

Landesnachhaltigkeitsstrategien Wirkungslose Routinen?

KURZGUTACHTEN

HARALD HEINRICH & KARLA BAUSZUS (05/2025)

LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG, INSTITUT FÜR NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG (INSUGO)



ZUSAMMENFASSUNG

Landesnachhaltigkeitsstrategien haben das Potential, ein zentrales Orientierungs- und Steuerungsinstrument für nachhaltige Entwicklung zu sein. Dieses Potential wird aufgrund bestehender Herausforderungen häufig nicht ausgeschöpft. Um die Herausforderungen zu untersuchen und Lösungsansätze zu entwickeln, wurden Expertinnen und Experten und Verantwortliche für Landesnachhaltigkeitsstrategien interviewt und relevante Dokumente analysiert. Auf dieser Basis wurden acht Faktoren für die Gestaltung und Weiterentwicklung von Landesnachhaltigkeitsstrategien herausgearbeitet. Diese beinhalten unter anderem die Erarbeitung einer systemischen Transformationsstrategie, eine strukturelle und prozedurale Verankerung in Ministerien und Staatskanzlei und zielgruppenspezifische Kommunikation mit einem positiven Narrativ. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von Landesnachhaltigkeitsstrategien – am Fallbeispiel Niedersachsen – ausgeführt.

EINFÜHRUNG

Das Jahr 2025 markiert den Beginn der noch verbleibenden fünf Jahre zur Erreichung der UN-Agenda 2030 und der dazugehörigen Sustainable Development Goals (SDGs) (United Nations 2024). Nachhaltigkeitsstrategien sind auf den verschiedenen föderalen Ebenen – Bund, Länder, Kommunen – sowie bei unterschiedlichen Akteuren, insbesondere Unternehmen, zu einem weit verbreiteten Instrument geworden. Sie nehmen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung globaler, nationaler und subnationaler Nachhaltigkeitsziele ein. Die Relevanz und Wirkung von Nachhaltigkeitsstrategien wird allerdings immer wieder infrage gestellt und an Verbesserungen gearbeitet (Biermann & Hickmann 2020; Treude et al. 2023). Nachhaltigkeitsstrategien dienen idealerweise nicht nur als Orientierungsrahmen, sondern auch als Steuerungsinstrument für die Politikgestaltung und die praktische Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Beispiele aus anderen Ländern wie Finnland oder Costa Rica haben früh gezeigt, dass eine konsequente Implementierung und langfristige politische Unterstützung nachhaltiger Maßnahmen messbare Fortschritte ermöglicht (Bertelsmann Stiftung 2013). Die aktuelle Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) zeigt, dass die Nachhaltigkeitspolitik in Deutschland weiterentwickelt werden muss, um den steigenden ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2025). In Deutschland wurden neben der durchgängigen Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie auf der Bundesebene seit 2002 unter wechselnden Regierungen mit entsprechend variierenden politischen Schwerpunktsetzungen und Anpassungen auch in den Bundesländern Nachhaltigkeitsstrategien aufgesetzt (Bertelsmann Stiftung 2013; Heinrichs & Laws 2015).

Die Reflexion und kontinuierliche Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien – inhaltlich, strukturell, prozedural – ist angesichts von dynamischen Umfeldveränderungen unerlässlich, um Nachhaltigkeit als Orientierungs- und Steuerungsperspektive innerhalb der Verwaltung und für weitere Akteursgruppen relevant zu halten. Der Fokus bisheriger Studien liegt überwiegend auf nationaler Ebene oder beschäftigt sich mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen oder Kommunen. Die Landesebene ist demgegenüber weniger beleuchtet. Das vorliegende Kurzgutachten, dass im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zur Fortschreibung der niedersächsischen Nachhaltigkeitsstrategie erstellt wurde, fasst Ergebnisse einer explorativen Studie zu Landesnachhaltigkeitsstrategien in Deutschland zusammen, mit einem besonderen Fokus auf das Land Niedersachsen (Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz 2017).

HINTERGRUND

In der einschlägigen Fachliteratur zeigt sich, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien das Potential haben, als zentrales Orientierungs- und Steuerungsinstrument für nachhaltige Entwicklung zu dienen (Heinrichs & Laws 2015). Studien weisen aber auch darauf hin, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien in ihrer Wirkung häufig begrenzt bleiben (Bertelsmann Stiftung 2013). Dabei werden eine mangelnde Verbindlichkeit und Verankerung kritisiert, wodurch Nachhaltigkeitsstrategien eher als unverbindliche Leitbilder und nicht als konkrete, zielorientierte Strategien und Maßnahmenpläne fungieren. Zudem mangelt es häufig an einer effektiven Governance-Struktur, die ressortübergreifend agiert und die Wirkung auf politisch-administrative Entscheidungsprozesse stärkt (Meuleman 2018). Auch wurde in frühen Analysen angemerkt, dass Nachhaltigkeitsstrategien oft durch eine unzureichende Beteiligung gesellschaftlicher Akteure geprägt sind. Dies verringert ihre Akzeptanz und Umsetzungschancen (Heinrichs & Laws 2012). Eine weitere Schwäche wird

im Monitoring von Nachhaltigkeitsstrategien gesehen, das häufig nicht die tatsächliche Wirkung misst (Meadowcroft 2007). Ebenfalls als problematisch angesehen wird eine Orientierung an Legislaturperioden, während Nachhaltigkeitsziele langfristige Planungssicherheit benötigen (Jordan & Lenschow 2010). Internationale Best-Practice-Beispiele (z.B. Finnland) zeigen, dass Länder mit klar definierten Zielen, verbindlichen Indikatoren und starker politischer Verankerung signifikante Fortschritte in der Nachhaltigkeitspolitik erzielen können (Biermann et al. 2007; Bertelsmann Stiftung 2013). Aus dieser Literatur lässt sich ableiten, dass Ansätze wie eine feste institutionelle Verankerung, klare Governance-Strukturen, Partizipation und Kooperation, thematische Schwerpunktsetzungen, kontinuierliche Fortschrittsberichte und die verbindliche Einbindung von Nachhaltigkeitsprinzipien in politische Entscheidungsprozesse dazu beitragen können, Nachhaltigkeitsstrategien von symbolischen Leitbildern zu wirkungsorientierten Steuerungsinstrumenten weiterzuentwickeln. An diese Beobachtungen anknüpfend wurde für die vorliegende explorative Studie zu wirksamen Landesnachhaltigkeitsstrategien ein dreistufiger Prozess konzipiert:

1. **Interviews mit Expertinnen und Experten zu Nachhaltigkeitsstrategien** (Rat für Nachhaltige Entwicklung; Zukunftsrat Hamburg; Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien RENN.süd): Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang unter Anlage 1. Auf Basis von Literatur und den Interviews wurden Dimensionen für die Befragung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen aus ausgewählten Bundesländern abgeleitet (vgl. Anlage 2): Basisinformationen zum aktuellen Stand der Landesnachhaltigkeitsstrategie, organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitsstrategie, Funktion und Relevanz, Rahmung, Kontext, konzeptionelle Grundlage und Nachhaltigkeitsverständnis, Nachhaltigkeitspolitik, Strategieentwicklung und -durchführung, Beteiligung und Kommunikation, Themenschwerpunkte, vertikale und horizontale Koordination, nachhaltigkeitspolitische Instrumente, Ziele, Zielkonflikte und Wechselwirkungen, die Umsetzung von Maßnahmen, Monitoring und Evaluation sowie Wirkungseinschätzung.
2. **Dokumentenanalyse der Landesnachhaltigkeitsstrategien:** Um die Landschaft der Landesnachhaltigkeitsstrategien in Deutschland analysieren und den Status Quo auswerten zu können, wurde eine Dokumentenanalyse auf der Grundlage der abgeleiteten Analysedimensionen durchgeführt (vgl. Anlage 2). Die Auswahl der Dokumente erfolgte über die Suche nach Landesnachhaltigkeitsstrategien oder ähnlichen Dokumenten, wie Nachhaltigkeits- oder Fortschrittsberichten. Neben Dokumenten wurden zudem Webseiten zu Nachhaltigkeitsstrategien ausgewertet.
3. **Befragung Verantwortlicher für Landesnachhaltigkeitsstrategien** (Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Thüringen) zu den aus Literatur und Interviews mit Expertinnen und Experten abgeleiteten Dimensionen (vgl. Punkt 1.). Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang unter Anlage 3. Die leitfadengestützten qualitativen Interviews wurden im Zeitraum September bis Dezember 2024 durchgeführt und erfolgten ausschließlich als Videokonferenzen.

ERGEBNISSE

Im Folgenden werden wesentliche Ergebnisse der Dokumentenanalyse, der Befragung der Landesschaltigkeitsverantwortlichen sowie der Interviews mit Expertinnen und Experten für Nachhaltigkeitsstrategien zusammenfassend dargestellt.

Basisinformationen geben Aufschluss darüber, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien in elf Bundesländern institutionalisiert und etabliert sind, während fünf Bundesländer keine eigene Strategie verfolgen, wobei drei von ihnen stattdessen Nachhaltigkeitspläne und -berichte vorlegen.

Die **organisatorische Verantwortung** für Landesnachhaltigkeitsstrategien liegt mehrheitlich bei den Umweltministerien, in einigen Fällen jedoch auch in der Staatskanzlei oder anderen ministeriellen Strukturen, beispielsweise unter der Schirmherrschaft des Ministerpräsidenten und dem Umweltministerium in Hessen.

Auch in **Funktion und Relevanz** von Landesnachhaltigkeitsstrategien zeigt sich eine gewisse Heterogenität. Sowohl die Dokumentenanalyse als auch die Interviews verdeutlichen, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien primär als ressortübergreifende Dachstrategien der Landesregierungen verstanden werden. Sie dienen vorrangig der Orientierung, Koordination und Bündelung von Nachhaltigkeitsbemühungen innerhalb von Landesregierungen. Häufig zeigen die Strategien neben staatlichen Aufgaben auch die Verantwortung einzelner relevanter gesellschaftlicher Akteure auf, wie z.B. Maßnahmen und Angebote für wirtschaftliche Akteure, oder Anknüpfungspunkte für Privatpersonen. Anknüpfend daran werden in den Interviews zwei zentrale Spannungsfelder diskutiert: Erstens, das Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Denken – begründet durch Legislaturperioden – und der Notwendigkeit einer Langfristigkeit für nachhaltiges Handeln. Zweitens, das Spannungsfeld zwischen der strategischen, übergreifenden Funktion der Landesnachhaltigkeitsstrategie und dem Bedarf einer Konkretisierung und thematischen Schärfung.

Die Expertinnen und Experten heben dabei hervor, dass es neben vorhandenen Fachstrategien einzelner Ressorts, auch explizit an die Nachhaltigkeitsstrategie gekoppelte Maßnahmenpläne bedarf. Die aktuelle Tendenz geht deutlich in Richtung Profilschärfung durch thematische und bundeslandspezifische Schwerpunkte. Gleichzeitig betonen die Nachhaltigkeitsverantwortlichen die Relevanz einer ressortübergreifenden Landesnachhaltigkeitsstrategie, gerade weil diese als Dachstrategie für die Landesebene und gesellschaftliche Akteure im Transformationsprozess fungiert. Vereinzelt wurde darauf hingewiesen, dass die Relevanz von Landesnachhaltigkeitsstrategien vor allem stabilisiert und gesteigert werden kann durch die (inhaltliche) Konkretisierung und Profilschärfung von Landesnachhaltigkeitsstrategien, durch Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Dialog, durch mehr Begeisterung, Mut und Umsetzungswille auf politischer Ebene, aber auch auf der Seite der Verwaltung. Das Bewusstsein der Notwendigkeit von Nachhaltigkeit erscheint in Politik und Verwaltung oft nicht hinreichend. Dies ist laut Expertinnen und Experten aber unabdingbar, auch um andere Akteure zu motivieren.

Sowohl die **Rahmung** und Kontextualisierung als auch die **konzeptionelle Grundlage** zeigen, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien eher als Leitbild denn als Strategie im engen Sinne von strategischem Handeln verstanden werden. Die Rahmung von Landesnachhaltigkeitsstrategien orientiert sich stark an der 2030-Agenda der Vereinten Nationen mit ihren 17 Nachhaltigkeitszielen (SDGs) sowie an der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Als **konzeptionelle Grundlage** dienen die SDGs sowie das Drei-Säulen-Nachhaltigkeits-Modell, bestehend aus der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension. In einzelnen Bundesländern wird diese ergänzt um die kulturelle Dimension, z.B. in Thüringen („Demokratie, Kultur und Teilhabe“).

Teilhabe spielt auch in der **Strategieentwicklung und -durchführung** eine relevante Rolle. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien ein breites Spektrum verschiedener **Beteiligungs-** und **Kommunikationsformen** von Top-Down über Bottom-Up Ansätze abdecken und dabei verschiedene Akteure durch unterschiedliche Formate angesprochen und einbezogen werden. Existierende

Formate sind u.a.: Beiräte, Gremien, Bürgergutachten, Nachhaltigkeitsplattformen, Veranstaltungen, Dialogformate, Nachhaltigkeitsforen, Bündnisse, einzelne Akteursbeteiligungen innerhalb der einzelnen SDGs/thematischen Schwerpunkte, Beteiligung in Fachressorts und interministerielle Arbeitsgruppen. Dabei mangelt es aber oft sowohl an Durchführungsbeschreibungen als auch an zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien. Laut den Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Bundesländer sind Landesnachhaltigkeitsstrategien auch ein Werkzeug, um andere Akteursgruppen zu befähigen, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen; dafür bedarf es positiver, handlungsorientierter Narrative. Auch geht es um das Bilden von Netzwerken, das Sensibilisieren von Zivilgesellschaft und die Einbindung von Kindern und Jugendlichen. Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen sind sich einig, dass die Öffentlichkeit dafür gewonnen werden muss, Nachhaltigkeitsstrategien mit umzusetzen. Dafür braucht es frühzeitige und ehrliche Partizipation durch adäquate Beteiligungsinstrumente und einen insgesamt zielgruppenorientierten Kommunikationsansatz.

