

wpn2030 IMPULSPAPIER 06/2025

Dreizehn Erkenntnisse zum Kapazitätsaufbau für die Nachhaltigkeitstransformation

Bedarfe, Herausforderungen und Lösungsansätze in Deutschland
und im internationalen Kontext

Sarah Löpelt, Dr. Axel Berger

Die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030) lud am 10.12.2024 in Kooperation mit der Technischen Universität (TU) Berlin¹ zu einem „DNS-Lab“² an die TU Berlin ein. Fokus war der im Weltnachhaltigkeitsbericht 2023 vorgeschlagene **Transformationshebel „Kapazitätsaufbau“**. 25 Expert:innen aus Politik/Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft kamen zusammen, um gemeinsam **Bedarfe, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze** in Bezug auf **Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransformationen in Deutschland und im internationalen Kontext** zu explorieren. Das vorliegende Papier fasst die wesentlichen Erkenntnisse des DNS-Labs zusammen und bettet diese in den Wissensstand des Weltnachhaltigkeitsberichts und weitere wissenschaftliche Literatur ein. Damit setzt es einen **Impuls für die Politik, Forschung und die gesellschaftliche Transformation**, insbesondere für die Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

▲ Zusammenfassung

Um Nachhaltigkeitstransformationen gesamtgesellschaftlich zu gestalten und zu beschleunigen, braucht es vielfältige Kapazitäten von Politik/Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Folgende dreizehn übergreifende Erkenntnisse wurden als relevante Bedarfe, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für den Aufbau von Kapazitäten während des Transformationsprozesses³ von den DNS-Lab-Teilnehmenden identifiziert:⁴

¹ Die Kooperation erfolgte mit dem Fachgebiet Bildung für Nachhaltige Ernährung und Lebensmittelwissenschaft.

² Die DNS-Labs sind ein Dialogformat der wpn2030. Für eine Kurzvorstellung des Formats siehe S. 17 sowie für weitere Informationen <https://www.wpn2030.de/dns-labs/>. Derzeit befindet sich eine mögliche konzeptionelle Anpassung des Formats in Entwicklung.

³ Für eine Erläuterung der drei Phasen der Transformation laut Weltnachhaltigkeitsbericht 2023 (1. Phase – Entstehung/Destabilisierung, 2. Phase – Beschleunigung/Zusammenbruch und 3. Phase – Stabilisierung/Ausstieg) siehe Abbildung 1.

⁴ Die folgende Aufzählung spiegelt in erster Linie die Ergebnisse des Workshops wider; es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Aufbauend auf der Definition und Kontextualisierung des Begriffs Kapazitätsaufbau nach dem Weltnachhaltigkeitsbericht 2023, welche mit den Teilnehmenden im Vorfeld des Workshops geteilt wurde, beinhaltet das Papier zum besseren Verständnis auch eine fundierte Einordnung des Kapazitäts- und Kompetenzbegriffs anhand weiterer wissenschaftlicher Literatur (s. Erkenntnis 1). Diese Einordnung wurde durch die Autor:innen nach dem Workshop ergänzt. Die Zuordnung einer Erkenntnis zu einer bestimmten Transformationsphase weist auf deren besondere Bedeutung für diese Phase hin, schließt aber die Bedeutung in anderen Phasen nicht aus. Die Zuordnung zu den Phasen erfolgte auf Grundlage des Workshops und des Weltnachhaltigkeitsberichts 2023 (s. Hintergrund).

Dreizehn Erkenntnisse zum Kapazitätsaufbau in Deutschland und im internationalen Kontext

Gesamter Transformationsprozess

1. Kapazitäten als Transformationskompetenzen und dafür notwendige finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen sowie Strukturen.

Für die Nachhaltigkeitstransformation braucht es vielfältige Transformationskompetenzen (z.B. fachliche und fachübergreifende Kompetenzen, strategische Kompetenzen), sowie finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen und institutionelle Rahmenbedingungen, um diese Kompetenzen zu entwickeln, zu stärken und einzusetzen. Es sollten nicht nur neue Kapazitäten aufgebaut, sondern bereits bestehende effizient und effektiv eingesetzt werden.

2. Ausbildung, Fortbildung & Umschulung.

Für den Aus- und Aufbau von Transformationskompetenzen bedarf es zielgruppengerechter Ausbildungs-, Fortbildungs- und Umschulungsangebote sowie erlebnisorientierter und ganzheitlicher Bildungsformate. Zentral sind hier die (berufliche) Bildung für nachhaltige Entwicklung ((B)BNE), aber auch Konzepte wie die *Inner Development Goals* (IDGs), welche persönliche Kompetenzen fördern, um individuellen und systemischen Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen.

3. Kommunikation & gemeinsame zukunftspositive Narrative.

Insbesondere die politischen Akteur:innen in Exekutive und Legislative sollten gegenüber der Gesellschaft Nachhaltigkeitsthemen greifbarer kommunizieren und deren Alltagsrelevanz für alle Stakeholder herausstellen. Von Beginn an sollten gemeinsame positive Narrative lebenswerter Zukünfte gebildet und kommuniziert werden. Die Stärkung von Kommunikationskompetenzen und der Kompetenz, wirksame Nachhaltigkeitsnarrative zu entwickeln, sind hier zentral.

4. Fehlerkultur statt Perfektionismus.

Wir brauchen eine bessere Fehlerkultur, die Nichtgelingen als Teil des Lernprozesses sieht. Zudem sollten wir unseren Perfektionismus öfters zurückstellen, um ins Handeln zu kommen. Für diesen Lernprozess braucht es u.a. Innovationskompetenz.

5. Wissenschaftliche Begleitforschung am Science-Policy-Society-Interface.

Die wissenschaftliche Begleitung des Transformationsprozesses ist wichtig für eine evidenzbasierte, vorausschauende und gesellschaftlich relevante Politikgestaltung. Kommunikations- und Kooperationskompetenzen, systemisches Denken sowie Kompetenzen in transdisziplinärer Forschung, Szenarienentwicklung und Evaluierung sind hier u.a. entscheidend.

Phase 1 – Entstehung/Destabilisierung

6. Bedarfsanalyse. Um Kapazitätsbedarfe zu decken und -lücken zu füllen, müssen diese zunächst in einer Bedarfsanalyse identifiziert werden. Dafür sind z.B. systemisches und kritisches Denken, Datenkompetenz und Statistikkapazitäten gefragt.

7. Langfristige Ziele, Visionen & Kontinuität.

Die Erarbeitung von Transformationsstrategien mit klaren, gemeinsamen Zielen und Visionen (auch über Legislaturperioden hinaus) sowie die Verankerung dieser in Gesetzen sind zentral für eine langfristig denkende und von Kontinuität geprägte Politik und Verwaltung. Auch in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sollten die Entwicklung einer langfristigen Perspektive sowie langfristiges Denken gefördert werden.

8. Geschützte Räume für Innovationen.

In der Entstehungsphase nachhaltiger Modelle braucht es vor allem geschützte Räume mit genug Zeit, Geld und Freiheit, um Innovationen "out of the box" auszuprobieren. Kreativität und Innovationskompetenz stellen dabei zentrale Kompetenzen dar.

Phase 2 – Beschleunigung/Zusammenbruch

9. Zusammenarbeit, Partizipation & Dialog.

Über Ressorts, Sektoren und Akteursgruppen hinweg sollte ein besseres gegenseitiges Verständnis durch mehr Dialog und Zusammenarbeit aufgebaut werden. Wichtig dafür sind u.a. Kompetenzen in Kooperation, Dialog, Moderation, dem Umgang mit Diversität sowie systemischem Denken.

10. Umgang mit Widerständen, Konflikten und mangelndem politischen Willen.

Kompetenzen in Konflikttransformation, das strategische Bündeln von Kräften sowie die Resilienz von u.a. subnationalen Akteur:innen sind zentrale Kompetenzen, um mit Vetospieler:innen in Transformationsprozessen sowie einem unzureichenden politischen Willen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit umzugehen.

Phase 3 – Stabilisierung/Ausstieg

11. (Internationales) Peer Learning. Wir brauchen ein verstärktes Peer Learning – international, zwischen Ministerien, zwischen Bundes- und Landesverwaltungen sowie zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – sowie mehr qualitative und quantitative Forschung zum Peer Learning. Internationales Peer Learning zu Statistikkompetenzen im Bereich Spillover-Effekte wäre hier z.B. ein wichtiger Lösungsansatz.

12. Strukturelle Verankerung. In der dritten Phase besteht ein hoher Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen zur strukturellen Verankerung transformativer Maßnahmen, bspw. durch Gesetzesreformen und institutionelle Veränderungen. Für ein kontinuierliches Engagement sollten insb. zivilgesellschaftliche Netzwerke durch verlässliche Strukturen gestärkt werden.

13. Etablierung des „neuen Normals“. Damit Nachhaltigkeit als grundlegende, alltägliche Praxis und Orientierung in allen gesellschaftlichen Bereichen verstanden wird, müssen neue Werte, Rituale und Traditionen in der Gesellschaft entwickelt werden, die Nachhaltigkeit in das tägliche Leben und die politischen Entscheidungsprozesse integrieren. Dafür sind u.a. (kulturelle) Transformationskompetenzen notwendig. Die Bildung und Kommunikation gemeinsamer zukunftspositiver Narrative sollte dies vorbereiten.

▲ Hintergrund

Zur beschleunigten Umsetzung der Globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) schlägt der Weltnachhaltigkeitsbericht (Global Sustainable Development Report, GSDR) 2023⁵ ergänzend zu den vier Hebeln aus dem GSDR 2019⁶ den neuen Hebel „Kapazitätsaufbau“ vor. Die Autor:innen definieren diesen als den Auf- bzw. Ausbau von „Kapazitäten, die zur Unterstützung des

Transformationsprozesses benötigt werden, um die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen“.⁷ Diese umfassen einerseits **Kenntnisse und Fähigkeiten staatlicher und nicht staatlicher Akteur:innen auf individueller, institutioneller und Netzwerkebene, um kontextspezifische transformative Veränderungen zu verstehen, zu ermöglichen und zu gestalten**.⁸ Diese Kenntnisse und Fähigkeiten beziehen sich auf transformative Veränderungen in den vom GSDR 2023 definierten drei Phasen der Transformation Entstehung/Destabilisierung, Beschleunigung/Zusammenbruch und Stabilisierung/Ausstieg (s. Abbildung 1). Beispiele sind Kapazitäten zur gemeinsamen Entwicklung langfristiger Visionen und Strategien (1. Phase), zur Aushandlung von Konflikten und Kompromissen (2. Phase) sowie Kapazitäten in Form von Ressourcen für gesetzliche Reformen und den Aufbau von Institutionen u.a. für die Umsetzung und Nachverfolgung der SDGs (3. Phase).

