Plenums per 26.11.2001 - Microsoft Internet Explorer

Strategie Nachhaltiges Österreich

Aus dem Kreis des Plenums sind folgende offizielle Stellungnahmen eingetroffen (letzte Aktualisierung 26.11.2001)

Geben Sie bitte auf eine der nachfolgenden Ziele, die Befugnisse sind als Anordnungs-Datensatz angelegt!

- [Anforderungen Privater \(BMMF, BML/BW\) und Professo/ eines Kleinanwärters](#)
- [Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten](#)
- [Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur](#)
- [Bundesministerium für Inneres](#)
- [Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft](#)
- [Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen](#)
- [Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie](#)
- [Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit](#)

- [Stellungnahme Dr. Werner Gier \(BMMF\) vom 22.11.2001](#)
- [Stellungnahme Dr. Werner Gier \(BMMF\) vom 27.11.2001](#)
- [Stellungnahme Dr. Werner Gier \(BMMF\) vom 27.11.2001](#)
- [Stellungnahme Dr. Karin Failer \(BMMF\) zu den Zielen](#)
- [Stellungnahme Dr. Karin Failer \(BMMF\) zur Umsetzungsschritte](#)

- [Einkaufskriterien Österreich](#)
- [Bundesbeschaffung](#)
- [Prüfungskommission der Landesprüfungsämter](#)
- [Industrie- und Handelskammer und IBCSD](#)
- [Mechanische Industriekontrollsysteme der Länder](#)
- [Österreich, Bundeskanzler](#)
- [Österreich](#)
- [Internetausschuss](#)

Fertig

Feedback per 26.11.2001 - Microsoft Internet Explorer

Strategie Nachhaltiges Österreich

Folgendes Feedback ist bis 26.11.2001 aus dem Kreis der WissenschaftlerInnen und der interessierten Öffentlichkeit via strategie@nachhaltigkeit.at eingelangt.

Geben Sie bitte auf eine der nachfolgenden Ziele, die Befugnisse sind als Anordnungs-Datensatz angelegt!

- [PLG/Österreich, Bundeskanzler/IC](#)
- [Dr. Renate Cerniska \(Umw Wien\)](#)
- [BfG, Susanne Gerstler \(Österreich, Austria\)](#)
- [Dr. Roger Hochstock \(UWI\)](#)
- [Dr. Eva Claudia Lant \(BMMF\)](#)
- [Karlheinz Lerschbacher \(B.B.\)](#)
- [Prof. Dr. Werner Wimmer \(TU Graz\)](#)
- [Prof. Dr. Peter Fuchsler \(Wirtschaftsuniversität\)](#)
- [BfG, Susanne Schaller \(Institut für Technologiepolitik\)](#)
- [Dr. Johannes Schöner \(Prüfungskommission der Landesprüfungsämter\)](#)
- [Dr. Michael Sedwisch \(Institut für Technologiepolitik\)](#)
- [Dr. J. Stefan \(Wirtschaftsuniversität\)](#)
- [Dr. Eva Wenzinger \(UWI, BfG\)](#)
- [Dr. Heinz Peter Winkler \(Wirtschaftsuniversität\)](#)

Rückfragen bitte an

Mag. Andr. Martinuzzi
 Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, WU Wien
 als Abteilung für Wirtschaft und Umwelt und
 Rosnerstraße 22, A-1090 Wien, Österreich
 Tel. ++43-1-010 35 - 4440
 Fax ++43-1-010 36 - 700

Fertig

Plakate Plenum 6.11.2001 - Microsoft Internet Explorer

Strategische Nachhaltiges Österreich

Plakate Plenum vom 6.11.2001

Plakate aus der Sitzung des Plenums vom 6.11.2001

Fragen zu Leitzielen / Umsetzung

- Bildung ↔ Wissenschaft, Forschung messbar auf Ebene der Leitziele
- Verknüpfung Leitziele → Politische Ebene ?
- Kriterien f.d. Expertenwahl ?
- Umw. Prüfst. = Umw. Instanz ?
- Def. freiwillige Vereinbarungen
- Rolle Bundeskanzler / BundesReg.
- Indikator national / europäisch
- Vorhandene Strategien integrieren
- Monitoring bei vorhandenen Einrichtungen

Fertig

Datum - Microsoft Internet Explorer

Strategische Nachhaltiges Österreich

aktueller Zeitplan per 12.12.2001

	Datum	Uhrzeit	Wer	Inhalt	Ergebnis
✓	11.10.2001	12.00-12.00	Redaktionsgruppe	Ziele, Ablauf, Qualitätskriterien, erste Schritte	Protokoll / Fines der Plakate zu das Plenum
✓	16.10.2001	8.00-13.00	Redaktionsgruppe	Systemklärung, Lücken + Konflikte identifizieren	Protokoll / Fines der Plakate zu das Plenum
✓	24.10.2001	10.00-17.00 Informeller Ausklang	Redaktionsgruppe	Diskussion der Ziele und der Umsetzungsmöglichkeiten	vollständiges Material für das Plenum
✓	26.10.2001	8.00-12.00	Redaktionsgruppe	Reservetermin im Beirat zur Fortsetzung der Diskussion	am Ende Ziele inhaltlich klar und abgestimmt
✓	30.10.2001		JUV	Deadline	Rolle im das Plenum und die Redaktionsgruppe
✓	9.11.2001	10.00-17.00	Plenum	Diskussion und Kommentare zu den Zielen und Umsetzungs-Mechanismen der Nachhaltigkeitsstrategie	Anregungen ("Vorgaben für Fortschritt")
✓	7.11.2001	9.00-17.00	"Forum + Forum"	"Veranstaltung „Nachhaltige Unternehmen“"	Einbindung und Feedback der filiozuschaften
✓	9.11.2001	12.00-12.00	Redaktionsgruppe	Feinbearbeitung der Diskussion über Leit-Ziele	am Ende Ziele inhaltlich klar und abgestimmt
✓	14.+15.11.2001	Salzburg	WILFUM + ÖH	Roundtable Nachhaltiges Österreich	Einbindung und Feedback von "Partnern der Umsetzung"
✓	20.11.2001	12.00-12.00	Redaktionsgruppe	Werkgruppenarbeiten an Leitzielen	Protokoll / Fines der Plakate zu das Plenum
✓	22.11.2001		NASCSD/WWF	Veranstaltung „Global Responsibility“	
✓	26.11.2001 Saal 010	12.00-12.00	Redaktionsgruppe	Fertigstellen der Leitziele, Beginn Umsetzungsprozess	Protokoll / Fines der Plakate zu das Plenum
✓	3.12.2001 Saal 010	10.00-14.00	Redaktionsgruppe	Umsetzungskapitel	Protokoll / Fines der Plakate zu das Plenum

Fertig