Analog zur Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesebene sind auch in den Landesnachhaltigkeitsstrategien **Themenschwerpunkte** deutlich erkennbar. In der Dokumentenanalyse zeigt sich, dass thematische Schwerpunkte gesetzt und bundeslandspezifische Transformationsfelder benannt werden. Die Befragung der Nachhaltigkeitsverantwortlichen auf Landesebene und auch die Expertinnen und Experten kommen hier zu ähnlichen Schlüssen: Sie heben hervor, thematische Schwerpunkte nach Landeskompertenzen (z.B. Bildung und Wissenschaft, Kommunen, lokale Wirtschaft) auszuwählen sowie spezifische Einstiegspunkte für Nachhaltigkeit (z.B. Mobilität, Biodiversität, Klimaanpassung) zu nutzen. Expertinnen und Experten kritisieren auch, dass bislang Zukunftsthemen zu wenig und nicht explizit genug adressiert werden.

In der Dokumentenanalyse kommt heraus, dass die **Ziele** der Nachhaltigkeitsstrategien an den SDGs ausgelegt sind und dann meistens zu Themenschwerpunkten zusammengefasst werden. Zur Umsetzung werden bestehende **Instrumente**, wie der Nachhaltigkeitscheck, Nachhaltige Beschaffung, Vereinbarung mit anderen Akteuren, Nachhaltigkeitspreise und – vereinzelt – Hinweise auf Nachhaltigkeitshaushalte, genutzt. Für die **Umsetzung der einzelnen Maßnahmen** wird auf (ressortspezifische) Fachstrategien und exemplarisch auf Leuchtturmprojekte verwiesen. Die Forderung nach mehr Ressourcen für eine langfristig gesicherte **Finanzierung und Personal** wird in den Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen an verschiedenen Stellen gestellt. Auch Expertinnen und Experten verweisen darauf, dass es ressort- und akteursübergreifende Maßnahmenpläne mit finziellem, zeitlichem und personellem Rahmen braucht, um Nachhaltigkeitsstrategien ernsthaft in die Umsetzung zu bringen. Dabei ist nach Analyse der Dokumente das **Monitoring** als Stärke der Landesnachhaltigkeitsstrategien zu bewerten. Die dazugehörigen indikatorenbasierten Nachhaltigkeitsberichte werden von nahezu allen Bundesländern relativ regelmäßig erstellt. Ergänzt werden diese häufig durch Peer-Reviews, externe Begutachtung und durch Begleitungen von Gremien und Beiräten.

Die Dokumentenanalyse gibt Aufschluss darüber, dass sich die **vertikale Koordination**, also die Verzahnung der Landesnachhaltigkeitsstrategien zur Bundes- und kommunalen Ebene, durchgesetzt hat. Auch die Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen bestärken die Erkenntnis, dass vor allem die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie eine Vorreiterrolle einnimmt. Hier werden vor allem die Problemstellung und die Instrumentarien als vergleichbare Elemente genannt, während sich die strategische Herangehensweise, die Inhalte sowie deren Intensität unterscheiden. Dabei wird vermehrt auf gute Abstimmungsprozesse sowie verschiedene politische Kompetenzen und somit Zuständigkeiten verwiesen (Bund-Länder-Austausch als Positivbeispiel). Bei Betrachtung der **horizontalen Koordination**, also der Abstimmung zwischen

Politikfeldern, ist erkennbar, dass Länder Instrumente wie interministerielle Arbeitsgruppen oder ähnliche Gremien nutzen, um sich auszutauschen und ressortübergreifend zu arbeiten. In den Interviews zeigt sich zusätzlich, dass hierunter zum Teil auch Anknüpfungspunkte zu Kommunen und anderen Akteursgruppen, wie der Wirtschaft oder Jugendlichen, einfließen. Bezuglich der Einbindung von Kommunen wird darauf hingewiesen, dass verschiedene kommunale Größen, so z.B. auch die regionale Ebene miteinbezogen werden sollten. Um die Wirkung der vertikalen und horizontalen Koordination zu verstärken, verweisen Nachhaltigkeitsverantwortliche der Bundesländer an verschiedenen Stellen auf die Bedeutung der Staatskanzlei, die sowohl lokale Aktionen als auch Forderungen an die Bundesebene verstärken können. Insgesamt zeigt sowohl die Dokumentenanalyse als auch die Befragung der Nachhaltigkeitsverantwortlichen die besondere **Rolle der Landesebene** als Verbindung zwischen kommunaler und Bundesebene.

Dauerhafte Herausforderungen in der Zielerreichung von Landesnachhaltigkeitsstrategien bleiben **Zielkonflikte** und **Wechselwirkungen**. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass Wechselwirkungen zwischen einzelnen Zielen zwar angesprochen, aber zumeist nicht systematisch bearbeitet werden. Dabei kann die Bewältigung von Zielkonflikten und das Finden potenzieller Synergien durch das Bündeln der Ziele in thematische und bundeslandspezifische Schwerpunkte angegangen werden. Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen betonen, dass einige Bundesländer hier schon auf dem richtigen Weg sind, die Werkzeuge zur Umsetzung nur konsequenter eingesetzt werden müssten.

Das Auflösen von Spannungsfeldern zwischen Zielkonflikten trägt auch dazu bei, dass die Wirkung von Landesnachhaltigkeitsstrategien besser nachvollzogen werden kann. Eine regelmäßige, explizite Wirkungsüberprüfung und Nachsteuerung wird nur in Thüringen benannt. Nachhaltigkeitsverantwortliche aus den Bundesländern und Expertinnen und Experten nennen weitere Faktoren, die zu einer verbesserten Wirksamkeit von Landesnachhaltigkeitsstrategien beitragen. Dazu zählen die Einführung und Nutzung von Steuerungssystemen, um Landesnachhaltigkeitsstrategien als Steuerungsinstrument zu etablieren. Dafür bedarf es einer Nachhaltigkeitsarchitektur, die einer klaren Mandatierung und Zielsetzung folgt: Das Einbinden ins Regierungshandeln, die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und die Nutzung von Instrumenten. Zudem müssten Ziele mit Personal, klaren Zuständigkeiten und einer langfristigen und adäquaten Finanzierung verknüpft werden. Da Nachhaltigkeitsstrategien als gesamtgesellschaftliche Aufgabe angegangen werden müssen, reicht es nicht, ausschließlich Hebel im administrativen und politischen Feld zu betätigen: Glaubwürdige, ehrliche und zielgruppenspezifische Kommunikation bindet weitere Akteursgruppen ein und motiviert diese, zur Zielerreichung beizutragen.

Dabei stehen die interviewten Nachhaltigkeitsverantwortlichen vor multiplen **Herausforderungen**, die sich von (wechselnden) politischen Mehrheiten, über das Strategieverständnis von der Entwicklung bis zur Umsetzung erstrecken, und damit Personal, Finanzierung sowie Kommunikation betreffen. Es bedarf der Komplexitätsreduktion von Nachhaltigkeitsthemen, ohne diese zu verwässern, und des Aufbringens von „Mut zur Veränderung“ zur Umsetzung der Strategie.

Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei zu verankern und somit als Querschnittsaufgabe zu etablieren, stringente Governance-Strukturen zu schaffen, thematische Schwerpunkte zu setzen und wissenschaftliche Begleitforschung heranzuziehen, sind nur einige **vielversprechende Ansätze**, die in den Interviews genannt wurden. Darüber hinaus wurde die Wichtigkeit von Vernetzung und damit der stärkeren Einbindung verschiedener zivilgesellschaftlicher Gruppen, so auch Kinder und Jugendliche, betont. Als zielführend benannt wurde dabei, positive Narrative zu kommunizieren und Akteuren den Mehrwert von Nachhaltigkeit alltagsnah aufzuzeigen. Vor allem gilt dies auch gegenüber Wirtschaftsakteuren und Kommunen, die konkret

anwendbare Angebote benötigen, um ins Handeln zu kommen und Teil der Umsetzung der Landesnachhaltigkeitsstrategie zu werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass vielfältige praktische Ansätze vorhanden und erprobt sind, die dazu beitragen, **Nachhaltigkeitspolitik** als ressortübergreifendes Handlungsfeld wirksam werden zu lassen. Nachhaltigkeitsverantwortliche und Expertinnen und Experten heben einige Aspekte hervor, um Nachhaltigkeitspolitik ernsthaft zu betreiben und konkret umzusetzen. Dazu gehört insbesondere ein gemeinsames Verständnis der Relevanz und Notwendigkeit von Nachhaltigkeit. Konkret heißt das, dass es weiteren Verständigungsbedarf innerhalb von Politik und Verwaltung zur nachhaltigen Entwicklung gibt. Hilfreich erscheinen zudem Nachhaltigkeitsbeauftragte in jedem Ressort sowie mandatierte Gremien auf der Arbeits- und Leitungsebene (interministerielle Arbeitsgruppen, Staatssekretärsausschüsse Nachhaltigkeitsbeiräte etc.). Neben Gremien sind auch die bereits genannten Instrumente und ihre politisch-administrative Verankerung wesentlich, um Nachhaltigkeitspolitik in die Umsetzung zu bringen. Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei wäre dann ein konsequenter Schritt, um Nachhaltigkeitspolitik den passenden Stellenwert zu verleihen. Schließlich könnten Bundesländer Verantwortung übernehmen und mit Vorbildfunktion vorangehen, in dem sie Nachhaltigkeit als Staatsziel in Landesverfassungen aufnehmen.

ERKENNTNISSE UND FAKTOREN FÜR WIRKUNGSORIENTIERTE LANDESNACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Die drei empirischen Methoden, Interviews mit Expertinnen und Experten, Dokumentenanalyse und Befragung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen, zeigen eine hohe Übereinstimmung in mehreren Schlüsselbereichen, die zur Identifikation von acht Faktoren für die Gestaltung von Landesnachhaltigkeitsstrategien führen:

1. **Nachhaltigkeits- und Strategieverständnis reflektieren und präzisieren:** Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Landesnachhaltigkeitsstrategien mehrheitlich als unverbindliche Leitbilder wahrgenommen werden, während eine Profilschärfung und Konkretisierung als erfolgversprechender Ansatz identifiziert wurde. Ein klar definiertes Verständnis von einer Landesnachhaltigkeitsstrategie als langfristige und systemische Transformationsstrategie sowie eine gemeinsame Vision können helfen, Nachhaltigkeit in die Umsetzung zu bringen.
2. **Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und den Ministerien strukturell und prozedural verankern:** Die Verankerung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Staatskanzlei stellt einen entscheidenden Hebel für die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsstrategie als Dachstrategie dar. Institutionelle Verankerungen, wie interministerielle Arbeitsgruppen, verbindliche Nachhaltigkeitschecks und regelmäßige Berichterstattungen im Kabinett können dazu beitragen, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe umgesetzt wird und politische Langfristorientierung gestärkt wird.
3. **Rollenverständnis von Politik und Verwaltung klären:** Die Analyse zeigt, dass eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitspolitik dann funktionieren kann, wenn klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zwischen politischen Entscheidungsträger*innen und Verwaltung festgelegt sind. Dabei bedarf es fortlaufend enger Abstimmung und Anpassungen zwischen diesen Akteuren, um Rahmenbedingungen an nötige Umsetzungsvorhaben anzupassen.
4. **Beteiligung und Kommunikation verbessern:** Wirksame Nachhaltigkeitspolitik bedeutet, dass sie nicht nur innerhalb der öffentlichen Hand verankert ist, sondern auch eine breite gesellschaftliche Beteiligung

und damit Akzeptanz für Maßnahmen und Unterstützung ermöglicht. Dies erfordert transparente und verständliche Kommunikation, unterschiedliche Beteiligungsformate sowie eine zielgruppenspezifische Ansprache.

5. **Klares und gemeinsames Narrativ nutzen:** Um Landesnachhaltigkeitsstrategien nicht nur als Regierungsstrategie anzugehen, sondern gesellschaftliche Akteure miteinzubinden, bedarf es eines gesellschaftlich anschlussfähigen, positiven Narrativs, dass möglichst breit mitgetragen wird. Identifikation mit und Akzeptanz von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind essentiell für deren Umsetzung.
6. **Landes-Nachhaltigkeitsthemen fokussieren und kontextualisieren:** Komplexitätsreduktion ohne inhaltliche Verwässerung verlangt das Fokussieren und Kontextualisieren der bundeslandspezifisch ausgesuchten Schwerpunkte und ihrer Einordnung in die Gesamtperspektive einer nachhaltigen Entwicklung. Als Vorbild kann dabei die aktuelle Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie fungieren.
7. **Maßnahmenprogramme konkretisieren und evaluieren:** Nachhaltigkeitsstrategien entfalten nur dann Wirkung, wenn sie auch umgesetzt werden. Dafür bedarf es klarer Maßnahmen mit festen Zuständigkeiten, Zeiträumen und finanziellen Mitteln, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Ein indikatorengestütztes Monitoring sowie externe wissenschaftliche Evaluation sind dabei entscheidend, um Fortschritte messbar zu machen und die Strategie anschließend anzupassen.
8. **Inspirierende und mutige Vorbildfunktion:** Die öffentliche Hand der Bundesländer kann eine transformative Rolle einnehmen, indem sie nicht nur Maßnahmen vorgibt, sondern selbst als Vorbild agiert. Eine mutige und innovative Nachhaltigkeitspolitik, kann Strahlkraft für Kommunen, Wirtschaft und Gesellschaft entfalten und maßgeblich zur nachhaltigen Entwicklung des Landes beitragen. Wichtig sind hier auch die Präsenz und Wirkung einzelner Persönlichkeiten mit Symbolwirkung, wie Ministerpräsidentinnen und Ministerpräsidenten.

Diese acht Faktoren verdeutlichen, dass eine Weiterentwicklung von Landesnachhaltigkeitsstrategien nicht nur wünschenswert, sondern notwendig ist, um Nachhaltigkeit als verbindliches, strategisches und wirksames Steuerungsinstrument auf Landesebene zu etablieren.