Andererseits umfasst dies den **Auf- und Ausbau von Kapazitäten in allen Transformationsbereichen, die Unterstützung der anderen Hebel sowie den koordinierten Einsatz aller Hebel entlang der Transformationsphasen**.⁹ Für die Ermöglichung und Bewältigung von Transformationen werden laut Bericht **Kapazitäten vor allem in fünf Bereichen benötigt (Kernkompetenzen)**:

1. Strategische Ausrichtung und Vorausschau (strategisches Denken)
2. Innovation und Entwicklung neuer Alternativen
3. Orchestrierung, Engagement und Verhandlung (Konfliktmanagement)
4. Erkennen und Überwinden von Hindernissen
5. Lernen und Resilienz (Umgang mit Krisen und Risiken)¹⁰

Neben dem GSDR 2023 bereicherten zwei weitere Entwicklungen die Diskussion in Deutschland nach Kapazitätsbedarfen für die Transformation sowie die Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) (eingebettet in einen internationalen Kontext).

⁵ Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, Global Sustainable Development Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development, (United Nations, New York, 2023). Im Folgenden GSDR 2023. <https://sdgs.un.org/gsdrgsd2023>

⁶ Die vier Hebel aus dem GSDR 2019 sind: Governance; Wirtschaft und Finanzen; individuelles und kollektives Handeln sowie Wissenschaft und Technologie. In der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) von 2021 wurden diese übersetzt in die Hebel Governance; Gesellschaftliche Mobilisierung und Teilhabe; Finanzen; Wissenschaft, Forschung

und Digitalisierung sowie ergänzt um den Hebel Internationale Verantwortung und Zusammenarbeit.

⁷ GSDR 2023, S. 46, eigene Übersetzung

⁸ GSDR 2023, S. 104; SDSN Germany (2024). Integration von Spillover-Effekten, Kapazitätsaufbau und Aktionscharakter für beschleunigte Transformationsprozesse. Stellungnahme von SDSN Germany zu der Dialogfassung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2024, S. 6. https://www.sdsngermany.de/wp-content/uploads/2024/07/20240714_DNS_Stellungnahme_SDSN-Germany.pdf

⁹ GSDR 2023, S. 104, 106

¹⁰ Ebd., S. 47

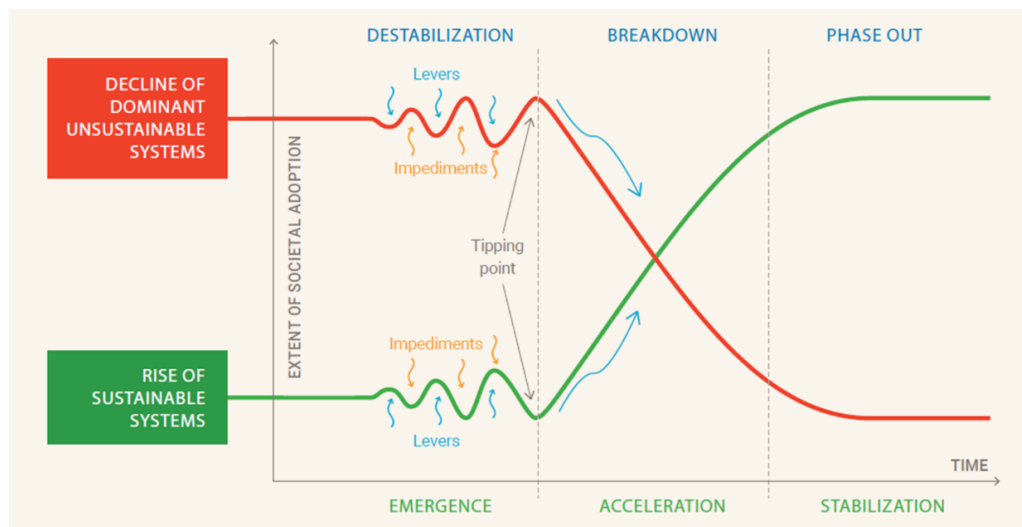


Abbildung 1: Die drei Phasen der Transformation. 1. Phase – Entstehung/Destabilisierung (Emergence/Destabilization): Nachhaltige Systeme/Verhaltensweisen/Praktiken entstehen in kleinem Maßstab mit Unterstützung durch Hebel, sie begegnen aber auch Hemmnissen. Gleichzeitig werden nicht nachhaltige Systeme destabilisiert. 2. Phase – Beschleunigung/Zusammenbruch (Acceleration/Breakdown): Nachhaltige Systeme erreichen einen Kipppunkt, über den hinaus sie sich beschleunigen – sie werden ausgeweitet und zu einer neuen Praxis/Denkweise für die Gesellschaft. Nicht nachhaltige Systeme brechen zusammen. 3. Phase – Stabilisierung/Ausstieg (Stabilization/Phase out): Nachhaltige Systeme werden institutionalisiert, während nicht nachhaltige Systeme auslaufen. Ein Beispiel stellt die Durchsetzung erneuerbarer Energien bei gleichzeitigem Ausstieg aus fossilen Energieträgern dar. Quelle: GSDR 2023, S. 65.

Einerseits tauschten sich bei einem von der wpn2030 ko-organisierten Side-Event beim Hochrangigen Politischen Forum für nachhaltige Entwicklung (HLPF) der Vereinten Nationen im Jahr 2024 Stakeholder aus Deutschland, Lateinamerika/Karibik (insb. Kolumbien und Brasilien) und weiteren Ländern über notwendige Kapazitäten für eine integrierte Berichterstattung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien aus.¹¹ Zum anderen empfiehlt SDSN Germany (neben weiteren Akteur:innen, z.B. DGVN¹²) in seiner Stellungnahme zur Weiterentwicklung der DNS vom 17.07.2024¹³ die Aufnahme des Hebels Kapazitätsaufbau als sechsten Hebel in die DNS.

Darin schlägt das Netzwerk die Ausgestaltung des Hebels in den Transformationsbereichen und den bereits bestehenden Hebeln der DNS beispielhaft vor. An diese Überlegungen knüpfte das DNS-Lab der wpn2030 an.

DNS-Lab

Am DNS-Lab „Welche Kapazitäten braucht die Transformation? Erkenntnisse aus dem Welt Nachhaltigkeitsbericht 2023 und dem internationalen Kontext“¹⁴ nahmen Expert:innen aus Deutschland, Österreich und der EU teil. Drei Perspektiven aus der Wissenschaft, der österreichischen Regierung und der deutschen Wirtschaft gaben Einblicke zum globalen Wissensstand zum Hebel Kapazitätsaufbau bzw. zu konkreten Erfahrungen mit dem Aufbau von Kapazitäten in der Praxis. In vier intensiven Gruppenarbeitsphasen im World-Café-Format wurde das Thema in seiner Bandbreite ausgeleuchtet. Dabei identifizierten die Teilnehmenden Bedarfe, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für den Aufbau von Kapazitäten in Bezug auf folgende Aspekte: 1.) verschiedene

¹¹ Rathgens, J., Löpelt, S., Schönrock, P. & Servo, L. (2024). Peer-Learning und Kapazitätsaufbau für eine integrierte Umsetzung und Berichterstattung zu regionalen und nationalen Strategien für eine nachhaltige Entwicklung. In: Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030). <https://www.wpn2030.de/hlpf-2024-wpn2030-side-event-zu-peer-learning-und-kapazitaetsaufbau/>

¹² DGVN (2024). Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (DGVN) zur Dialogfassung der Deutschen

Nachhaltigkeitsstrategie 2024, S. 1, 5. https://dgvn.de/fileadmin/user_upload/nachhaltig_entwickeln/Dokumente/DNS_2024_Stellungnahme.pdf

¹³ SDSN Germany, 2024, S. 1 f., 6 ff.

¹⁴ Das DNS-Lab wurde am 10.12.2024 in Berlin durchgeführt. Parallel fand zudem ein zweites DNS-Lab mit dem Thema "Von der Vision zur Transformation - eine nachhaltige Gemeinschaftsverpflegung in die Breite tragen" statt.

Arten von Kapazitäten, 2.) Kapazitäten in den drei Transformationsphasen, 3.) Kapazitäten für die Transformationsbereiche und Hebel der DNS sowie 4.) Kapazitätsaufbau im internationalen Vergleich. Anschließend priorisierten die Teilnehmenden die aus ihrer Sicht relevantesten Diskussionsergebnisse.

