

---

# Erfolgsfaktoren Nachhaltigkeits- beurteilung

E

---

Aus den vier Praxisbeispielen von Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB), welche auf der Plattform vorgestellt werden, sowie aus weiteren Erfahrungen lassen sich Erfolgsfaktoren für die institutionelle und praktische Verankerung<sup>1</sup> sowie für die Durchführung von NHB ableiten. Dabei gibt es einerseits Faktoren, die dazu führen, dass die Verankerung oder die Durchführung von NHB überhaupt initiiert wird. Andererseits gibt es Faktoren, die dazu führen, dass NHB erfolgreich verankert oder wirkungsvoll durchgeführt werden.

---

## Ein erklärter politischer Wille

Der politische Wille – gegebenenfalls sogar, dass die Politik eine NHB einfordert – ist eine wichtige Voraussetzung für die Initiierung einer NHB. Dies kann sich in einer institutionellen Verankerung der nachhaltigen Entwicklung und der NHB äussern. Dabei muss stets klar sein, welche Rollen sich daraus für die betroffenen Verwaltungsakteurinnen und -akteure und insbesondere die Projektverantwortlichen ergeben. Politisches Commitment und eine starke institutionelle Verankerung können schliesslich dazu führen, dass sich eine entsprechende Verwaltungskultur und ein Verantwortungsgefühl entwickeln, und die Akteurinnen und Akteure die Integration der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in das öffentliche Handeln fördern.

## Die Bereitschaft der Verwaltungsakteurinnen und -akteure

Die Bereitschaft der Verwaltungsakteurinnen und -akteure und insbesondere der Projektverantwortlichen, für das eigene Vorhaben eine NHB durchzuführen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Verankerung und die Initiierung von NHB. Eine NHB bringt insbesondere dann einen Mehrwert, wenn Verwaltungsakteurinnen und -akteure mit unterschiedlichen Perspektiven auf das Vorhaben in den Beurteilungsprozess einbezogen werden und dadurch ein Dialog zwischen diesen Akteurinnen und Akteuren für mögliche Optimierungen und deren Umsetzung entstehen kann.

Die Verwaltungsakteurinnen und -akteure müssen einen Mehrwert in der Durchführung einer NHB sehen – sei dies, um ein Vorhaben im Sinne der nachhaltigen Entwicklung zu optimieren, um der Politik eine Argumentation oder eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, oder um transparent darzulegen, in welchem Ausmass ein Vorhaben den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung entspricht. Der Mehrwert einer NHB muss von den Akteurinnen und Akteuren anerkannt werden, dies ermöglicht es, entsprechende Ressourcen freizusetzen.

## Ein gemeinsames Verständnis über die NHB und deren Ziele

Ein gemeinsames Verständnis und eine klare Kommunikation darüber, was eine NHB ist und welche Ergebnisse damit erreicht werden sollen, ist zentral, um eine NHB erfolgreich durchzuführen. Sämtlichen Beteiligten muss klar sein, was eine NHB kann und was sie nicht kann (Nutzen und Grenzen), und welche Erwartungen und Ansprüche an die Beurteilung gestellt werden (Zweck der Beurteilung). Dabei sind Sensibilisierung und Schulung förderlich für eine konstruktive Haltung der Beteiligten, was sich positiv auf die Qualität der NHB auswirkt. Ausgehend vom Zweck einer Beurteilung ist der Zeitpunkt für deren Durchführung sorgfältig zu wählen: Je früher im Planungs- oder Umsetzungsprozess eine NHB einsetzt, desto grösser ist der Handlungsspielraum für eine Optimierung eines Vorhabens.

## Wahl eines pragmatischen Vorgehens

Ein pragmatisches Vorgehen mit einem vertretbaren Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Entscheidung für die Verankerung und die Durchführung von NHB. Insbesondere der Einbezug einer verwaltungs-internen Nachhaltigkeitsfachstelle oder eines externen Büros begünstigt ein pragmatisches Vorgehen und kann den Aufwand für Projektverantwortliche reduzieren.

Für die Durchführung von NHB können Projektverantwortliche auf bewährte Beurteilungsinstrumente zurückgreifen. Oft kann auf Basis von gemachten Erfahrungen, aber auch auf eigens entwickelten Beurteilungsinstrumenten, aufgebaut werden, indem diese leicht auf die jeweiligen zu beurteilenden Vorhaben angepasst werden. Entsprechend kann der Aufwand für eine Beurteilung gesenkt werden.

## Der Einbezug einer externen Begleitung

Die externe Begleitung und Unterstützung einer NHB durch eine verwaltungs-interne Nachhaltigkeitsfachstelle oder ein externes Büro wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv auf eine NHB aus. Erstens kann auf das erforderliche Know-how und die nötigen Erfahrungen zurückgegriffen werden, um den Beurteilungsprozess effizient zu gestalten und zu steuern. Zweitens erlaubt die externe Begleitung und Unterstützung eine Aussensicht auf ein Vorhaben, im Sinne eines Mehraugenprinzips. Drittens kann durch eine externe Begleitung und Unterstützung gegen aussen Unabhängigkeit und Transparenz hergestellt werden, auch im Sinne einer Qualitätssicherung. Und viertens können Projektverantwortliche entlastet werden, indem die externe Begleitung den Beurteilungsprozess moderiert sowie die Vorbereitung (z. B. erste Beurteilung als Diskussionsgrundlage) und die schriftliche Nachbereitung der Beurteilung (z. B. Verfassen des Berichts und von Textbausteinen für die Botschaft zuhanden der Politik) übernimmt.

## Ein kontinuierlicher Lernprozess auf der Grundlage gesammelter Erfahrungen

Führt eine Verwaltungseinheit zum ersten Mal eine NHB durch, so bedeutet dies einen gewissen Initialaufwand. Es geht insbesondere darum, einen geeigneten Beurteilungsprozess aufzugleisen und ein geeignetes Beurteilungsinstrument auszuwählen respektive zu entwickeln. Mit zunehmender Erfahrung und durch kontinuierliches Reflektieren und Lernen kann der Beurteilungsprozess optimiert und effizienter gestaltet werden, da die Beteiligten mit dem Instrument, dem Prozess und der Zusammenarbeitsform besser vertraut sind – insbesondere, wenn darauf geachtet wird, dass stets die gleichen Personen aus der Verwaltung für die Beurteilungen beigezogen werden.

<sup>1</sup> Mit institutioneller Verankerung ist die Verankerung der NHB in Verfassung, Gesetzen, Verordnungen, Beschlüssen, Strategien, Prozessen, Abläufen, usw. gemeint (im Sinne von Struktur). Mit praktischer Verankerung ist die Verankerung der NHB in Verwaltungskultur, Kommunikation, Weiterbildung, usw. gemeint (im Sinne von Aktivitäten).