IMPULSE FÜR NIEDERSACHSEN

Die benannten Faktoren für wirksame Landesnachhaltigkeitsstrategien werden im Folgenden exemplarisch für die niedersächsische Nachhaltigkeitsstrategie angewendet. Die Ergebnisse sind im Anhang tabellarisch aufbereitet (Anlage 4).

Die Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen wurde 2017 verabschiedet und wird durch Fortschrittsberichte etwa alle drei Jahre aktualisiert; die Fortschreibung steht aktuell an. Die erste Handlungsempfehlung lautet daher, die **Nachhaltigkeitsstrategie** vor dem Hintergrund der neuen Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der dargestellten Entwicklungen **neu aufzusetzen**. Die Zuständigkeit für die Nachhaltigkeitsstrategie liegt derzeit beim Niedersächsischen Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz. Eine Klärung, ob die Nachhaltigkeitsstrategie als ressortübergreifende, politisch-administrative Dachstrategie oder als Umweltstrategie verstanden wird, erscheint notwendig. Soll die Nachhaltigkeitsstrategie als Orientierungs- und Steuerungsinstrument fungieren, zur politikfeldübergreifenden Koordination, sollte eine Verankerung in der Staatskanzlei geprüft werden. Dies würde nicht nur die strategische Relevanz der Strategie unterstreichen, sondern auch eine stärkere ressortübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen. Durch Übernahme von Führungsverantwortung könnte

ein klares Signal für eine ambitionierte Nachhaltigkeitspolitik gesetzt werden. Die Handlungsempfehlung lautet entsprechend, die **organisatorische Verantwortung der Landesnachhaltigkeitsstrategie in der Staatskanzlei** zu verankern und damit sowohl einen symbolischen als auch institutionellen Rahmen zu deren Umsetzung zu schaffen.

Wie die meisten Landesnachhaltigkeitsstrategien dient auch die niedersächsische als Orientierung und Maßstab für die öffentliche Hand. Allerdings hat sie auch zum Ziel, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure miteinzubinden. Um die oftmals bestehende Lücke zwischen Zielen und Zielerreichung schließen zu können, ist eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation zentral. Die Entwicklung und Nutzung eines **positiven, gesellschaftlich anschlussfähigen Transformationsnarrativs und einer zielgruppenorientierten Kommunikationsstrategie** ist eine weitere Handlungsempfehlung.

Die Nachhaltigkeitspolitik Niedersachsens betont politisches Handeln, ist aber noch kein tragendes Leitprinzip allen Handelns der öffentlichen Hand. Für eine wirksamere Umsetzung bedarf es klarer Zuständigkeiten, verbindlicher Maßnahmenpläne mit Zeithorizonten sowie eine gesicherte Finanzierung. Die Handlungsempfehlung hierzu ist dementsprechend, dass bestehende **(Ressort-)Strategien besser miteinander verzahnt werden**, um eine kooperative und ressortübergreifende Koordinierung und Steuerung durch die Nachhaltigkeitsstrategie zu ermöglichen. Ziel sollte sein, für Schwerpunktthemen und Transformationsbereiche ressortübergreifende Maßnahmenpläne zu entwickeln, die die Umsetzung der gesamten Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen.

Vergleichbar zu anderen Bundesländern erfolgt die Strategieentwicklung bislang durch das Umweltministerium, unterstützt durch verschiedene Beteiligungsformate und wissenschaftliche Begleitung. Die Handlungsempfehlung ist eine explizite „**Durchführungsbeschreibung“ für die Strategie** vorzulegen, um transparent zu machen, wie mit welchen Aktivitäten und Zielsetzungen der Strategieentwicklungsprozess gestaltet werden soll. Zusätzlich sollten die Ergebnisse des Monitorings sowie laufende Beteiligungen zivilgesellschaftlicher Akteure, insbesondere von Jugendlichen und der Wirtschaft, systematischer für Anpassungsprozesse der Strategie genutzt werden.

Die niedersächsische Nachhaltigkeitsstrategie weist drei Handlungsfelder auf – wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen – die an den SDGs orientiert sind und einen besonderen Fokus auf Kommunen haben. Es wird empfohlen ergänzend dazu zentrale landesspezifische Schwerpunkte stärker zu setzen.

Sowohl für die vertikale als auch die horizontale Koordination zeigt die niedersächsische Nachhaltigkeitsstrategie wichtige Ansätze, die weiter vertieft werden sollten. Die **Handlungsempfehlung** ist diesbezüglich, die Zusammenarbeit mit Bund und Kommunen weiter zu stärken, interministerielle Arbeitsgruppen zu Schwerpunktthemen gezielt einzusetzen und den parlamentarischen Nachhaltigkeitsbeirat aufzuwerten. Eine (Selbst-)Verständigung in Verwaltung und Politik wäre hilfreich, um ein gemeinsames (Rollen-)Verständnis für Inhalte und Durchführung der Nachhaltigkeitsstrategie zu etablieren.

Die Fortschrittsberichte werden mithilfe des Landesamtes für Statistik Niedersachsen erstellt. Wie bei der Mehrheit der bundesweiten Landesnachhaltigkeitsstrategien kann auch hier beobachtet werden, dass Nachhaltigkeitsberichte als Monitoringinstrument fungieren. Diese thematisieren allerdings kaum systematisch Wechselwirkungen (Synergien und Zielkonflikte) zwischen den einzelnen SDGs sowie eine konkrete Wirkungsanalyse der Nachhaltigkeitsstrategie. Die abschließende **Handlungsempfehlung** ist vor diesem Hintergrund, das Nachhaltigkeitsmonitoring auch mit Blick auf Zielkonflikte und Wechselwirkungen

kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Ergebnisse für die (kritische) Überprüfung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie gezielt heranzuziehen.

AUSBLICK

Verlieren Nachhaltigkeitsstrategien angesichts aktueller Krisen und politischer Herausforderungen an Bedeutung? Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Nachhaltigkeitsstrategien weiterhin eine relevante Rolle für die politisch-administrative Orientierung, Gestaltung und Steuerung nachhaltiger Entwicklung spielen, die Wirksamkeit jedoch durch Weiterentwicklung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen gesteigert werden kann. So halten die interviewten Expertinnen und Experten sowie die befragten Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Bundesländer an der Agenda 2030 als gemeinsamen globalen Ansatz und der Notwendigkeit für Landesnachhaltigkeitsstrategien fest. Die im Koalitionsvertrag für die 21. Legislaturperiode (CDU, CSU & SPD 2025) getätigten Aussagen zur Weiterführung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, zur Wiedereinsetzung des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung, zum Festhalten an den Globalen Nachhaltigkeitszielen und der aktiven Mitwirkung an der anstehenden Post-2030-Agenda, sowie die angestrebte Staatsmodernisierung mit ressortübergreifenden, missionsorientierten und agilen Ansätzen ermöglichen für die kommenden Jahre einen stabilen nachhaltigkeitspolitischen Rahmen und politisch-administrative Innovationen für einen nachhaltigen Staat (Heinrichs 2017, Heinrichs 2022). Gerade in Zeiten, die geprägt sind von multiplen Krisen und zunehmender gesellschaftlicher Polarisierung, und in denen komplexe und langfristig zu bearbeitende Herausforderungen in den Hintergrund zu rücken drohen, sind diese Entwicklungsperspektiven positiv zu bewerten. Die Nachhaltigkeitspolitik und die Nachhaltigkeitsstrategien der Bundesländer sollten daran anknüpfen und zielgerichtet überarbeitet werden. Landesnachhaltigkeitsstrategien können einen Beitrag leisten zu einem vorausschauenden und handlungsfähigen Staatswesen, das die Lebensqualität lebender und zukünftiger Generationen effektiv verbessert und dabei gleichzeitig bürokratisch effizient operiert. Für das facettenreiche Feld nachhaltiger Entwicklung sind dafür die Möglichkeiten der Digitalisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz konsequent auszuschöpfen.