▲ Dreizehn Erkenntnisse zum Kapazitätsaufbau

An den vier World-Café-Thementischen wurden von den Teilnehmenden wiederkehrende, über verschiedene Transformationsbereiche, Hebel und oftmals Akteursgruppen hinweg übergreifende Themen diskutiert. Diese wurden durch die Teilnehmenden im DNS-Lab priorisiert sowie bei der Auswertung der Ergebnisse durch die wpn2030 im Nachgang als dreizehn Cluster synthetisiert. Als Unterscheidungsmerkmal stellte sich dabei die Zuordnung zu den drei Phasen des Transformationsprozesses bzw. zum gesamten Prozess heraus. Diese Zuordnung erfolgte anhand der Workshopergebnisse sowie des Welt-nachhaltigkeitsberichts 2023. Die Erkenntnisse spiegeln zudem die drei Impulse zu Beginn des Workshops wider. Sie wurden von den Autor:innen um den Wissensstand des GSDR 2023 und wissenschaftliche Literatur erweitert, insb. in Bezug auf den Kapazitäts-/Kompetenzbegriff und für die Transformation wichtige Kapazitäten/Kompetenzen. Im Ergebnis sind folgende Bedarfe, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze über verschiedene Zielgruppen hinweg besonders wichtig für die Entwicklung von Kapazitäten für Nachhaltigkeitstransformationen in Deutschland und im internationalen Kontext:

Gesamter Transformationsprozess

1. Kapazitäten als Transformationskompetenzen und dafür notwendige finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen sowie Strukturen.¹⁵ Für die Nachhaltigkeitstransformation braucht es nicht nur qualifiziertes Personal, das über vielfältige Transformationskompetenzen verfügt, sondern auch finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen (Hebel Finanzen) sowie institutionelle Rahmenbedingungen (Hebel Governance), um Transformationskompetenzen zu entwickeln, zu stärken und einzusetzen. Es sollten aber nicht nur neue Kompetenzen, Ressourcen und Strukturen aufgebaut, sondern bereits bestehende effizient(er) und in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele kohärent(er) eingesetzt werden. Auf Grundlage der Definition von Kapazitätsaufbau im GSDR 2023 (s. Hintergrund) umfasste die Arbeitsdefinition von Kapazitäten im Workshop demnach Kompetenzen, die Ressourcen benötigen und in Rahmenbedingungen eingebettet sein müssen, um diese effektiv einzusetzen.¹⁶

Übersicht: Transformationskompetenzen und dafür notwendige Ressourcen und Strukturen¹⁷

Kompetenzen: Kompetenz ist die Fähigkeit, sich in verschiedenen Situationen und Kontexten effektiv zu verhalten. Sie ist eine Mischung aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen.¹⁸

Folgende Kompetenzen werden benötigt, um kontextspezifische transformative Veränderungen zu verstehen, zu ermöglichen und zu gestalten.¹⁹

¹⁵ Dieser Punkt (insb. die untenstehende Übersicht) bildet die Grundlage für alle weiteren Erkenntnisse und wurde im Nachgang des Workshops von den Autor:innen um den Wissensstand ausgewählter Literatur, u.a. der (Hochschul)Bildung für nachhaltige Entwicklung und Transformationsforschung, ausgebaut. Daher ist dieser deutlich umfangreicher als die weiteren Punkte.

¹⁶ Vgl. den Begriff des systemischen Kapazitätsaufbaus, z.B. Potter, C. & Brough, R. (2004). Systemic capacity building: a hierarchy of needs. *Health policy and planning*, 19(5), 336-345. <https://doi.org/10.1093/heapol/czh038> sowie der „Transformative Literacy“, z.B. Schneidewind, U. (2013). Wandel verstehen: auf dem Weg zu einer "Transformative Literacy". In: Wege aus der Wachstumsgesellschaft. Hrsg. von Harald Welzer und Klaus Wiegandt. Frankfurt am Main, Fischer, S. 115-140, https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/in-dex/docId/4935/file/4935_Schneidewind.pdf. Für weitere Definitionen von Kapazitätsaufbau vgl. Merino, S. S. & de los Ríos Carménado, I. (2012). Capacity building in development projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 960-967. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.231> <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.231>

¹⁷ Die hier dargestellten Kompetenzen beziehen sich auf alle Akteursgruppen (Politik/Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Wirtschaft). Einige Kompetenzen können dabei jedoch relevanter für bestimmte Akteur:innen sein als andere.

¹⁸ Wiek, A., Withycombe, L. & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustain Sci* 6, 203–218. S. 207. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>; Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.). *Defining and selecting key competencies* (pp. 45–65). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers; Reiber, T. (forthcoming). *Shaping sustainable futures: Transformative change makers needed*

¹⁹ Die Gruppierung erfolgte auf Grundlage der Workshopergebnisse, des GSDR 2023 sowie wissenschaftlicher Literatur zu Kapazitäten bzw. Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung, u.a. Rodríguez Aboytes, J.G. & Barth, M. (2020). Transformative learning in the field of sustainability: a systematic literature review (1999-2019). *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 21 No. 5, pp. 993-1013. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2019-0168>; Jacob, K., Paulick-Thiel, C., Teebken, J., Veit, S. & Singer-Brodowski, M. (2021). Change from within: exploring transformative literacy in public administrations to foster

— *Fachkompetenzen*, z.B. ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit (insb. Politik/Verwaltung); technisches Wissen (bspw. im Bereich der erneuerbaren Energien); Kenntnisse in nachhaltiger Gesetzgebung und -vollzug (insb. Politik/Verwaltung) (s. Erkenntnisse 2 und 11); Wissen über internationale Verhandlungsprozesse (insb. Zivilgesellschaft, Politik/Verwaltung) (s. Erkenntnis 9); Verständnis der Transformationsfinanzierung (bzgl. Vorleistungen durch die öffentliche Hand, Umgang mit unreifen Technologien und Märkten sowie bereits angefallenen Kosten (Sunk Investments)).

— *Fachübergreifende und methodische Kompetenzen*, z.B. systemisches Denken²⁰ als Verständnis von und Umgang mit Komplexität, z.B. der 17 SDGs (insb. Politik/Verwaltung, Zivilgesellschaft) (s. Erkenntnisse 5, 6 und 9); systemische Analysefähigkeit; Kompetenzen für ressort- und politikfeldübergreifende Zusammenarbeit (s. Erkenntnisse 9 und 11); kritisches Denken²¹ (s. Erkenntnis 6); Datenkompetenz, d.h. Daten zu interpretieren und datenbasierte Handlungsszenarien (insb. von Entscheider:innen) zu entwickeln (s. Erkenntnis 6); statistische Kompetenzen (insb. zu Spillover-Effekten) (s. Erkenntnisse 6 und 11); (soziale) Medienkompetenz (insb. Politik/Verwaltung) (s. Erkenntnis 3); Change Management Skills (insb. in Phase 2 und 3), u.a. Leadership Skills (auch lateral, z.B. Leadership für ein Thema zu übernehmen); Wissensmanagement; Projektmanagement

— *Strategische und vorausschauende Kompetenzen*, z.B. strategisches Denken und Handeln (die Fähigkeit, gemeinsame, langfristige Visionen und Ziele unter Einbindung von Akteur:innen zu entwickeln und Ownership für diese Visionen und Ziele zu schaffen (s. Erkenntnis 7); Fähigkeit, Strategien festzulegen und Maßnahmen im Einklang mit gemeinsamen Zielen zu lenken (s. Erkenntnis 7); langfristiges Denken (s. Erkenntnis 7); Futures

Thinking²² (s. Erkenntnis 3); strategische Vorausschau (Fähigkeit, Szenarien zu entwickeln und Modelle zu verstehen²³) (s. Erkenntnis 5); Kompetenz, neue Chancen besser zu verstehen und zu ergreifen (s. Erkenntnis 8); Kompetenz zur Stärkung der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik sowie zur Stärkung der Prozesse zur Erarbeitung, Validierung und Verbreitung von belastbarem Wissen für die SDGs²⁴ (s. Erkenntnis 5)

— *Innovationskompetenz und Kompetenzen zur Entwicklung neuer Alternativen*, z.B. Fähigkeit, zu experimentieren und von Fehlern zu lernen (s. Erkenntnisse 4 und 8); Fähigkeit, geeignete und nachhaltige Alternativen zu entwickeln und auszuwählen sowie diese Lösungen im Laufe der Zeit zu skalieren und zu vervielfältigen²⁵ (s. Erkenntnisse 8 und 9); Kreativität (s. Erkenntnis 8)

— *Kompetenzen zu Orchestrierung, Engagement und Verhandlung (Konflikttransformation)*, z.B. Fähigkeit, über verschiedene Akteursgruppen, Sektoren und Ebenen (lokal, regional, national) hinweg Maßnahmen zu koordinieren und Partizipation zu ermöglichen (s. Erkenntnis 9); Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu bewältigen, Kompromisse zu schließen und Konsense zu bilden (s. Erkenntnis 10); Fähigkeit, die politische Bereitschaft und das öffentliche Bewusstsein für einen Wandel (einschließlich der Unterbrechung nicht nachhaltiger Entwicklungen) zu fördern²⁶ (u.a. Kampagnenfähigkeit) (s. Erkenntnis 10); Kompetenzen in Moderation, Kommunikation und Verhandlung, Kooperation²⁷ und Dialog und im Umgang mit Diversität (s. Erkenntnisse 3 und 9)

— *Kompetenzen zum Erkennen und Überwinden von Hindernissen*, z.B. Fähigkeit, nicht nachhaltige Entwicklungen zu erkennen, Systemblockaden und unerwünschte Auswirkungen zu diagnostizieren und die politische Bereitschaft und das öffentliche Bewusstsein für Veränderungen zu fördern²⁸

sustainability transitions. Sustainability, 13(9), 4698.

<https://doi.org/10.3390/su13094698>

²⁰ "Systems-thinking competence is the ability to collectively analyze complex systems across different domains (society, environment, economy, etc.) and across different scales (local to global), thereby considering cascading effects, inertia, feedback loops and other systemic features related to sustainability issues and sustainability problem-solving frameworks" (Wiek et al., 2011, S. 207).

²¹ "Critical thinking competency: the ability to question norms, practices and opinions; to reflect on own [...] values, perceptions and actions; and to take a position in the sustainability discourse" (UNESCO (2017). Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. S. 10. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>).

²² Futures Thinking befähigt u.a. dazu, wünschenswerte Zukunftsszenarien zu entwickeln. Vgl. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-98390-5_272-1.

²³ Dies umfasst zu verstehen, dass Szenarien und Modelle keine Zukunftsvorhersagen sind, sondern datengestützte Blicke in die Zukunft, die sich ändern können, wenn die Datenlage sich ändert. Auch Interventionen können Veränderungen in Szenarien hervorgerufen.

²⁴ GSDR 2023, S. 47

²⁵ Ebd., S. 47

²⁶ Ebd., S. 47

²⁷ Bspw. umfasst dies, von einem gemeinsamen Interesse auszugehen und die Problembeschreibung des Gegenübers anzuhören, ohne dies als politische Gegnerschaft zu interpretieren.

²⁸ GSDR 2023, S. 47

(s. Erkenntnis 10); Kompetenz, Verhaltensmuster und Strukturen zu überwinden²⁹ (s. Erkenntnisse 9 und 13)

— *Lernen und Resilienz (Umgang mit Krisen und Risiken)*³⁰, z.B. Wissen über Systemdynamik, um wirksamere und widerstandsfähigere Strategien zu entwickeln (u.a. indem Institutionen und Netzwerke durch Monitoring und kontinuierliches Lernen gestärkt werden)³¹ (s. Erkenntnisse 4, 7 und 10); Risikomanagement (insb. Wirtschaft)

— *Normative und emotional-motivationale Kompetenz (persönliche Werte und Einstellungen)*³², z.B. Mut, Fakten zu benennen angesichts der großen Herausforderung von Desinformationen (insb. Wissenschaft) (s. Erkenntnis 5); emotionale Resilienz und Ambiguitätstoleranz (insb. Politik/Verwaltung) (s. Erkenntnis 10); intrinsische Motivation und Belastbarkeit (insb. Wissenschaft) (s. Erkenntnis 5); Widerstandsfähigkeit und Ausdauer (s. Erkenntnis 10); Überzeugung(sfähigkeit) von der Bedeutung der Nachhaltigkeitstransformation (s. Erkenntnis 7). Die *Inner Development Goals* (IDGs) können hier als ein nützliches Komplement zu anderen Ansätzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) dienen. Die IDGs beschreiben Kompetenzen in fünf Bereichen (Sein, Denken, Beziehungen, Zusammenarbeit, Handeln), die für ein individuelles Engagement für nachhaltige Entwicklung grundlegend sind (s. Erkenntnis 2).³³

Finanzielle Ressourcen: Die Zivilgesellschaft steht vor der Herausforderung eines zu geringen finanziellen Spielraums. Auch in der Wissenschaft bedarf es einer langfristigen Förderung, insb. von transdisziplinärer, Szenarien- und Evaluierungsforschung. Die Politik benötigt vor allem in der ersten Transformationsphase finanzielle Ressourcen, um bspw. ressortübergreifende Zusammenarbeit zu gewährleisten oder den Kapazitätsaufbau von Universitäten zu fördern. Dabei steht die Politik vor der Aufgabe, nicht nur in den Aufbau nachhaltiger Systeme zu investieren, sondern auch

umweltschädliche Subventionen in der Destabilisierungsphase abzuschaffen, um Ressourcen freisetzen.

Zeit: Für eine gelingende Strategieentwicklung und Fehlerkultur, z.B. in der Wirtschaft, braucht es neben finanziellen Ressourcen ausreichend Zeit und eine entsprechende Priorisierung.

Personelle Ressourcen: Personalkapazität ist insb. in der Politik/Verwaltung ein großer Bedarf.

Institutionelle Rahmenbedingungen: Politische Ämter sollten attraktiver gestaltet werden und Menschen dazu ermutigen, resiliente und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Es braucht Strukturen, die die Verantwortung und den Handlungsspielraum der Politik und Verwaltung stärken. Die Wirtschaft benötigt zudem Planungssicherheit durch verlässliche Rahmenbedingungen und Regulierungen vonseiten der Politik (insb. in Phase 2). Eine stärkere Rückkopplung mit der Politik ist nötig, um einen Einklang der Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen mit den SDGs zu gewährleisten. Auch grenzüberschreitende Richtlinien und Orientierungshilfen innerhalb der Europäischen Union, wie die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) oder Verordnungen im Zusammenhang des EU Green Deal, sind bedeutend für den Hebel Kapazitätsaufbau, der grenzüberschreitende Problematiken beschreibt. Für einen internationalen Kapazitätsaufbau sind faire und nachhaltige Handelssysteme zentral. In der dritten Transformationsphase besteht ein besonders hoher Bedarf an struktureller Verankerung transformativer Maßnahmen (s. Erkenntnis 12).

2. Ausbildung, Fortbildung & Umschulung. Um die o.g. Transformationskompetenzen zu erlangen bzw. zu stärken, d.h. Transformationsprozesse zu verstehen und mit ihnen umzugehen, braucht es zielgruppengerechte Ausbildungs-, Fortbildungs- und

²⁹ Wenn es z.B. nicht gelingt, die Verbreitung von notwendigen technologischen Innovationen und veränderten Verhaltensmustern zu beschleunigen und zu stabilisieren, können solche Prozesse abbrechen bzw. stagnieren. Wenn nicht nachhaltige Systeme nicht abgebaut werden, können diese einen hohen Schaden verursachen (z.B. können Emissionen im Verkehrssystem zu irreversiblen Schäden bei Ökosystemen führen).

³⁰ Vgl. Bryant, J. & Thomson, G. (2021). Learning as a key leverage point for sustainability transformations: a case study of a local government in

Perth, Western Australia. *Sustain Sci* 16, 795–807

<https://doi.org/10.1007/s11625-020-00808-8>

³¹ GSDR 2023, S. 47

³² Vgl. Woiwode, C., Schäpke, N., Bina, O. et al. (2021). Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustain Sci* 16, 841–858
<https://doi.org/10.1007/s11625-020-00882-y>

³³ Vgl. <https://www.wilabonn.de/projekte/1124-empowerment-fuers-klima-mit-den-inner-development-goals.html> sowie <https://innerdevelopmentgoals.org/>

Umschulungsangebote sowie erlebnisorientierte³⁴ und ganzheitliche Bildungsformate. Dabei spielen die (berufliche) Bildung für nachhaltige Entwicklung ((B)BNE) und die IDGs als ganzheitliches Bildungskonzept mit besonderem Bezug zu Nachhaltigkeit³⁵ eine herausragende Rolle.

Die öffentliche Verwaltung sollte darin geschult werden, die Umsetzung komplexer Strategien durch die drei Phasen der Transformation zu steuern. Zentral sind dabei fachübergreifende Kompetenzen. Daneben sollten auch z.B. die Themen Nachhaltigkeit und nachhaltige Gesetzgebung und -vollzug stärker in der Ausbildung von Verwaltungsmitarbeitenden verankert werden. Schulungen sollten arbeitsintegrativ gestaltet werden, insb. in der Politik und Verwaltung, und aus diversen Akteursgruppen zusammengesetzt sein, um deren unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Vernetzung zu ermöglichen. Auch die Fortbildung von Entscheidungsträger:innen ist zentral. Ein Lösungsansatz, der ausgebaut werden müsste, ist die indikatorbasierte Unterstützung des Kapazitätsaufbaus.³⁶ Dafür spielt die Indikatorenentwicklung durch die Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle.³⁷

Lösungsansätze für die Wirtschaft stellen die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Berufsausbildung dar, z.B. über die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO).³⁸ Dabei soll sichergestellt werden, dass alle Berufsausbilder:innen darin geschult werden, Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die Ausbildung zu integrieren. Zudem sind Fortbildungen zum Thema nachhaltige Beschaffung sowie Umschulungen, z.B. auf den Bereich Kreislaufwirtschaft oder erneuerbare

Energien, zentral. Ein Praxisbeispiel zur Stärkung von Nachhaltigkeitskompetenzen in der Wirtschaft stellt das Kompetenzprogramm Nachhaltigkeit von econsense dar. Dieses richtet sich an mittelständische Unternehmen, die sich zu Nachhaltigkeit weiterentwickeln und branchenübergreifend vernetzen wollen, und ermöglicht u.a. die Vermittlung von praxisbezogenem Wissen und Methoden.³⁹ In dieser Phase bedarf es des Mainstreamings von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft, wofür die Nutzung von Skaleneffekten einen wichtigen Ansatz darstellt.⁴⁰

Das Managing Global Governance (MGG)-Netzwerk – als innovative Dialog- und Trainingsplattform für Nachwuchsführungskräfte aus aufstrebenden globalen Mächten und Europa – bietet für Ausbildung, Wissenskoooperation und politischen Dialog Ausbildungs- und Lernmöglichkeiten für Beamte:innen und gesellschaftliche Akteur:innen für die Umsetzung der Agenda 2030⁴¹ und stellt damit einen vielversprechenden Lösungsansatz der Wissenschaft zur Kompetenzentwicklung dar. Unter anderem werden Nachhaltigkeitskompetenzen in Curricula von (Verwaltungs-)Hochschulen durch internationale Zusammenarbeit dieser untereinander sowie mit Universitäten und UN-Institutionen verankert.⁴² Das Programm BNE 2030 bietet weitere Anknüpfungspunkte.⁴³

3. Kommunikation & gemeinsame zukunftspositive Narrative. Eine kontinuierliche, von gegenseitigem Verständnis geprägte Kommunikation politischer Akteur:innen in Exekutive und Legislative an die Gesellschaft sowie die Kommunikation der Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft über den

³⁴ „In action-oriented learning, learners engage in action and reflect on their experiences in terms of the intended learning process and personal development“ (UNESCO, 2017, S. 55).

³⁵ Vgl. Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D. & Artem Henriksson, J. (2023). Inner Development Goals: from inner growth to outer change. Field Actions Science Reports [Online]. Special Issue 25. Online since 10 November 2023, connection on 17 March 2025. <http://journals.openedition.org/factsreports/7326>.

³⁶ Dabei sollten Indikatoren nicht nur zur Fortschrittsmessung dienen, sondern so angelegt sein, dass diese Raum für Reflexion und Weiterentwicklung bieten.

³⁷ Ein Beispiel stellt die Indikatorik des Zukunftsrats Hamburg dar, vgl. <https://www.zukunftsrat.de/publikationen/der-heinz-hamburger-entwicklungs-indikatoren-zukunftsaehigkeit/>.

³⁸ Vgl. https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_178160.php

³⁹ Vgl. <https://econsense.de/kompetenzprogramm/#~:text=Das%20Kompetenzprogramm%20Nachhaltigkeit%20umfasst%20die%20Vermittlung%20von%20praxisbezogenem,Austausch%20zwischen%20Expert%3Ain-nen%20und%20die%20M%C3%B6glichkeit%20zum%20N>

⁴⁰ „Scaling usually refers to the adaptation, uptake and use of innovations such as practices, technologies, and market or policy arrangements across broader communities of actors and/or geographies“ (Schut, M.,

Leeuwis, C. & Thiele, G. (2020). Science of Scaling: Understanding and guiding the scaling of innovation for societal outcomes. *Agricultural Systems*. Volume 184. S. 1. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2020.102908>. Vgl. Auch GSDR 2023, S. 46, 84 sowie Schaltegger, S., Loorbach, D. & Hörisch, J. (2023). Managing entrepreneurial and corporate contributions to sustainability transitions. pp. 891-902. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/bse.3080>

⁴¹ Vgl. <https://mgg.network/page/training&learning>

⁴² Ein Beispiel hierfür ist der Workshop der Managing Global Governance (MGG) Academy "Capacity Building for the 2030 Agenda: Peer exchange of National Schools of Public Administration & Think Tanks on National SDG Implementation", der vom 26.02.-01.03.2018 in Brasília stattfand. Dieser brachte die Erfahrungen von Verwaltungshochschulen und Think Tanks in Brasilien, China, Deutschland, Indien, Indonesien, Mexiko und Südafrika zusammen (Grimm, S., Díaz, A. P. & Alves, P. (eds) (2022). Training civil services on the 2030 Agenda: skill development for working towards the common good, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). S. 199. https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/117343/1/training_civil_services_on_the_2030_agenda.pdf.