Nachhaltigkeitsstrategien auf Landesebene nehmen in diesem Kontext eine besondere Rolle ein, weil sie eine Brücke zwischen der nationalen und kommunalen Nachhaltigkeitsarbeit bilden. So können z.B. themenspezifische Transformationsfelder und partizipative Ansätze von der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie übertragen und landesspezifisch konkretisiert werden. Von kommunalen Strategien kann gelernt werden, wie diese als Handlungskonzepte statt lediglich Leitprinzipien zu gestalten sind. Dabei sollte es als Chance betrachtet werden, dass Nachhaltigkeitsstrategien – trotz varierender Ausgestaltung – sowohl im föderalen politischen System als auch bei weiteren Akteursgruppen, wie Unternehmen, als Vehikel von Zukunftsdenken und -handeln verbreitet sind.

Aus den Analysen lässt sich auch schlussfolgern, dass Nachhaltigkeitsstrategien vor allem dann Wirkung entfalten können, wenn sie über eine allgemeine Orientierungsfunktion hinaus als Steuerungsinstrument genutzt werden. Die acht Faktoren für wirkungsorientierte Landesnachhaltigkeitsstrategien bündeln diese Einsichten und sind als Hilfestellung gedacht, wie mit weiteren Fortschreibungen von Nachhaltigkeitsstrategien umgegangen werden kann. In Anbetracht multipler Krisen und veränderter Umfeldbedingungen erscheint nicht nur eine Anpassung von Governance-Strukturen und -Prozessen erforderlich, sondern auch ein Reflexions- und Verständigungsprozess über Verantwortlichkeiten, Funktionen und inhaltliche Ausrichtung. Den Ergebnissen dieser Studie folgend lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit

als handlungsleitendes Prinzip ressortübergreifend in alle Entscheidungsprozesse integriert werden sollte, statt als zusätzliches, aber separiertes Politikfeld betrachtet zu werden. In diesem Zusammenhang nimmt der in dieser Studie herausgearbeitete Faktor „Inspirierende und mutige Vorbildfunktion“ eine besondere Rolle ein. Denn die Befragung zeigt, dass erfolgreiche Nachhaltigkeitspolitik nicht nur von strukturellen, prozeduralen und instrumentellen Anpassungen abhängt, sondern auch eine Haltungsfrage ist, die Nachhaltigkeit als transformative Aufgabe begreift. Dafür bedarf es einer konsequenten Wirkungsorientierung. Fortschritte in der Umsetzung von Maßnahmen hängen dabei nicht zuletzt stark von der hinterlegten Finanzierung ab. Die neu eingerichteten Sondervermögen eröffnen hier neue Spielräume. Nachhaltigkeitspolitik und -strategien, gerade auch auf der Ebene der Bundesländer können helfen, die Umsetzung von Programmen und Maßnahmen gezielt für die Nachhaltigkeitstransformation wirksam werden zu lassen.

LITERATUR

- Bertelsmann Stiftung. (2013). Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft. Bertelsmann Verlag.
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/erfolgreiche-strategien-fuer-eine-nachhaltige-zukunft-1>
- Biermann, F., & Hickmann, T. (2020). Globale Ziele ohne Wirkung oder normative Leitplanken? Vereinte Nationen, 68(5), 195–200. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.35998/vn-2020-0021>
- Biermann, F., Pattberg, P., Van Asselt, H., & Zelli, F. (2007). Governance and institutions for sustainability. In Sustainability Science (pp. 21-38). Springer.
- CDU, CSU, & SPD. (2025). Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode. Bundestag. Verfügbar unter:
<https://www.bundestag.de/resource/blob/194886/696f36f795961df200fb27fb6803d83e/koalitionsvertrag-data.pdf>
- Heinrichs, H. und Laws, N. (2012). Mehr Macht für eine nachhaltige Zukunft: Politikbarometer zur Nachhaltigkeit in Deutschland. WWF Deutschland. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:109-1-15367262>
- Heinrichs, H. und Laws, N. (2015). Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln: Grundlagen, Analysen und Gestaltungsoptionen. Gütersloh: WBV Bertelsmann Verlag
- Heinrichs, H. (2017). Der gestaltende Staat im Kontext gesellschaftlichen Wandels: Herausforderungen und Gestaltungsansätze für Nachhaltigkeitsstrategien und -politiken. Dessau: Umweltbundesamt (Texte, Nr. 107/2017)
- Heinrichs, H. (2022). Sustainable Statehood: Reflections on Critical (Pre-)Conditions, Requirements and Design Options. *Sustainability*, 14(15), 9461.
- Jordan, A., & Lenschow, A. (2010). Environmental policy integration: a state of the art review. *Environmental Policy and Governance*, 20(3), 147-158.
- Meadowcroft, J. (2007). National sustainable development strategies: Features, challenges and reflexivity. *European Environment*, 17(3), 152-163.
- Meuleman, L. (2018). Metagovernance for sustainability: A framework for implementing the SDGs. Routledge.
- Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz (2017). Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen. Verfügbar unter:
https://www.umwelt.niedersachsen.de/download/112471/Nachhaltigkeitsstrategie_fuer_Niedersachsen_2017_.pdf
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. (2025). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2025: Transformation gemeinsam gerecht gestalten. Verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975228/2335292/c4471db32df421a65f13f9db3b5432ba/2025-02-17-dns-2025-data.pdf?download=1>
- Treude, M. / Diersch, S. / Nobis, L. / Söhnlein, K. (2023). Verbesserungshinweise des TEAM Nachhaltigkeit zur zweiten Fortschreibung der NRW-Nachhaltigkeitsstrategie. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. Verfügbar unter:
https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/NHS_NRW3_Fortschreibung_NHS_NRW2023.pdf
- United Nations. (2024). The Sustainable Development Goals report 2024. United Nations. Verfügbar unter:
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

ANLAGEN

Anlage	Titel
Anlage 1	Leitfaden Expertinnen und Experten
Anlage 2	Kategoriensystem Dokumentenanalyse
Anlage 3	Leitfaden Nachhaltigkeitsverantwortliche ausgewählter Bundesländer
Anlage 4	Faktoren für wirkungsorientierte Landesnachhaltigkeitsstrategie; Anwendung am Beispiel Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen

LEITFADEN INTERVIEWS MIT EXPERTINNEN UND EXPERTEN (ANLAGE 1)

Interviewte Expertinnen und Experten:

- Marc-Oliver Pahl, Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)
- Helena Peltonen-Gassmann, Zukunftsrat Hamburg
- Silke Timm, RENN.süd (Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien)

Leitfragen:

1. Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftspolitischer Entwicklungen: Wie nehmen Sie die Rolle und Relevanz von Nachhaltigkeitsstrategien auf Landesebene wahr?
2. Was können und sollten Nachhaltigkeitsstrategien auf Landesebene leisten?
3. Was sind aus Ihrer Sicht Kernelemente einer guten Nachhaltigkeitsstrategie?
4. Sehen Sie thematische Schwerpunkte in den Landesnachhaltigkeitsstrategien?
5. Wie nehmen Sie das Verhältnis zwischen Klimaschutzpolitik und Landesnachhaltigkeitsstrategien wahr?
6. Wie schätzen Sie die Wirkung von Landesnachhaltigkeitsstrategien ein?
7. Was braucht es, damit Landesnachhaltigkeitsstrategien wirksamer werden?
8. Wie ist Ihre Einschätzung zur Bedeutung und Entwicklung von Landesnachhaltigkeitsstrategien in den nächsten fünf Jahren?
9. Bezuglich des Gutachtens zur Niedersächsischen Nachhaltigkeitsstrategie: Welche Bundesländer erscheinen Ihnen besonders interessant für eine vertiefte Analyse mit Interviews?

KATEGORIENSYSTEM DOKUMENTENANALYSE (ANLAGE 2)

Dimension	Frage
Basis-informationen	<ul style="list-style-type: none"> — Gibt es eine Nachhaltigkeitsstrategie? — In welcher Form liegt diese vor? — Wo ist das Strategiedokument abgelegt? — Wann wurde die Strategie zuletzt aktualisiert und wann wurde die erste Strategie aufgesetzt? — Welche Laufzeit hat die Strategie? — Wie ist der Aufbau und die Struktur des Dokuments?
Organisatorische Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> — Wer ist federführend verantwortlich für die Nachhaltigkeitsstrategie? — Gibt es zuständige Organisationseinheiten und Personalkapazitäten?
Funktion & Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> — Wird für die Nachhaltigkeitsstrategie eine spezifische Funktion und Relevanz benannt? — Funktion und Relevanz für die Exekutive? — Funktion und Relevanz für die Legislative? — Funktion und Relevanz für nicht-staatliche Akteure?
Rahmung	<ul style="list-style-type: none"> — Wie wird die Nachhaltigkeitsstrategie kontextualisiert? — Wird sie in den Kontext von anderen Strategien und Politikfeldern gestellt? — Wird Bezug genommen auf aktuelle politische Entwicklungen? — Wird Bezug genommen auf die TA 2030, EU Sustainability/Green Deal und die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie?
Konzeptionelle Grundlegung	<ul style="list-style-type: none"> — Welches Nachhaltigkeitsverständnis unterliegt der Nachhaltigkeitsstrategie? — Wird Bezug genommen auf spezifische Nachhaltigkeitsansätze (Säulen-Modell etc.)?
Nachhaltigkeits-politik	<ul style="list-style-type: none"> — Wird Nachhaltigkeitspolitik als eigenständiges Politikfeld betrachtet? — Wird die Nachhaltigkeitsstrategie als Instrument der Nachhaltigkeitspolitik verstanden?
Strategie-entwicklung und -durchführung	<ul style="list-style-type: none"> — Wie ist der Prozess der Strategieentwicklung ausgestaltet (Akteure staatlich/nicht-staatlich, Ansätze)? — Wie ist der Prozess der Strategiedurchführung ausgestaltet (Akteure staatlich/nicht-staatlich, Ansätze)?
Beteiligung & Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> — Inwieweit werden unterschiedliche Anspruchsgruppen (Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Bürger) angesprochen? — Welche Formen von Beteiligung finden an welchen Stellen statt? — Welchen Einfluss hat die Beteiligung auf die Strategieentwicklung und -durchführung?
Themen-schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> — Welche Themenschwerpunkte werden gesetzt und (wie) werden diese begründet? — Werden spezifische Transformationsbereiche fokussiert?
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> — Gibt es in der Nachhaltigkeitsstrategie Prozesse und Strukturen für die vertikale Koordination (Kommunen und Bund)? — Gibt es in der Nachhaltigkeitsstrategie Prozesse und Strukturen für die horizontale Koordination zwischen Politikfeldern und Ressorts?
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> — Inwiefern werden spezifische nachhaltigkeitspolitische Instrumente wie Nachhaltigkeitscheck oder Nachhaltigkeitshaushalt genutzt?

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> — Gibt es spezifizierte Ziele? — Sind diese ausgerichtet auf die SDGs? — Werden die Ziele als SMART-Ziele definiert? — Werden (potentielle) Zielkonflikte thematisiert? — Gibt es Ansätze zum Umgang mit Zielkonflikten?
Umsetzung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> — Ist die Strategie mit konkreten Maßnahmen, einem Zeitplan und finanziellen Mitteln verknüpft sowie mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung?
Monitoring und Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> — Inwieweit gibt es einen Monitoring- und Evaluationsmechanismus? — Gibt es für Ziele und Maßnahmen messbare Indikatoren? — Wie wird die Wirksamkeit nachverfolgt? — Gibt es Vorgehensweisen bei Zielerreichung/-verfehlung? — Welche Akteure sind in Monitoring und Evaluation einbezogen?
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> — Inwieweit werden konkrete Wirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie benannt?

LEITFADEN NACHHALTIGKEITSVERANTWORTLICHE AUSGEWÄHLTER BUNDESLÄNDER (ANLAGE 3)

Befragte Bundesländer:

- Baden-Württemberg, Umweltministerium
- Brandenburg, Staatskanzlei
- Hessen, Umweltministerium
- Nordrhein-Westfalen, Umweltministerium
- Saarland, Umweltministerium
- Thüringen, Umweltministerium

Leitfragen:

1. **Relevanz Landesnachhaltigkeitsstrategie (LNHS):** Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftspolitischer Entwicklungen: Wie nehmen Sie die Rolle und Relevanz von Nachhaltigkeitsstrategien auf Landesebene wahr?
Nachfrage: Führende Wissenschaftler*innen plädieren dafür die SDGs bis 2050 zu verlängern. Wie stehen Sie einer Verlängerung der SDGs gegenüber?
2. **Strategieverständnis:** Wie ist das Strategieverständnis und wie wird es bewertet?
3. **Spannungsfelder & Zielkonflikte:** Inwieweit wird Spannungen und Zielkonflikten zwischen unterschiedlichen Politikfeldern begegnet und damit umgegangen?
4. **Wirkung:** Was braucht es, damit Landesnachhaltigkeitsstrategien ein wirkungsvolles Instrument werden?
5. **Rolle Landesebene:** Der Landesebene kommt eine besondere Schlüsselfunktion zwischen Bund und Kommunen zu. Wie kann die Landesnachhaltigkeitsstrategie diese Schnittstelle ausfüllen?
6. **Nachhaltigkeitspolitik:** Wie kann konkrete und ernsthafte Nachhaltigkeitspolitik auf Landesebene betrieben werden und was muss die LNHS dafür leisten?
7. Was sind aus Ihrer Sicht die drei größten Herausforderungen und die drei aussichtsreichsten Ansätze für die Zukunft von wirkungsvollen LNHS?

FAKTOREN FÜR WIRKUNGSORIENTIERTE LANDES NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE
ANWENDUNG AM BEISPIEL NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE FÜR NIEDERSACHSEN (ANLAGE 4)

Dimensionen	Niedersachsen	Faktoren für wirkungsorientierte LNHS	Handlungsbedarf Niedersachsen (exemplarisch)
Basis-informationen	LNHS 2017 als PDF; Fortschrittsberichte ca. alle drei Jahre	8. Vorbildfunktion – Inspirierend und mutig	> Fortschreibung der LNHS
Organisatorische Verankerung	MU Niedersachsen	2. Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und den Ministerien strukturell und prozedural verankern 8. Vorbildfunktion – Inspirierend und mutig	> Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und als Querschnittsaufgabe verankern > Führungsverantwortung übernehmen > Einbindung der Staatskanzlei als Symbolik für die strategische Relevanz der LNHS
Funktion & Relevanz	Orientierungsfunktion; Regierungsstrategie	1. Nachhaltigkeitspolitik- und Strategieverständnis reflektieren und präzisieren 5. Klares und gemeinsames Narrativ nutzen	> Kohärenz zwischen Zielen und Strategiedurchführung
Rahmung	Bezüge zu: SDGs, DNS, Corona-Pandemie	5. Klares und gemeinsames Narrativ nutzen	> Klares und gemeinsames Narrativ entwickeln
Konzeptionelle Grundlage	Drei-Säulen-Modell	1. Nachhaltigkeitspolitik- und Strategieverständnis reflektieren und präzisieren	> Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis entwickeln und umsetzen
Nachhaltigkeits-politik	Betonung auf politischem Handeln	1. Nachhaltigkeitspolitik- und Strategieverständnis reflektieren und präzisieren 7. Maßnahmen Programme konkretisieren und evaluieren mit Blick auf die Funktionsfähigkeit von Strukturen und Prozessen	> Politik- und Verwaltungsebene verzahnen: Klare Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen > Konkrete Maßnahmenpläne, Verantwortlichkeiten, Zeithorizont, Finanzierung > Strategien besser verzahnen: Von Konkurrenz zu Kooperation
Strategie-entwicklung und -Durchführung	Top-Down Ansatz; Strategieentwicklung: MU, wissenschaftliche Begleitung, Beteiligung	2. Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und den Ministerien strukturell und prozedural verankern 4. Beteiligung und Kommunikation verbessern	> Durchführungsbeschreibung > Umgang mit Ergebnissen muss zur Anpassung der Strategie führen
Beteiligung & Kommunikation	Breite Akteursbeteiligung; Rat für Nachhaltigkeit	4. Beteiligung und Kommunikation verbessern	> Einbindung der Gesellschaft: Kinder und Jugendliche > Nutzbare Angebote für die Wirtschaft > Kooperationen erweitern > Kommunikationsstrategie

Themen-schwerpunkte	Drei Themenschwerpunkte; SDG-orientiert; Fokus: Kommune	6. Landes-Nachhaltigkeitsthemen fokussieren und kontextualisieren	> Kontextualisierung der Themenschwerpunkte > Brücken schlagen zu Einstiegspunkten zu Nachhaltigkeit: Klimaanpassung > Zukunftsthemen adressieren
Koordination	Vertikale Integration vorhanden, horizontale Integration auf kommunaler Ebene	2. Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und den Ministerien strukturell und prozedural verankern 3. Rollenverständnis von Politik und Verwaltung reflektieren und präzisieren	> Kommunikation und Austausch mit Bund/ Kommunen > Einführung einer interministeriellen Arbeitsgruppe > Parlamentarischen Beirat aufwerten > Schulungen in Verwaltung und Politik
Instrumente	Hinweis auf nachhaltige Finanzpolitik	1. Nachhaltigkeitspolitik- und Strategieverständnis reflektieren und präzisieren 7. Maßnahmen und Programme konkretisieren und evaluieren mit Blick auf die Funktionsfähigkeit von Strukturen und Prozessen	> Nachhaltigkeitscheck > Nachhaltigkeitshaushalt
Ziele	SDG-Bezug; Wechselwirkungen angesprochen	5. klares und gemeinsames Narrativ nutzen 6. Landes-Nachhaltigkeitsthemen fokussieren und kontextualisieren	> Nachhaltigkeit professionell organisieren – Managementsysteme nutzen > Messbare Ziele (nach SMART-Kriterien) > Komplexitätsreduktion, ohne zu verwässern
Umsetzung von Maßnahmen	Keine systematische Zuordnung von Umsetzungsmaßnahmen	7. Maßnahmen und Programme konkretisieren und evaluieren mit Blick auf die Funktionsfähigkeit von Strukturen und Prozessen 8. Vorbildfunktion – Inspirierend und mutig	> Konkrete Maßnahmenpläne, Verantwortlichkeiten, Zeithorizont, Finanzierung > Strategien besser verzähnen
Monitoring und Evaluation	Monitoring über Landesamt für Statistik mit Indikatorenbericht; Begleitung Leuphana Universität und Beirat; Fortschrittsbericht	2. Nachhaltigkeit in der Staatskanzlei und den Ministerien strukturell und prozedural verankern 7. Maßnahmen und Programme konkretisieren und evaluieren mit Blick auf die Funktionsfähigkeit von Strukturen und Prozessen	> Weiterentwicklung von Indikatorenset, insbesondere bzgl. Zielkonflikte und systemische Wechselwirkungen zwischen Indikatoren
Wirkung	Punktuelle Beschreibung	7. Maßnahmen und Programme konkretisieren und evaluieren mit Blick auf die Funktionsfähigkeit von Strukturen und Prozessen	> Keine Wirkung ohne Umsetzungsplan mit Finanzierung > Umgang mit Ergebnissen muss zur Anpassung der Strategie führen > Nutzen von LNHS als Steuerungsinstrument

Landesnachhaltigkeitsstrategien: Wirkungslose Routinen?

Kurzgutachten Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen

DOI [10.48548/pubdata-1779](https://doi.org/10.48548/pubdata-1779)

Schriftenreihe Nachhaltigkeit, Politik, Gesellschaft, Reihenbeitrag 9

ISSN 2942-6669

Veröffentlichung: 12.05.2025

Dieses Kurzgutachten wurde unter Mitwirkung von Pia Redenius und weiteren Mitarbeitenden der Professur für Nachhaltigkeit und Politik erstellt. Es entstand im Rahmen des Projekts „Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen“ (2022–2025), das die Teilbereiche „Kommunale Nachhaltigkeit“ und „Dekarbonisierung der niedersächsischen Wirtschaft“ umfasst und an der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt wird. Informationen zum Projekt sowie weitere Kurzgutachten finden Sie im [Forschungsindex FOX](#).



Kontakt:

Prof. Dr. Harald Heinrichs

Fon +49.4131677-2931

Mail harald.heinrichs@leuphana.de

© 2025. Dieses Kurzgutachten ist unter der Creative Commons-Lizenz CC BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Fotos: pexels.com/ [Fauxels](#).

Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO)

Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1

21335 Lüneburg