⁴³ Für weitere Informationen zum UNESCO-Programm "BNE 2030" in Deutschland (2020 - 2030) s. https://www.bne-portal.de/bne/de/bundesweit/bne-2030/bne-2030_node.html.

gesamten Transformationsprozess hinweg ist zentral für dessen Gelingen. Dabei sollten Nachhaltigkeitsthemen greifbarer kommuniziert und deren Alltagsrelevanz für alle Stakeholder herausgestellt werden. Ein größerer Fokus sollte daher auf die Stärkung von Kommunikationskompetenzen gelegt werden. Die Herausforderung einer guten Kommunikation der Politik besteht vor allem in der von Konflikten geprägten zweiten Transformationsphase. Ein Lösungsansatz in der Politik sollte sein, durch Empathie Menschen mit ihren Werten „abzuholen“, d.h. über gemeinsame Werte für lebenswerte Zukünfte zu sprechen und daraus Lösungen abzuleiten.

Positive Zukunftsbilder sind wichtig, um Motivation und Kraft für den komplexen, anspruchsvollen Transformationsprozess zu schöpfen. Von Beginn an sollten daher Orientierung gebende Utopien und damit verbundene gemeinsame Narrative lebenswerter, positiver Zukünfte gebildet und der Weg zu diesen kommuniziert werden.⁴⁴ In der zweiten und dritten Transformationsphase kommt es darauf an, das neu aufgebaute Narrativ zu verteidigen bzw. weiterzuentwickeln. Es bedarf daher der Kompetenz, wirksame, d.h. positive und verständliche, Narrative für Nachhaltigkeit zu entwickeln und zu verteidigen und anschlussfähig für verschiedene Zielgruppen zu machen.

4. Fehlerkultur statt Perfektionismus. Wir brauchen eine bessere Fehlerkultur, die Nichtgelingen als Teil des Lernprozesses sieht und ehrlich auf Herausforderungen hinweist, um Glaubwürdigkeit zu gewährleisten. Für diesen Lernprozess braucht es Innovationskompetenz, laut GSDR 2023 lokale Lernkapazität und die Fähigkeit und Bereitschaft zu Kurskorrekturen⁴⁵, sowie genug Zeit und finanzielle Ressourcen. Wir sollten außerdem öfters unseren Perfektionismus zurückstellen, um ins Handeln zu kommen – dafür macht sich insb. die Zivilgesellschaft stark. Ein möglicher Lösungsansatz ist eine Kapazitätsentwicklung durch Handeln. Zudem könnte bei der Entscheidung von Maßnahmen transparent gemacht werden, wo eine begrenzte Anzahl von Fehlern günstiger als eine vollständige Absicherung gegenüber Scheitern ist. Erfolge, besonders in

der Phase des Zusammenbruchs nicht nachhaltiger Systeme, sollten als solche wertgeschätzt werden. Wichtig sind hier auch Erfahrungen von Selbstwirksamkeit, d.h. zu erleben, neue oder herausfordernde Situationen auf der Grundlage eigener Kompetenzen bewältigen und das eigene Lebensumfeld mitgestalten zu können.⁴⁶

5. Wissenschaftliche Begleitforschung am Science-Policy-Society-Interface. Transformationen können nur umgesetzt werden, wenn Lösungen gemeinsam von Politik, Wissenschaft und Gesellschaft erarbeitet werden. Dies erfordert Kommunikations- und Kooperationskompetenz, um u.a. lokales Wissen zu nutzen. Auch systemisches Denken, um Interventionen zu identifizieren sowie Wechselwirkungen und internationale Spillover-Effekte zu erkennen und abzuschätzen, ist dabei gefragt. Die wissenschaftliche Begleitung des Transformationsprozesses durch transdisziplinäre Forschung, die Entwicklung von Szenarien (Phase 1) sowie die Evaluierung von Maßnahmen (Phase 3) ist wichtig für eine evidenzbasierte, vorausschauende und gesellschaftlich relevante Politikgestaltung. Investitionen in diese Forschung sowie die Förderung von Forschung und Entwicklung in Ländern niedrigen und mittleren Einkommens sind dafür erforderlich. Szenariotechniken und Modellierungen von Entwicklungstrends helfen dabei, den mit vielen Unsicherheiten verbundenen Wandel greifbarer zu machen und bilden die Grundlage für faktenorientierte Entscheidungen. Neben dem Mut, Fakten zu benennen und einer intrinsischen Motivation und Belastbarkeit, bedarf es auch der Kompetenz, wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich zu kommunizieren.

Ein positives Beispiel stellt hier das aus dem österreichischen Bildungs- und Wissenschaftsministerium hervorgegangene Projekt UniNETZ⁴⁷ dar, in dem sich Wissenschaftler:innen und Künstler:innen aus 23 Universitäten und (Fach-)Hochschulen in Österreich zu einem innovativen Bündnis zusammengeschlossen haben, um einen Beitrag zur SDG-Umsetzung in Österreich zu leisten. Unter anderem erarbeiteten die Wissenschaftler:innen im Kontext des ersten Voluntary National Reviews (VNR) Österreichs

⁴⁴ Vgl. SDSN Germany, 2024, S. 8 f.

⁴⁵ D.h. zu bewerten, einzuordnen und aus Erfahrungen zu lernen und den Kurs entsprechend anzupassen, vgl. GSDR 2023, S. 84.

⁴⁶ Vgl. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, 191–215; Barysch, K. (2016). Selbstwirksamkeit. In: Frey, D. (eds) *Psychologie der Werte*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48014-4_18

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2018). *Zeit–gerechte Klimapolitik: Vier Initiativen für Fairness*. Politikpapier 9. Berlin: WBGU, S. 13. https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/politikpapiere/pp9_2018/pdf/wbgu_politikpapier_9.pdf

⁴⁷ Für weitere Informationen s. <https://www.uninetz.at/ueber-uns>.

konkrete wissenschaftsbasierte Maßnahmen zur Umsetzung aller 17 SDGs.

Phase 1 - Entstehung/Destabilisierung⁴⁸

6. Bedarfsanalyse. Um Kapazitätsbedarfe zu decken und -lücken zu füllen, müssen diese zunächst in einer Bedarfsanalyse systematisch identifiziert werden. Grundlegend dafür wäre eine bessere Messung von Kapazitätsaufbau. Dafür sind u.a. systemisches Denken, kritisches Denken und Datenkompetenz sowie Statistikkapazitäten gefragt. In der Entstehungsphase ist eine gute Bedarfsanalyse u.a. für evidenzbasierte Entscheidungen der Politik/Verwaltung wichtig.

7. Langfristige Ziele, Visionen & Kontinuität.

Die Formulierung gemeinsamer, klarer Ziele und Visionen in Transformationsstrategien (auch über Legislaturperioden hinaus) sind zentral für eine langfristig denkende und von Kontinuität geprägte Politik und Verwaltung. Diese sollten in Gesetzen (z.B. über einen Parlamentsbeschluss der Nachhaltigkeitsstrategie) verankert werden, um Verbindlichkeit und Finanzierung zu gewährleisten. Legislaturperioden, der Umgang mit zeitlicher Diskontinuität sowie die Kontinuität der Politikgestaltung über die erste Transformationsphase hinaus sind dabei große Herausforderungen. Notwendig ist ein Commitment zur Nachhaltigkeit als übergeordnetes Leitprinzip des Regierungshandelns und damit verbundene benötigte politische Konsense.⁴⁹ Auch entsprechende Governancestrukturen, wie die Gesetzesprüfung auf Nachhaltigkeit, sind hier zentral. Dabei spielt die Überzeugung vom Mehrwert und Nutzen der Nachhaltigkeitstransformation eine kritische Rolle. Um gemeinsam langfristige Visionen und Strategien zu entwickeln, sollte die Politik u.a. mit der Wissenschaft eng zusammenarbeiten, z.B. über die Nutzung von Szenarioanalyse-Methoden.⁵⁰

Auch in der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sollten die Entwicklung einer langfristigen Perspektive sowie langfristiges Denken gefördert werden. Finanzielle Ressourcen, verlässliche

institutionelle Rahmenbedingungen, erlebnisorientierte Bildung sowie ein frühzeitiges gemeinsames Commitment, verbunden mit einem gemeinsamen Narrativ, sind dabei entscheidend.

8. Geschützte Räume für Innovationen.

Aktuell fokussieren sich die Kapazitäten in der Wirtschaft noch zu stark auf die Compliance und zu wenig auf die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen (s. Erkenntnis 9). Neben einer stärkeren freiwilligen Selbstverpflichtung und Eigeninitiative von Unternehmen sollten in der Entstehungsphase vor allem geschützte und informelle Räume mit genug Zeit, Geld und Freiheit bereitgestellt werden, um Innovationen und nachhaltige Alternativen „out of the box“ auszuprobieren und neue, sozial-ökologische Geschäftsmodelle zu entwickeln bzw. auf diese „umzubauen“. Die Wirtschaft, im Zusammenspiel mit Akteur:innen aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft, ist hier gefordert, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude zu zeigen und Regulierungen als Momentum für Neues anzusehen. Kreativität und Innovationskompetenz stellen dabei zentrale Kompetenzen dar. Diese Veränderungen müssen aber auch für den Alltag von Unternehmen relevant sein. Gleichzeitig sind hierfür verlässliche Rahmenbedingungen, Planungssicherheit und die Neugierde in der Gesellschaft entscheidende Faktoren.

Phase 2 - Beschleunigung/Zusammenbruch⁵¹

9. Zusammenarbeit, Partizipation & Dialog.

Über Ressorts, Sektoren und Akteursgruppen hinweg sollte ein besseres gegenseitiges Verständnis durch mehr Dialog und Zusammenarbeit aufgebaut werden. Dies ist laut GSDR 2023 insb. in der zweiten Phase wichtig, um den Transformationsprozess zu skalieren, d.h. erfolgreiche Praktiken und Modelle aus der ersten Phase zu identifizieren, die ausgeweitet und repliziert werden können.⁵²

Ressortübergreifende Kooperation ist eine wichtige Kapazität, die in Ansätzen in Deutschland bereits existiert, aber noch vertieft und gestärkt werden

⁴⁸ Weitere im GSDR 2023 genannte Kapazitäten in der ersten Transformationsphase sind folgende: Kapazitäten für die Destabilisierung alter Systeme; effektive Governance und Politikumsetzung; Verfeinerung von Ideen, Praktiken und Technologien; Förderung des öffentlichen Bewusstseins (Ermutigung der Bürger:innen zum Umstieg auf neue Systeme und nachhaltigen Konsum) (S. 75 f.).

⁴⁹ Vgl. dazu den Vorschlag der wpn2030 in ihrer Stellungnahme zur Weiterentwicklung der DNS 2024, „die DNS als Dachstrategie für alle politische Vorhaben in Deutschland zu setzen [...], im Sinne einer starken Ausrichtung der Vorhaben der Bundesregierung (z.B. Zukunftsstrategie, [...] Digitalstrategie der Bundesregierung usw.) an der DNS“ (Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 – wpn2030 (2024).

Stellungnahme der Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 zur Dialogfassung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2024. S. 5. https://www.wpn2030.de/wp-content/uploads/2024/09/wpn2030_Kommentierung-der-DNS-Dialogfassung-2024.pdf.

⁵⁰ Vgl. GSDR 2023, S. 75 f.

⁵¹ Weitere im GSDR 2023 genannte Kapazitäten in der zweiten Transformationsphase sind folgende: Förderung der Abkehr vom "Business-as-usual"; Mobilisierung finanzieller und organisatorischer Kapazitäten für den Ausbau von Produktionsstätten (S. 84).

⁵² Vgl. GSDR 2023, S. 84

muss, um Transformationsbereiche und -hebel effektiv umzusetzen. Die Transformations-Teams (TTs), in denen Ministerien zusammen kamen (von 2022 bis 2024), um in den Transformationsfeldern und dem Hebel Internationale Verantwortung und Zusammenarbeit der DNS verstärkt zu kooperieren, sind ein positives Beispiel. Diese sollten aber reformiert und über die Entstehungsphase hinaus weitergeführt werden. Dabei sollten Kompetenzen in Kooperation, Dialog, Moderation, dem Umgang mit Diversität sowie systemischem Denken ausgebaut werden. Hier darf nicht nur auf Arbeitsebene angesetzt, sondern es müssen auch Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen in ressortübergreifendem Zusammenarbeiten fortgebildet werden. Zudem sollten die TTs, abhängig von ihrem Zweck, mit mehr finanziellen und personellen Ressourcen und Befugnissen (z.B. zur Umsetzung) ausgestattet werden. Auch wäre es empfehlenswert, ihnen eine externe Fazilitation zur Seite zu stellen. Die Teilhabe aller Entscheider:innen und Ressorts sowie die Einbindung gesellschaftlicher Gruppen in die Arbeit der TTs müsste ausgebaut werden. Es braucht zudem eine noch stärkere Veränderungsbereitschaft der Politik und Verwaltung. Verfestigte Strukturen im Verwaltungsapparat und Pfadabhängigkeiten stellen hier eine Herausforderung dar. In Österreich erarbeitet die Interministerielle Steuerungsgruppe, bestehend aus vier österreichischen Bundesressorts und dem Bundeskanzleramt, ressortübergreifend einen Rahmen für die gesamtstaatliche Umsetzung der Agenda 2030 in und durch Österreich.⁵³

Transformationsentscheidungen sollten nicht nur durch Regierungen getroffen werden. Kapazitäten zur Konsensfindung, zum gegenseitigen Verständnis und für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe sind daher ein wichtiger Bedarf in Politik und Verwaltung. Politik und Verwaltung sollten eine aktive Rolle einnehmen und breite Allianzen mit zivilgesellschaftlichen Akteur:innen bilden, zusammenhalten und die Öffentlichkeit auf kommunaler, Länder- und Bundesebene stärker in politische Prozesse einbinden. Dabei sollten auch Beteiligungsformate verbessert und z.B. interaktiver gestaltet werden. Die Allianzen sind wichtig, da sie einen Raum für die Analyse und Diskussion von Problemen und die Herstellung eines

Konsenses über den Status quo und die erforderlichen Maßnahmen bieten. Entscheidungsträger:innen, Zivilgesellschaft und andere Akteur:innen sollten auch stärker für die Umsetzung von Strategien zusammenarbeiten. Während dafür Koalitionsbereitschaft gefragt ist, ist es ebenso wichtig, dass die Zivilgesellschaft ihre Unabhängigkeit von der Politik bewahren und selbstständige gesellschaftliche Allianzen bilden kann. Auf internationaler Ebene sollten bei politischen Prozessen, wie den UN-Klimaverhandlungen, Zugänge für Zivilgesellschaft und Wissenschaft sichergestellt und transparent gestaltet werden.

Allianzen sollten auch unter nichtstaatlichen Akteur:innen gestärkt werden. Ein Beispiel stellt hier die Kooperation der Wirtschaft und Zivilgesellschaft (Corporate Citizenship) dar. Attraktive und sichere Begegnungsräume für Dialog und effektive Zusammenarbeit aller gesellschaftlicher Gruppen sollten geschaffen und institutionalisiert werden.⁵⁴ Insgesamt bedarf es einer besseren Bündelung von Initiativen der Zivilgesellschaft und Wirtschaft.

10. Umgang mit Ängsten, Widerständen, Konflikten und mangelndem politischen Willen. Die zweite Phase der Transformation ist von vielen Umbrüchen und damit zusammenhängenden Herausforderungen, wie Ängsten in der Gesellschaft und einem Überlebenskampf von u.a. junger Zivilgesellschaft geprägt. Einerseits ist zivilgesellschaftlicher Druck auf die Politik (z.B. durch Bewegungen wie Fridays for Future) wichtig, um die Gesetzgebung nachhaltiger zu gestalten und die Transformation zu beschleunigen. Um andererseits die gesellschaftliche Akzeptanz zu stärken und eine „Just Transition“ zu gewährleisten, sind u.a. Ausgleichsmaßnahmen, wie das Klimageld, in der Phase des Zusammenbruchs essenziell.⁵⁵

Kompetenzen in Konflikttransformation und Widerstandsfähigkeit sowie Kampagnenfähigkeit gegenüber Gegenbewegungen⁵⁶ sind zentrale Kompetenzen, um mit Vetospieler:innen in Transformationsprozessen, insb. in der Phase des Zusammenbruchs nicht nachhaltiger Systeme, umzugehen. Ein Bewusstsein für Unternehmenskulturen und -

⁵³ Vgl. <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/implementierung.html>

⁵⁴ Vgl. GSDR 2023, S. 47

⁵⁵ Für eine Einordnung des „Just Transition“-Konzepts sowie über Ausgleichsmaßnahmen hinaus zu berücksichtigende Aspekte, vgl. Wang, X. & Lo, K. (2021). Just transition: A conceptual review. *Energy Research & Social Science*. Volume 82. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102291> sowie Onbargi, A. F. & Dombrowsky, I. (2025). Political inequality and

impacts on climate mitigation: the case of Germany's energy sector. *Applied Energy*. Volume 393. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.125928>

⁵⁶ Der GSDR 2023 betont hier folgende Kapazitäten: Identifizierung und Überwindung allgemeiner Hindernisse und Systemblockaden (Identifizierung nicht nachhaltiger Pfade und Aufbrechen nicht nachhaltiger Systeme; Förderung der Abkehr vom "Business-as-usual") (vgl. S. 84).

machtgefüge sowie die Fähigkeit, Entscheidungstragende von der Bedeutung von Nachhaltigkeit zu überzeugen, sind hier essenziell. Widerstände sollten zudem frühzeitig wahrgenommen und als Chance genutzt werden (z.B. Gebäudeenergiegesetz).

Wir müssen lernen, mit einem abnehmenden politischen Willen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit und Herausforderungen für die multilaterale Zusammenarbeit umzugehen. Zentral ist dabei die Frage, wie Kapazitäten und auch zivilgesellschaftliches Engagement besser gebündelt werden können, um mehr Kapazitäten freizusetzen. Dafür bedarf es strategischer Kompetenz sowie Resilienz. Orientierung können hier die Erfahrungen aus „kommunalen oder regionalen Resilienzenklaven“, z.B. in Polen (PiS-Regierung), Brasilien (Bolsonaro)⁵⁷ und den USA (Trump 1.0) dienen. Zudem sollten lokale Nachhaltigkeitsakteur:innen und -strukturen durch internationale Zusammenarbeit gestärkt und gegenüber Verfolgung und Repressalien geschützt werden. Internationale politische Prozesse sollten stärker aufeinander abgestimmt sein (z.B. UN-Klimarahmenkonvention und SDG 4.7 Bildung für nachhaltige Entwicklung⁵⁸). Laut GSDR 2023 bedarf es auch Kapazitäten, den politischen Willen und das öffentliche Bewusstsein zu fördern, um Unterstützung für die Skalierung von transformativen Maßnahmen aufzubauen.⁵⁹

Phase 3 - Stabilisierung/Ausstieg

11. (Internationales) Peer Learning. Internationales Peer Learning zu guten Beispielen und Nichtgelingen von Transformationsprozessen wird als ein wichtiger Bedarf der Politik und Verwaltung für den Aufbau von Transformationskapazitäten, insb. in der dritten Phase des Transformationsprozesses, gesehen. In der deutschen Politik und Verwaltung besteht noch Bedarf für eine Bewusstseinsklärung für internationales Peer Learning. Ein mangelnder Anschluss internationaler Prozesse an das Tagesgeschäft von Politik, Verwaltung und Wissenschaft stellt eine Herausforderung dar. Hindernisse für die Politik bestehen dabei in Sprachbarrieren sowie mangelnden Strukturen zum Austausch zwischen

den Staaten. Auch der Mangel an zeitlichen Ressourcen für Peer Learning, z.B. für eine Übersetzungsleistung von fristgebundenen Berichten, erschweren die Umsetzung zwischenstaatlicher Peer Learning-Prozesse. Eine bewusste Schwerpunktsetzung der Ministerien wäre hier notwendig, um neue Kapazitäten freizusetzen bzw. Kapazitäten umzuverteilen. Das Vorhandensein des inklusiven Frameworks des GSDR mit Transformationsbereichen und -hebeln hilft bei der nationalen SDG-Umsetzung (Bsp. Transformationsbereiche in Finnland und Deutschland). Der internationale Erfahrungsaustausch zur Umsetzung des GSDR sollte aber noch ausgebaut werden.⁶⁰ Hier wäre ein möglicher Lösungsansatz ein stärkerer Austausch zwischen den nationalen VNR-Focal Points sowie die institutionelle Verankerung dieses Austauschs. Für die Multiplikation nationaler Lösungen für Kapazitätsaufbau auf europäischer Ebene nimmt z.B. das European Sustainable Development Network (ESDN)⁶¹ eine wichtige Rolle ein.

Ein großer Bedarf besteht auch in Bezug auf den zwischenstaatlichen Austausch von Fachwissen und Erfahrungen mit (Beteiligungs-)Strukturen. Zudem braucht es eine bessere Datengrundlage für die Steuerung der DNS im Bereich Spillover-Effekte. Internationales Peer Learning zu Statistikkompetenzen wäre hier ein wichtiger Lösungsansatz.

Zudem bieten Tandempartnerschaften für Jugendvertreter:innen ein großes Potenzial. Dieses kann aber noch kaum genutzt werden, da keine entsprechenden Strukturen oder Finanzierung in Partnerländern vorhanden sind. Auf EU-Ebene stellt ein wichtiger Lösungsansatz der gegenseitige Kapazitätstransfer und -aufbau zwischen gemeinnützigen Jugendorganisationen, Hochschulen sowie Institutionen im Bereich Berufsbildung und Wirtschaft über Erasmus+ dar. Es müssten zudem internationale Vernetzungsplattformen bzw. Datenbanken zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen aufgebaut werden, um sich (auch virtuell) zu koordinieren, gegenseitiges Lernen anzustoßen und Partnerschaften zu ermöglichen. Auch ein internationales Peer Learning zwischen Nachhaltigkeitsakteur:innen der Wirtschaft müsste noch ausgebaut werden.

⁵⁷ Beispielsweise verteidigten Brasiliens Bundesstaaten die Nachhaltigkeitsagenda gegenüber der Regierung unter Bolsonaro (2019–2022), indem sie sich in regionalen Bündnissen sowie auf internationaler Ebene für den Erhalt des Amazonasregenwalds einsetzten, vgl. Junqueira, C., Figueiredo Mendonça do Prado, D. & Mauad, A. C. (2021). Subnational activism and conflicts within Jair Bolsonaro's government: an analysis of the Brazilian states' actions in the Sustainable Development Goals (SDG) agenda during 2019. *Estudos Internacionais Revista de Relações*

Internacionais da PUC Minas. 9. 114–132. 10.5752/P.2317-773X.2021v9.n3.p114.

⁵⁸ Vgl. <https://sdg-indikatoren.de/4/>

⁵⁹ Vgl. GSDR 2023, S. 47

⁶⁰ Ein gutes Beispiel stellt hierbei die Organisation einer Reihe regionaler Workshops zur Umsetzung des GSDRs dar:

<https://enb.iisd.org/gsd2023-regional-dissemination-workshop>

⁶¹ Für weitere Informationen s. <https://www.esdn.eu/>

Auf nationaler Ebene könnte Peer Learning zwischen den Ressorts bspw. die Kompetenzen von Beamten:innen in der nachhaltigen Gesetzgebung und -vollzug stärken. Zur Stärkung ressortübergreifender Zusammenarbeit sollte zudem der Austausch zwischen der Bundes- und den Landesverwaltungen gefördert werden. Die Nachhaltigkeitskoordinator:innen-Konferenz stellt hier ein interessantes Praxisbeispiel dar, das Bund und Länder in Österreich für mehr Politikkohärenz verbindet und einen Raum für Peer Learning schafft.

In der Wissenschaft besteht der Bedarf nach mehr qualitativer sowie quantitativer Forschung zum Peer Learning (z.B. Evaluation von Umsetzungsmaßnahmen).

12. Strukturelle Verankerung. In der letzten Transformationsphase besteht ein hoher Bedarf an langfristigen finanziellen und personellen Ressourcen und der strukturellen Verankerung transformativer Maßnahmen. Wie im GSDR 2023 beschrieben, können diese Investitionen Gesetzesreformen und den Aufbau widerstandsfähiger und anpassungsfähiger Institutionen für die Umsetzung, Regulierung, Durchsetzung und Nachverfolgung der SDGs befördern.⁶² Beispielsweise müssten Pilotprojekte, wie die TTs der Bundesregierung, evaluiert und dann ggf. in langfristige Strukturen eingebunden werden, um Kapazitäten für interministerielle Zusammenarbeit zu fördern. Auch zivilgesellschaftliche Netzwerke sollten durch verlässliche Strukturen gestärkt werden, um ein kontinuierliches Engagement zu gewährleisten.

13. Etablierung des „neuen Normal“. Der Begriff des „neuen Normal“ meint, dass Nachhaltigkeit nicht mehr als Ausnahme, sondern als grundlegende, alltägliche Praxis und Orientierung in allen gesellschaftlichen Bereichen verstanden wird. Dies erfordert die Entwicklung neuer Werte, Rituale und Traditionen, die Nachhaltigkeit in das tägliche Leben und die politischen Entscheidungsprozesse integrieren. Um diese Transformation zu erreichen, sind insb. strukturelle Verankerungen, gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in (kulturellen) Transformationskompetenzen⁶³ sowie die Bereitstellung entsprechender Ressourcen notwendig. Die Bildung

sowie Kommunikation gemeinsamer positiver Narrative sollte dies vorbereiten.

▲ Fazit

Der Auf- und Ausbau sowie effiziente und effektive Einsatz von Kapazitäten von Politik/Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft ist zentral, um Nachhaltigkeitstransformationen voranzubringen. Dabei spielen nicht nur individuelle Transformationskompetenzen eine Rolle. Es müssen auch finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt sowie institutionelle Rahmenbedingungen (weiter)entwickelt werden, um diese Kompetenzen zu entwickeln, zu stärken und einzusetzen. Insbesondere braucht es dafür neben einer Bedarfsanalyse zur Identifizierung von Kapazitätslücken zielgruppengerechte Ausbildungs-, Fortbildungs- und Umschulungsangebote sowie erlebnisorientierte und ganzheitliche Bildungsformate. Eine Kontinuität in Politik und Verwaltung durch langfristige gemeinsame Ziele sollte hier den notwendigen Rahmen bilden, ebenso wie eine strukturelle Verankerung transformativer Maßnahmen, bspw. durch Gesetzesreformen und Institutionen. Kooperationskompetenzen sind zudem gefragt, um mehr Dialog und Zusammenarbeit und somit ein besseres gegenseitiges Verständnis über Ressorts, Sektoren und Akteursgruppen hinweg zu erreichen. Kompetenzen in Konflikttransformation, das strategische Bündeln gesellschaftlicher Kräfte und Resilienz sind außerdem zentral, um mit Vetospieler:innen in Transformationsprozessen sowie einem unzureichenden politischen Willen für Nachhaltigkeit umzugehen. Gute Kommunikationskompetenzen der Politik sind entscheidend, um eine kontinuierliche Kommunikation an die Gesellschaft über den gesamten Transformationsprozess hinweg und dessen Gelingen zu gewährleisten. Zum Beispiel sollten von Beginn an gemeinsame positive Narrative lebenswerter Zukünfte gebildet und kommuniziert werden. Diese bilden die Grundlage der Etablierung eines „neuen Normal“, in dem Nachhaltigkeit die Norm in allen gesellschaftlichen Bereichen darstellt. Dies kann nur mit einem gesellschaftlich-kulturellen Wandel gelingen, bei dem entsprechende neue Werte, Rituale und

⁶² Vgl. GSDR 2023, S. 86

⁶³ Laut Schneidewind (2013, S. 135) beinhaltet eine „Transformative Literacy“ u.a. die Entwicklung eines Verständnisses von Kultur- und Werteorientierungen heutiger Gesellschaften und ihrer Dynamik sowie kultureller Veränderungsprozesse und der Rolle verschiedener Akteur:innen in diesen. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass nachhaltigkeitsorientierte Transformationen nur mit einem gesellschaftlich-

kulturellen Wandel im Sinne einer umfassenden Ausbreitung alternativer Werte und Lebensstile von unten möglich sind. Vgl. Schneidewind, U. (2013). Wandel verstehen: auf dem Weg zu einer „Transformative Literacy“. In: Wege aus der Wachstumsgesellschaft. Hrsg. von Harald Welzer und Klaus Wiegandt. Frankfurt am Main, Fischer, S. 115-140, https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/4935/file/4935_Schneidewind.pdf.

Traditionen in der Gesellschaft entwickelt werden. Zudem ist die wissenschaftliche Begleitung des Transformationsprozesses am Science-Policy-Society-Interface wichtig für eine evidenzbasierte, vorausschauende und gesellschaftlich relevante Politikgestaltung. Außerdem ist nicht nur ein verstärktes, u.a. internationales, Peer Learning wichtig, sondern auch dessen qualitative und quantitative Beforschung. Wir brauchen zudem eine bessere Fehlerkultur, die Nichtgelingen als Teil des Lernprozesses sieht. Dafür braucht es geschützte Räume mit genug Zeit, Geld und Freiheit sowie Kreativität, um Innovationen austesten zu können.

Weiterentwicklung Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2025

Am 17.02.2025 wurde die Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2025⁶⁴ veröffentlicht. Zu dieser hat sich auch die neue Bundesregierung im Rahmen ihres Koalitionsvertrags bekannt. In der Weiterentwicklung der DNS 2025 werden Kapazitäten u.a. im Zusammenhang mit einer verstärkten ressortübergreifenden Zusammenarbeit durch die TTs (S. 30), der Unterstützung Deutschlands beim Kapazitätsaufbau anderer Länder (z.B. im Bereich Kreislaufwirtschaft, S. 71) und im nachhaltigen Verwaltungshandeln (S. 119) genannt. Zudem werden im Transformationsbereich „Menschliches Wohlbefinden und Fähigkeiten, soziale Gerechtigkeit“ u.a. wichtige Kompetenzen für die Transformation und die Bedeutung von BNE herausgestellt.

Die hier dargelegten Erkenntnisse knüpfen an die in der DNS genannten Kapazitäten an, gehen aber darüber hinaus: Der Hebel Kapazitätsaufbau erlaubt eine systematische Betrachtung der benötigten Kompetenzen, Ressourcen und institutionellen Rahmenbedingungen über alle Transformationsbereiche und Hebel hinweg und geht zudem auf die besonderen Herausforderungen in den Transformationsphasen ein. Für eine gesamtgesellschaftliche Gestaltung und Beschleunigung des Transformationsprozesses in Deutschland sollte daher Kapazitätsaufbau als zentraler Transformationshebel in der Umsetzung der DNS noch stärker an Bedeutung gewinnen.

Das DNS-Lab bot einen ersten Rahmen, um eine strukturierte Debatte zu diesem Hebel zu ermöglichen. Für dessen konkrete Ausgestaltung in Deutschland und weiteren Ländern braucht es weitere Dialoge auf Basis der hier dargestellten Erkenntnisse.

▲ Dank

Wir danken allen Teilnehmenden für das Einbringen ihrer Expertise beim DNS-Lab und insb. Serafin Groebner, Martin Heyer, Johannes Lauber, Tatjana Reiber und Imme Scholz für die aufschlussreichen Hinweise und das Mitwirken bei der Erstellung dieses Papiers.

⁶⁴ Vgl. Die Bundesregierung (2025). Transformation gemeinsam gerecht gestalten. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie Weiterentwicklung 2025.

<https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/976072/2335292/c4471db32df421a65f13f9db3b5432ba/2025-02-17-dns-2025-data.pdf?download=1>

▲ **Anhang: Teilnehmendenliste zum DNS-Lab „Welche Kapazitäten braucht die Transformation? Erkenntnisse aus dem Weltnachhaltigkeitsbericht 2023 und dem internationalen Kontext“ am 10.12.2024**

Nr.	Name	Organisation	Branche
1	Kristina Beckers	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Politik/Verwaltung Andere
2	Emanuel Gerth	EACEA (Europäische Exekutivagentur für Bildung und Kultur) – Europäische Kommission	Politik/Verwaltung
3	Serafin Groebner	Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK), Österreich	Politik/Verwaltung
4	Barbara Hemkes	Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)	Forschung
5	Martin Heyer	maßkonzept	Andere ⁶⁵
6	Thomas Hohn	Greenpeace e.V.	Zivilgesellschaft
7	Anna-Sophie Humer-Hager	Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen (DGVN)	Zivilgesellschaft
8	Elena Jayalath	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Politik/Verwaltung
19	Dr. Oliver Krauß	VDI Technologiezentrum GmbH	Politik/Verwaltung
10	Johannes Lauber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Politik/Verwaltung
11	Monika Ollig	Bundesministerium der Justiz (BMJ)	Politik/Verwaltung
12	Nina Narith Ouan	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Politik/Verwaltung Andere
13	Dr. Lisa Pettibone	FernUniversität Hagen	Andere ⁶⁶
14	Lukas Probst	Klimadelegation e.V.	Zivilgesellschaft
15	Dr. Julius Rathgens	RIFS / wpn2030	Forschung
16	Dr. Tatjana Reiber	German Institute of Development and Sustainability (IDOS)	Forschung
17	Dr. Katharina Schleicher	Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU)	Andere ⁶⁷
18	Dr. Imme Scholz	Heinrich-Böll-Stiftung e.V.	Andere ⁶⁸

⁶⁵ Beratung, Training, Coaching

⁶⁶ Forschung, Universitäre Lehre

⁶⁷ Wissenschaftliche Politikberatung

⁶⁸ Politische Stiftung

19	Christoph Selig	DHL Group	Wirtschaft
20	Fidelis Stehle	UN Jugenddelegierte für nachhaltige Entwicklung	Zivilgesellschaft
21	Dr. Sarah Styles	University of Labour	Forschung
22	Katarin Wagner	econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.	Wirtschaft, Andere ⁶⁹
23	Tabea Waltenberg	SDSN Germany	Andere ⁷⁰
24	N.N.	N.N.	Wirtschaft
25	N.N.	N.N.	Politik/Verwaltung
26	Dr. Axel Berger*	wpn2030, SDSN Germany, IDOS	Forschung
27	Sarah Löpelt*	wpn2030, SDSN Germany, IDOS	Forschung
28	Julian T. Müller*	wpn2030, GERICS	Forschung
29	Kim Paczkowski*	wpn2030, Wuppertal Institut	Forschung

Legende: * Personen des Organisationsteams⁷¹

⁶⁹ Verein mit Unternehmen als Mitgliedern

⁷⁰ Forschung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft

⁷¹ Die folgenden 3 Personen des Organisationsteams waren nicht anwesend: Prof. Dr. Christa Liedtke (wpn2030, Wuppertal Institut, SDSN Germany), Dr. Ingo Wolf (wpn2030, RIFS Potsdam) und Siiri Hör (wpn2030, Wuppertal Institut)

▲ Was ist ein DNS-Lab?

Die DNS-Labs sind ein kompaktes Dialogformat der wpn2030, mit dem integriertes Wissen am Science-Policy-Interface für die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie transdisziplinär, ressortübergreifend und im Austausch mit der Wissenschaft erarbeitet wird. Mit diesem Format sollen Anregungen und Impulse für die Politik, Forschung und die gesellschaftliche Transformation entwickelt werden.

Zielsetzung: Bei einem DNS-Lab werden innerhalb kurzer Zeit zu einer bestimmten Fragestellung unterschiedliche Perspektiven von Akteur:innen aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammengebracht und gemeinsam reflektiert. Das übergeordnete Ziel besteht darin, ein Thema zu explorieren oder - bei bereits bestehendem Wissen zu einer Fragestellung - Transformationen voranzutreiben und Umsetzungsschritte zu identifizieren und zu ermöglichen. Zudem verfolgt ein DNS-Lab ein spezifisches Ziel, das relevant für die verschiedenen Fachexpertisen und Interessen der Teilnehmenden ist.

Themensetzung: Jedes DNS-Lab ist auf ein spezifisches Thema ausgerichtet. Das Thema ist dabei in seiner Konkretion und Beschreibung so gewählt, dass es für möglichst viele unterschiedliche Disziplinen und gesellschaftliche Akteur:innen relevant und anschlussfähig ist.

Teilnehmende: Vor dem Hintergrund des Themas und des Ziels werden inter- und transdisziplinäre Gruppen von 10 bis 30 Personen aus Wissenschaft, Politik/Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft eingeladen, um trans- und interdisziplinär integriertes Wissen zu erarbeiten. Praxiswissen und wissenschaftliches Wissen haben im DNS-Lab das gleiche Gewicht und Praxisakteur:innen und Forschende arbeiten auf Augenhöhe zusammen.

Geschützter Raum: Das DNS-Lab bietet mit der Chatham-House-Regel einen geschützten Raum für offene Diskussionen in wertschätzender Atmosphäre. Die Beurteilungen anderer Perspektiven sowie Relevanzhierarchien werden vermieden. Der geschützte Raum ermöglicht es den Teilnehmenden, explorativ Ideen zu entwickeln und auch mit Akteur:innen in den Austausch zu treten, die außerhalb eines solchen Raumes nicht in diesem Maße zur Sprache kämen. So wird eine vertrauensvolle Umgebung zur gemeinsamen Reflexion von verschiedenen Perspektiven auf ein Thema geschaffen.

Integriertes Wissen: Im Zentrum eines DNS-Labs steht die Erzeugung integrierten (und in diesem Sinne neuen) und sowohl für Politik wie Wissenschaft relevanten Wissens. Die Entstehung dieses gemeinsam erarbeiteten Wissens ist dabei auch für Dritte glaubhaft nachvollziehbar. Das erzeugte Wissen sollte wissenschaftlich glaubwürdig sowie praktisch und gesellschaftspolitisch legitim sein. Eine Dokumentation der Entscheidungen zur Synthese wird vorgenommen.

Inhaltsreiche Moderation während der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines DNS-Labs: Eine inhaltsreiche Moderation stellt sicher, dass die Arbeit im DNS-Lab zwar ergebnisoffen erfolgt, gleichzeitig aber die Ziele des Labs im Auge behalten und konkrete Ergebnisse erarbeitet werden. Dabei kommt der Moderation eine inhaltliche, methodische sowie sozial-kommunikative Verantwortung zu.

wissenschaftsplattform nachhaltigkeit 2030

Über die wpn2030

Die Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030) dient als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik, um Fragen der Nachhaltigkeitspolitik zu reflektieren und die Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) mit wissenschaftlicher Expertise zu unterstützen. Die Wissenschaftsplattform arbeitet unabhängig und ist systematisch eingebunden in den offiziellen politischen Steuerungs-, Dialog- und Umsetzungsprozess der Agenda 2030 in, mit und durch Deutschland.

Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit
2030 c/o Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit –
Helmholtz-Zentrum Potsdam
Berliner Str. 130, 14467 Potsdam
www.wpn2030.de

DNS-Labs

Die DNS-Labs sind ein kompaktes Dialogformat der wpn2030, mit dem integriertes Wissen am Science-Policy-Interface für die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie transdisziplinär, ressortübergreifend und im Austausch mit der Wissenschaft erarbeitet wird. Mit diesem Format sollen Anregungen und Impulse für die Politik, Forschung und die gesellschaftliche Transformation entwickelt werden.

Kontakt

Sarah Löpelt (sarah.loepelt@idos-research.de)

Autor:innen

Sarah Löpelt, Axel Berger

Layout & Gestaltung

Siiri Hör

V.i.S.d.P.

Prof. Daniela Jacob
Prof. Mark Lawrence
Prof. Christa Liedtke

Zitationsvorschlag

Löpelt, S. & Berger, A. (2025). Dreizehn Erkenntnissen zum Kapazitätsaufbau für die Nachhaltigkeitstransformation. Bedarfe, Herausforderungen und Lösungsansätze in Deutschland und im internationalen Kontext. Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030).

DOI

10.48481/rifs.2025.020

Wissenschaftliche Trägerorganisationen



Gefördert durch:

