



LebensWerte Kommune | Ausgabe 1 | 2021

## SDGs und kommunale Gemeinwohl-Bilanz

Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit der Gemeinwohl-Bilanz von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können

Anke Butscher, Matthias Kasper, Sigrid Koloo, Henrik Riedel





## Inhalt

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung – SDGs, Gemeinwohl-Bilanz und ihre Verknüpfung</b>                                | <b>4</b>  |
| <b>2. Gemeinwohl-Ökonomie in Kommunen – Ansatz, Instrumente und Beispiele</b>                      | <b>5</b>  |
| 2.1 Gemeinwohl-Ökonomie  | 5         |
| 2.2 Gemeinwohl-Ökonomie und -Bilanzierung in Kommunen  | 5         |
| <b>3. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und die Rolle von Kommunen</b>                       | <b>11</b> |
| 3.1 Agenda 2030 und Sustainable Development Goals  | 11        |
| 3.2 Bedeutung der Sustainable Development Goals für Kommunen                                       | 12        |
| <b>4. Zusammenhang von Gemeinwohl-Bilanz und Sustainable Development Goals</b>                     | <b>13</b> |
| 4.1 Vision und Ziele   | 13        |
| 4.2 Werte und Inhalte  | 14        |
| 4.3 Vernetzung   | 14        |
| 4.4 Komplexität und Vollständigkeit  | 15        |
| 4.5 Sprache  | 16        |
| <b>5. Wege zur Verknüpfung von Gemeinwohl-Bilanz und Sustainable Development Goals in Kommunen</b> | <b>16</b> |
| <b>6. Instrumente, Vorhaben und Projekte</b>   | <b>18</b> |
| 6.1 Projekte und Vorhaben  | 18        |
| 6.2 Instrumente  | 20        |
| <b>7. Fazit – Potenziale und Herausforderungen</b>   | <b>22</b> |
| <b>Quellenverzeichnis</b>  | <b>23</b> |
| <b>Anhang</b>  | <b>25</b> |
| <b>Autor:innen</b>   | <b>26</b> |
| <b>Ausblick</b>  | <b>27</b> |
| <b>Impressum</b>   | <b>27</b> |

## 1. Einleitung – SDGs, Gemeinwohl-Bilanz und ihre Verknüpfung

Im September 2015 haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) verabschiedet. Und obwohl sich die SDGs primär an die nationalen Regierungen richten, sind doch alle Ziele und ein Großteil der Unterziele auch für die regionale und lokale Ebene relevant. Dies wird nicht zuletzt dadurch deutlich, dass immer mehr Kommunen ihre Nachhaltigkeitsstrategien an den SDGs ausrichten.<sup>1</sup> Gleichzeitig orientiert sich eine wachsende Zahl an Städten, Kreisen und Gemeinden an den Eckpunkten der Gemeinwohl-Ökonomie und erstellt entsprechende Gemeinwohl-Bilanzen.<sup>2</sup> Da nun einerseits mit der Umsetzung der SDGs eine ökonomisch, ökologisch und sozial ausgeglichene und somit gemeinwohlorientierte Entwicklung verfolgt, und andererseits mit der Realisierung der Gemeinwohl-Ökonomie auch eine nachhaltige Entwicklung gefördert wird, stellt sich die Frage, wie die SDGs und die Gemeinwohl-Bilanz im Einzelnen miteinander verknüpft werden können. Mit dem vorliegenden Beitrag versuchen wir, erste Antworten auf diese Frage zu geben. Nur so viel vorab: Alle SDGs werden durch die einzelnen Themen der Gemeinwohl-Bilanz abgedeckt. Eine Kommune, die sich mit der Gemeinwohl-Bilanz beschäftigt, erarbeitet dadurch automatisch auch ihren Beitrag zur Erreichung der SDGs.<sup>3</sup>

Im nächsten Kapitel werden zuerst die Gemeinwohl-Ökonomie und deren Herzstück, die Gemeinwohl-Bilanz, vorgestellt. Es folgt eine detaillierte Erläuterung der Grundlagen und des Prozesses der Gemeinwohl-Bilanzierung sowie der

Werte, der Staatsprinzipien und der sogenannten „Berührungsgruppen“ (= Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder), die die Gemeinwohl-Ökonomie der Bilanzierung als verpflichtende Strukturelemente zugrunde legt.

Anschließend werden in Kapitel 3 die Sustainable Development Goals (SDGs) und deren Einbettung in die Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Überblick vorgestellt. Außerdem wird erläutert, welche Rolle Kommunen bei der Umsetzung der SDGs spielen.

Das hierauf folgende Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Gemeinwohl-Bilanz und SDGs – sowohl auf einer inhaltlichen als auch auf einer werteorientierten Ebene. Dabei werden die jeweils zugrunde liegende Vision und die Ziele, Werte und Inhalte, Vernetzungsaspekte, Komplexität und Vollständigkeit sowie die Sprache analysiert.

In Kapitel 5 geht es darum aufzuzeigen, wie sich eine Kommune an den Eckpunkten der Gemeinwohl-Ökonomie und an den SDGs orientieren kann. Dabei wird zum einen das Instrument der Wirtschaftsförderung beleuchtet und zum anderen auf die Vorbildwirkung durch eine Gemeinwohl-Bilanzierung der kommunalen Eigenbetriebe eingegangen.

Daraufhin werden in Kapitel 6 verschiedene Beispiele kommunaler Projekte beschrieben, die die SDGs und Ansätze der Gemeinwohl-Ökonomie bzw. der Gemeinwohl-Bilanz mit durchaus diversen Herangehensweisen kombinieren. Des Weiteren werden Instrumente vorgestellt, die bei der Verknüpfung beider Ansätze in der Praxis unterstützen können.

Im Fazit werden Potenziale und Herausforderungen bei der Stärkung von Gemeinwohl-Ökonomie und SDGs in Kommunen dargestellt.

1 Vgl. Übersicht der Kommunen, die die Musterresolution „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ des Deutschen Städtetags und des Rats der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion bisher unterzeichnet haben: <https://skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html>.

2 Vgl. u. a. die Beispiele in Kapitel 6 dieses Beitrags.

3 Vgl. Fachhochschule Burgenland 2019.

## 2. Gemeinwohl-Ökonomie in Kommunen – Ansatz, Instrumente und Beispiele

### 2.1 Gemeinwohl-Ökonomie

Es scheint immer klarer, dass die gegenwärtige Wirtschaftsordnung und die damit auch unmittelbar verbundenen ökonomischen und sozialen Entwicklungen nicht nur einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand leisten, sondern auch sozial-ökologische Krisen erzeugen. Diese werden ergänzt durch ein immer deutlicher wahrnehmbares Gefühl, dass es Defizite an demokratischen Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt.<sup>4</sup>

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist eine soziale Bewegung, die sich auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene für ein sozial-ökologisch nachhaltiges und demokratisches Wirtschaftssystem einsetzt und dabei einen ganzheitlichen und werteorientierten Ansatz verfolgt.<sup>5</sup> Aus Sicht der GWÖ sollte sich wirtschaftlicher Erfolg nicht am reinen Finanzergebnis oder der Bilanzsumme, sondern am Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl bemessen. Im Fokus stehen somit Wirtschaftsweisen, die Menschen und Natur, nicht Wachstum und Profit in den Mittelpunkt rücken. Dabei beruft sich die GWÖ auch auf die verfassungsrechtliche Verankerung des Gemeinwohls als oberstes Ziel des Wirtschaftens. Als Beispiel dient die Verfassung des Freistaates Bayern:

*„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“<sup>6</sup>*

4 Vgl. Felber 2008: 9.

5 Vgl. Felber 2012: 35 ff.

6 Verfassung des Freistaates Bayern, Artikel 151 (1).

Das Kerninstrument der GWÖ besteht in der Gemeinwohl-Bilanz. Sie soll den Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl sichtbar und bewertbar machen und dient gleichzeitig der ethischen Organisationsentwicklung. Die Bilanzierung kann sowohl von privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch von anderen Organisationen (z. B. Kommunen oder Bildungseinrichtungen) vollzogen werden. Bisher erstellten etwa 500 Organisationen eine Gemeinwohl-Bilanz auf freiwilliger Basis, darunter auch zehn Kommunen.<sup>7</sup>

Perspektivisch wirbt die GWÖ für eine verbindliche und an Rechtsfolgen gekoppelte Gemeinwohl-Bilanzierung, z. B. in Form von Steuervergünstigungen, Bevorzugung bei der öffentlichen Auftragsvergabe oder günstigeren Kreditkonditionen, je nach Ergebnis der Gemeinwohl-Bilanz. Dadurch erhofft sich die Bewegung eine Hebelwirkung für eine Wirtschaftspolitik, die gemeinwohlorientierte Organisationen und nachhaltiges Wirtschaften konsequent fördert.

Weitere Informationen unter: <https://www.ecogood.org/>

### 2.2 Gemeinwohl-Ökonomie und -Bilanzierung in Kommunen

Kommunen sind die dem Menschen am nächsten stehenden öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften in einem Staatsgebilde und als solche dem Gemeinwohl nach dem Grundgesetz verpflichtet. Sie sind sowohl wirtschaftliche Akteurinnen als auch Gestalterinnen des normativen Rahmens und des Sozialraums. In den Kommunen fließen die Bedürfnisse und das Potenzial von Bürger:innen, Unternehmen und Organisationen zusammen. Zudem tragen sie Verantwortung für die Sicherung der sozialen und ökologischen Lebensqualität und der Daseinsvorsorge ihrer Bürger:innen. Dieses Verständnis aufgreifend, analysieren und bewerten die Kommunen mit der Gemeinwohl-Bilanz nicht nur ihre eigene wirtschaftliche und Verwaltungspraxis, sondern

7 Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e. V. 2021, Stand: März 2020.

ABBILDUNG 1 Die Gemeinwohl-Matrix für Kommunen (vgl. Gemeinwohlbericht für Gemeinden – Version 2.0 – Arbeitsbuch)

| WERTE   | MENSCHEN-<br>WÜRDE   | SOLIDARITÄT  | ÖKOLOGISCHE<br>NACHHALTIGKEIT                               | SOZIALE<br>GERECHTIGKEIT                                   | TRANSPARENZ UND<br>DEMOKRATIE   |
|---|--|--|---|--|---|
| <b>Berührungsgruppe</b>   |  |  |   |  |   |
| A – Lieferant:innen<br>Dienstleister:innen<br>Eigene Betriebe     | A1 – Grundrechts-<br>schutz und<br>Menschenwürde in<br>der Lieferkette                               | A2 – Nutzen für<br>die Gemeinde                              | A3 – Ökologische<br>Verantwortung für die<br>Lieferkette    | A4 – Soziale<br>Verantwortung<br>für die Lieferkette       | A5 – Öffentliche<br>Rechenschaft und<br>Mitsprache                    |
| B – Finanzpartner:innen<br>Geldgeber:innen                        | B1 – Ethisches<br>Finanzgebaren/Geld<br>und Mensch   | B2 – Gemeinnutz<br>im Finanzgebaren                          | B3 – Ökologische<br>Verantwortung der<br>Finanzpolitik      | B4 – Soziale<br>Verantwortung<br>der Finanzpolitik         | B5 – Rechenschaft<br>und Partizipation in<br>der Finanzpolitik        |
| C – Politische Führung<br>Verwaltung<br>Koordiniertes<br>Ehrenamt | C1 – Individuelle<br>Rechts- und<br>Gleichstellung   | C2 – Gemeinsame<br>Zielvereinbarung<br>für das<br>Gemeinwohl | C3 – Förderung<br>ökologischen<br>Verhaltens                | C4 – Gerechte<br>Verteilung von<br>Arbeit                  | C5 – Transparente<br>Kommunikation<br>und demokratische<br>Prozesse   |
| D – Bevölkerung<br>Wirtschaft                                     | D1 – Schutz des<br>Individuums,<br>Rechtsgleichheit  | D2 – Gesamtwohl<br>in der Gemeinde                           | D3 – Ökologische<br>Gestaltung der<br>öffentlichen Leistung | D4 – Soziale<br>Gestaltung der<br>öffentlichen<br>Leistung | D5 – Transparente<br>Kommunikation<br>und demokratische<br>Einbindung |
| E – Staat<br>Gesellschaft<br>Natur                                | E1 – Gestaltung der<br>Bedingungen für ein<br>menschenwürdiges<br>Leben – zukünftige<br>Generationen | E2 – Beitrag zum<br>Gesamtwohl                               | E3 – Verantwortung<br>für ökologische<br>Auswirkungen       | E4 – Beitrag<br>zum sozialen<br>Ausgleich                  | E5 – Transparente<br>und demokratische<br>Mitbestimmung               |
| <b>STAATSPRINZIPIEN DES<br/>GEMEINWOHLS</b>                       | <b>RECHTSSTAATS-<br/>PRINZIP</b>   | <b>GEMEINNUTZ</b>  | <b>UMWELT-<br/>VERANTWORTUNG</b>                            | <b>SOZIALSTAATS-<br/>PRINZIP</b>                           | <b>DEMOKRATIE</b>   |

Quelle: Gemeinwohlbericht für Gemeinden – Version 2.0 – Arbeitsbuch, Darstellung A. Butscher/C. Einsiedel

vor allem, wie gut sie Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl setzen und die Gesellschaft mit einbeziehen. Die Gemeinwohl-Bilanz fragt danach, wie die Praxis der Kommune aussieht und welche Entscheidungskriterien auf kommunaler Ebene zugrunde gelegt werden: Dienen diese wirklich dem Gemeinwohl, auch über die Grenzen der Kommune hinaus, oder stehen „Sachzwänge“ oder Kriterien der Wirtschaftlichkeit im Vordergrund?

Aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie sind deshalb folgende Werte und Staatsprinzipien Grundlage der Betrachtung von Kommunen:<sup>8</sup>

- Menschenwürde und Rechtsstaatsprinzip;
- Solidarität und Gemeinnutz;
- Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltverantwortung;

8 Zur Beschreibung des Gemeinwohl-Bilanzierungs-Prozesses in Gemeinden, Vgl. Matrix-Entwicklungsteam Gemeinden (2020).

- Soziale Gerechtigkeit und Sozialstaatsprinzip;
- Transparenz und Mitbestimmung zur Demokratie.

Anhand dieser Werte und Staatsprinzipien werden die fünf sogenannten „Berührungsgruppen“ (= Stakeholder bzw. Bezugsgruppen) der Kommune betrachtet und bilanziert:

- Lieferant:innen, Dienstleister:innen, eigene Betriebe;
- Finanzpartner:innen, Geldgeber:innen;
- Politische Führung, Verwaltung, koordiniertes Ehrenamt;
- Bevölkerung, Wirtschaft;
- Staat, Gesellschaft, Natur.

Die Werte, Staatsprinzipien und Berührungsgruppen werden im Kapitel 1.3 ausführlich beschrieben. Durch die Verbindung der Werte, der Staatsprinzipien und der Berührungsgruppen ergeben sich 25

Themenfelder in Form einer Matrix, der Gemeinwohl-Matrix für Kommunen (Abbildung 1).

Verpflichtend für alle, die unter dem Dach der Gemeinwohl-Bilanz für Kommunen mit der Matrix arbeiten, sind somit folgende Strukturelemente:

- fünf Werte;
- fünf Staatsprinzipien;
- fünf Berührungsgruppen als Stakeholder der Kommune;
- 25 Themenfelder.

Diese sind die Grundlage des Gemeinwohl-Bilanzierungsprozesses. Mitarbeiter:innen der Verwaltung zeichnen sich für den Prozess der Analyse bzw. Bilanzierung verantwortlich und bereiten die jeweiligen Themenfelder der Matrix anhand konkreter Leitfragen in ihren Verwaltungszusammenhängen vor. Sie werten qualitative und quantitative Daten aus und tauschen sich mit Kolleg:innen über Vorgehensweisen, soziale, ökologische und ökonomische Handlungsspielräume der Kommunen in den Themenfeldern aus. Diese Informationen führen sie in sechs Workshops zusammen, bewerten sie nach einer vorgegebenen Punkteskala, entwickeln Ansätze für Verbesserungspotenziale und verschriftlichen die Ergebnisse. Ein siebter Workshop fasst die 25 Themenfelder in einer Gesamtschau zu einem Gemeinwohl-Bericht zusammen. Anleitung und Hintergrundinformationen bietet das „Gemeinwohlbericht für Gemeinden – Version 2.0 – Arbeitsbuch“<sup>9</sup>, das die Themenfelder der Matrix erläutert und Beispiele aus der kommunalen Praxis kurz beschreibt. Im gesamten Prozess werden die Kommunen von zertifizierten Gemeinwohl-Berater:innen begleitet und unterstützt.

Das Arbeitsbuch 2.0 für Gemeinden regt somit Kommunen verstärkt an, sich bei der Bearbeitung der Themenfelder in einen Prozess zu begeben:

<sup>9</sup> Das Arbeitsbuch steht unter folgender URL kostenlos zum Download verfügbar: [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/2e/cd/2ecdda59-1127-421f-bd79-5de7d96a9acf/2020\\_04\\_24\\_arbeitsbuch\\_gemeinden\\_v2-0-endfassung.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/2e/cd/2ecdda59-1127-421f-bd79-5de7d96a9acf/2020_04_24_arbeitsbuch_gemeinden_v2-0-endfassung.pdf)

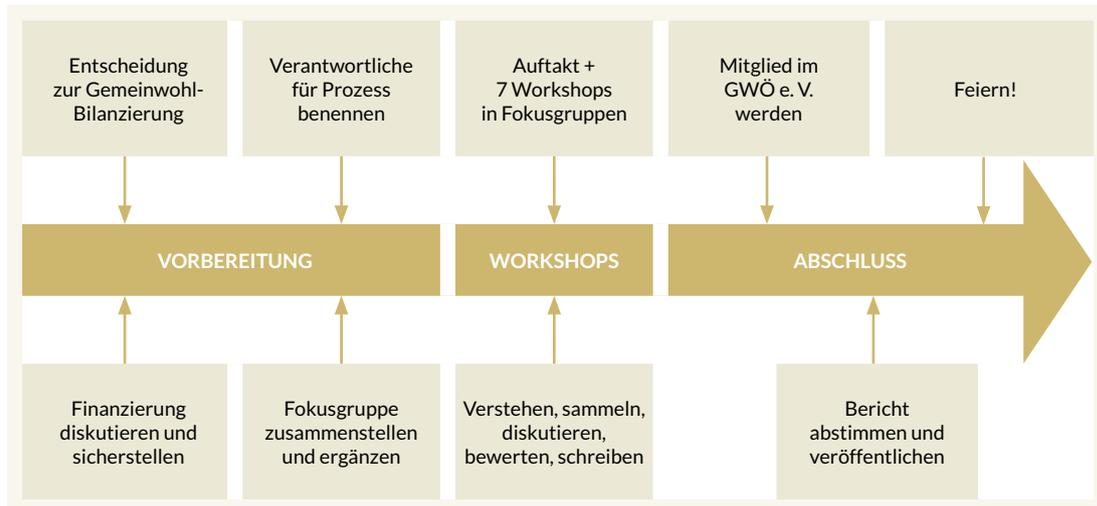
- Im ersten Schritt hat die Kommune die Möglichkeit, sich grundsätzlich zu den Themenfeldern zu äußern und dabei ihre Haltung zum Thema zu beschreiben.
- Im zweiten Schritt richtet die Kommune den Blick darauf, was sie schon konkret in diesem Themenfeld leistet.
- Im dritten Schritt überlegt sich die Kommune, an welcher Zielsetzung sie sich zu diesem Thema zukünftig messen möchte und welche Maßnahmen dazu umgesetzt werden könnten.

Damit startet die Kommune einen sinnstiftenden Lernprozess, steigert die Gemeinwohl-Motivation aller Beteiligten, die für die Kommune hauptamtlich und ehrenamtlich tätig sind, und schafft einen Kompass für die zukünftige Ausrichtung und eine integrierte Strategie.

So setzt sich die Kommune bei der Gemeinwohl-Bilanzierung aktiv mit ihrer öffentlichen Beschaffung auseinander, analysiert ihre Beschaffungspraxis nach ethischen Kriterien und übernimmt Verantwortung für die vorgelagerte Wertschöpfungskette. Sie betrachtet ihr Finanzmanagement und fragt nach einem sinnstiftenden und nachhaltigen Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen. Im Umgang mit Mitarbeiter:innen, Mandatsträger:innen sowie koordinierten Ehrenamtlichen werden Werte, wie die Rechte auf Unversehrtheit, freie Entfaltung der Persönlichkeit und Gleichberechtigung, zugrunde gelegt. Die Kommune setzt sich mit der Beziehung zu ihren Bürger:innen auseinander und hinterfragt, ob ihre Dienstleistungen an sozialen und ökologischen Kriterien ausgerichtet sind. Sie beschäftigt sich nicht zuletzt damit, ob ihre Aktivitäten Sinn für die Menschen und für das gesellschaftliche Umfeld stiften: in den Nachbargemeinden, in der Region, im Land und Staat sowie für zukünftige Generationen.

Die wesentlichen Werte und Staatsprinzipien können wie in Abbildung 2 dargestellt beschrieben werden:

ABBILDUNG 2 Der Prozess der Gemeinwohl-Bilanzierung für Kommunen



Quelle: Darstellung A. Butscher/C. Einsiedel

**Menschenwürde und Rechtsstaatsprinzip:** Die Würde des Menschen ist die ethische Grundlage seiner persönlichen Freiheit. Das Prinzip des Rechtsstaates verpflichtet eine gemeinwohlorientierte Kommune dazu, die Menschenrechte zu achten und faire Verfahren zu befolgen. Die Verwaltungen achten und schützen die individuellen Rechte ihrer Bürger:innen. Kollektive Interessen berechtigen nicht dazu, Rechte von einzelnen Personen zu übergehen.

**Solidarität und Gemeinnutz:** Eine gemeinwohlorientierte Kommune verpflichtet sich dazu, im öffentlichen Interesse zu handeln. Dazu definiert sie, was der gemeinsame Nutzen ist bzw. was Solidarität bedeutet – gemeinsam mit Partner:innen, wie anderen Kommunen, Kommunalverbänden, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder Unternehmen. Damit optimiert und garantiert sie den gemeinsamen Nutzen aller Beteiligten.

**Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltverantwortung:** Eine gemeinwohlorientierte Kommune achtet darauf, dass die Auswirkungen ihres Handelns für die Umwelt langfristig tragbar sind. Dazu ist die Kommune durch das ethische Prinzip der Nachhaltigkeit und ihre rechtliche Umweltver-

antwortung verpflichtet. Eine gemeinwohlorientierte Kommune strebt eine positive Ökobilanz all ihrer Tätigkeiten an. Das kann bedeuten, dass der Verbrauch natürlicher Ressourcen begrenzt wird.

**Soziale Gerechtigkeit und Sozialstaatsprinzip:** Eine gemeinwohlorientierte Kommune verpflichtet sich zum Grundsatz der sozialen Gerechtigkeit sowie zum Sozialstaatsprinzip. Bei allen Handlungen, die einen Nutzen versprechen, ist die Frage zu stellen, ob das Ergebnis auch jenen zumutbar ist, die davon weniger oder gar nicht profitieren. Die Kommune korrigiert das Ergebnis des „Marktes“ durch eine zwischenmenschliche Gerechtigkeit. Das kann bedeuten, dass Schwächere bevorzugt behandelt werden.

**Von Transparenz und Mitbestimmung zur Demokratie:** Die ethischen Prinzipien der Transparenz und Mitbestimmung sowie das Staatsprinzip der Demokratie verpflichten eine gemeinwohlorientierte Kommune, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Kommune ist aufgerufen, in all ihrem Handeln die angemessene Form von Partizipation der Betroffenen zu schaffen und zu pflegen.

Bei der Analyse aller Themenfelder der Gemeinwohl-Matrix werden die Tätigkeiten bei den folgenden Berührungsgruppen genauer betrachtet. Dabei sind die Stakeholder einer Kommune im Arbeitsbuch 2.0 für Gemeinden wie folgt definiert:

**Lieferant:innen, Dienstleister:innen, eigene Betriebe:** Eine gemeinwohlorientierte Kommune übernimmt Verantwortung für die Folgen, die in der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen entlang der Lieferkette entstehen. Konkret wird die Beziehung der Gemeinde zu den folgenden Untergruppen beschrieben:

- Lieferant:innen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Handelswaren;
- externe Dienstleister:innen;
- eigene, ausgelagerte oder selbstständige Betriebe.

Dabei wird zwischen Lieferant:innen von laufenden Sach- und Dienstleistungen – dazu zählen auch Finanzdienstleister:innen wie Versicherungen – und Lieferant:innen von Investitionsgütern unterschieden. Der Fokus der Analyse liegt auf den zehn bis 15 größten Lieferant:innen bzw. Produktgruppen bezogen auf den Anteil am Einkaufsvolumen. Dabei werden sowohl die zuliefernden Unternehmen analysiert als auch die zugekauften Produkte und Dienstleistungen.

**Finanzpartner:innen, Geldgeber:innen:** Die Kommune analysiert ihren Umgang mit öffentlichen Geldmitteln im Verhältnis zu ihren Finanzpartner:innen (Banken, Versicherungen, Staat etc.), Geldgeber:innen sowie der sozialen und ökologischen Verwendung ihrer Geldmittel. Es wird betrachtet, woher das Geld kommt, das die Bank der Kommune zur Verfügung stellt und wie die Finanzpartner:innen die Gelder der Kommune verwenden.

**Politische Führung, Verwaltung, koordinierte Ehrenamtliche:** Diese Berührungsgruppe umfasst folgende Untergruppen:

- auf der Verwaltungsebene: alle Mitarbeiter:innen, die Entscheidungen der kommunalen Exekutive und Legislative umsetzen;
- auf politischer Ebene: die gewählten Mandatsträger:innen der Legislative und Exekutive;
- auf zivilgesellschaftlicher Ebene: alle Ehrenamtlichen, die von der Gemeinde koordiniert werden.

**Bevölkerung, Wirtschaft:** Die Bevölkerung bezieht sich in erster Linie auf die Einwohner:innen, die in der Kommune leben und von der Kommunalpolitik und dem Verwaltungshandeln unmittelbar betroffen sind. Neben der Bevölkerung als Individuen werden auch die Organisationen der Zivilgesellschaft, die die Interessen der Bevölkerung bündeln, also etwa Vereine, Genossenschaften, Bürgerinitiativen etc., betrachtet. Diese Organisationen fungieren als Mittler:innen zwischen der Bevölkerung auf der einen sowie Politik und Verwaltung auf der anderen Seite. Wer in der Kommune arbeitet oder investiert, ist von den wirtschaftlich bedeutsamen Handlungen der Kommunalverwaltung unmittelbar betroffen. Der Begriff der Wirtschaft umfasst Unternehmer:innen, Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen und Konsument:innen gleichermaßen. Neben diesen werden auch die Organisationen betrachtet, die die Interessen der Einzelnen bündeln und zu Politik und Verwaltung in der Gemeinde vermitteln. Dazu zählen die Verbände und Kammern sowie die Gewerkschaften etc.

**Staat, Gesellschaft, Natur:** In dieser Berührungsgruppe betrachtet die Gemeinwohl-Bilanz die ethische Verantwortung über die eigenen kommunalen Gebietsgrenzen hinaus. Es geht um das Verhältnis der Kommune zu Staat, Gesellschaft und Natur. Gemeint sind damit insbesondere andere Kommunen, ebenso das gesellschaftliche und politische Umfeld. Im Fokus stehen dabei auch zukünftige Auswirkungen. Das ethische Verhältnis der Kommune zu ihrem Umfeld wird für jede der folgenden Untergruppen passend beschrieben:

- „Politisches Umfeld“: Hier werden die Rücksichtnahme auf andere Gemeinden, die konstruktive Zusammenarbeit mit den übergeordneten politischen Ebenen und die Förderung der weltweiten Solidarität verlangt.
- „Gesellschaftliches Umfeld“: Hier werden die Achtung, der Schutz und die Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen, einschließlich der wirtschaftlichen Verhältnisse über die kommunalen Gebietsgrenzen hinaus gefordert. Dies gilt besonders für das Verhältnis zu zivilgesellschaftlichen Organisationen im regionalen, nationalen und weltweiten Kontext.
- „Natur und Zukunft“: Hier wird eine langfristige Politik zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen im regionalen, nationalen und weltweiten Kontext gefordert. Darüber hinaus gilt es, den Rechten der Natur gegenüber dem Menschen Geltung zu verschaffen.

und die Vollständigkeit des Gemeinwohl-Berichts werden final durch kommunale Gemeinwohl-Expert:innen überprüft.

Mittlerweile haben sich zehn Kommunen in Deutschland und Österreich nach den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren lassen. Weitere Kommunen in Italien, der Schweiz, in Luxemburg und in Spanien sind auf dem Weg.

Nachdem alle Themenfelder analysiert und bearbeitet wurden, ist die Kommune eingeladen, eine Selbsteinschätzung abzugeben. Diese zeigt an, welche Strecke sie auf dem Weg in Richtung auf eine systematische Gemeinwohl-Verankerung und -Steigerung zurückgelegt hat. Die Bewertungsskala reicht von null bis zehn Punkten. Kommunen, die ausschließlich die gesetzlichen Anforderungen erfüllen und sich keine Gedanken über darüber hinaus gehende Maßnahmen machen, erhalten entsprechend null Punkte. Zehn Punkte können vergeben werden, wenn die Kommune die derzeit „bestmöglichen“ Maßnahmen bezogen auf das Gemeinwohl umgesetzt hat. Die Gemeinwohl-Bilanzierung gibt derzeit keine Vorgaben, anhand welcher Kriterien diese Einstufung erfolgt, sondern die Kommune begründet ihre Selbsteinschätzung argumentativ. Es wird auf die Fähigkeit der Kommune vertraut, eine realistische Einstufung im Austausch mit den Gemeinwohl-Berater:innen und im Einklang mit Bedarf und Anspruch der Stakeholder vornehmen zu können. Die Selbsteinschätzung der Kommunen

### 3. Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und die Rolle von Kommunen

#### 3.1 Agenda 2030 und Sustainable Development Goals

Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet und damit zur „Transformation unserer Welt“ bis zum Jahr 2030 aufgerufen. Die Eckpfeiler der Agenda bilden die sogenannten „5Ps“: people, planet, prosperity, peace und partnership. Sie dienen auch als wesentliche Handlungsprinzipien bei der Umsetzung.<sup>10</sup>

**People:** Hunger und Armut beenden und sicherstellen, dass alle Menschen ein Leben in Würde, Gleichheit und gesunder Umwelt leben können.<sup>11</sup>

**Planet:** Umgehende Maßnahmen gegen den Klimawandel ergreifen und die Umwelt durch eine nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen schützen, sodass die Bedürfnisse heutiger und zukünftiger Generationen gedeckt werden können.<sup>12</sup>

**Prosperity:** Allen Menschen ein erfülltes Leben in Einklang mit der Natur ermöglichen.<sup>13</sup>

**Peace:** Friedliche, gerechte und inklusive Gesellschaften fördern, die allen Menschen ein Leben ohne Angst und Gewalt ermöglichen.<sup>14</sup>

**Partnership:** Umsetzung der Agenda 2030 durch eine globale und solidarische Partnerschaft.<sup>15</sup>

Neben allen 193 UN-Mitgliedsstaaten waren bei der Erarbeitung auch diverse zivilgesellschaftliche Organisationen und Unternehmen beteiligt. Im Zentrum der Agenda stehen die 17 Sustainable Development Goals (SDGs)<sup>16</sup> mit ihren 169 Unterzielen<sup>17</sup>. Sie adressieren diverse globale Herausforderungen und dienen als Wegweiser für deren Bewältigung bis zum Jahr 2030.

In Anlehnung an die „5Ps“ haben die SDGs den Anspruch, allen Menschen weltweit ein Leben in Würde, Freiheit und gesunder Umwelt zu ermöglichen, betont wird dies auch durch das Prinzip „Leave no one behind“ (zu deutsch: „Niemanden zurücklassen“).<sup>18</sup> Gleichzeitig symbolisieren sie in gewisser Weise einen Paradigmenwechsel. Denn sie richten sich explizit an alle Staaten der „Weltgemeinschaft“, während die Millennium Development Goals (MDGs) als Vorgängerinnen noch vor allem auf die Länder des Globalen Südens ausgerichtet waren.<sup>19</sup> Damit einher geht ein Perspektivwechsel, der die hierarchische Unterscheidung in angeblich „entwickelte“ und „noch zu entwickelnde“ Länder auflösen soll.<sup>20</sup>

Die 17 Ziele (Abbildung 3) sind ganzheitlich zu verstehen und umfassen sowohl soziale und ökologische als auch ökonomische Zielsetzungen. Dadurch entsteht eine hohe Interdependenz zwischen den Zielen, was bei der Umsetzung zu Synergien, aber auch zu potenziellen Konflikten führen kann. So leisten bspw. wesentlich nachhaltigere Konsum- und Produktionsmuster (SDG 12) und Energiesysteme (SDG 7) einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels (SDG 13), während es durchaus fraglich ist, ob dauerhaftes Wirtschaftswachstum (SDG 8) mit dem Schutz des Klimas (SDG 13) und der Ökosysteme (SDG 14 und 15) vereinbar ist.

10 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2021.

11 Vgl. Vereinte Nationen 2015: 2.

12 Vgl. ebd.

13 Vgl. ebd.

14 Vgl. ebd.

15 Vgl. ebd.

16 Zu deutsch: Ziele für nachhaltige Entwicklung. Eine ausführliche Übersicht der 17 SDGs findet sich im Anhang.

17 Eine ausführliche Übersicht zu den Unterzielen liefert bspw. SDG Watch Austria unter folgender URL: <https://www.sdgwatch.at/de/ueber-sdgs/>

18 Vgl. Vereinte Nationen 2015: 3 ff.

19 Vgl. Sachs 2012: 3.

20 Vgl. Schneidewind 2018: 118.

ABBILDUNG 3 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung



Quelle: Vereinte Nationen

Angesichts der immensen Herausforderungen, die die Agenda 2030 umfasst, wird deutlich, dass eine erfolgreiche Umsetzung nur durch ein hohes Maß an Kooperation gelingen kann. Für eine Transformation im Sinne der SDGs braucht es eine globale, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Staaten, Kommunen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist dabei, die Agenda 2030 als Ganzes im Blick zu behalten und nicht auf „Einzellösungen“ zu setzen. Dazu gehört auch, dass potenziell auftretende Konflikte oder Widersprüche zwischen den SDGs transparent gemacht und deren Bearbeitung demokratisch ausgehandelt wird.

Die SDGs besitzen zwar keine rechtliche Verbindlichkeit, haben aber dennoch eine wichtige Signalwirkung. Zum einen wurde durch sie das Thema der „globalen nachhaltigen Entwicklung“ wieder stärker auf die politische Agenda gesetzt und zum anderen bieten sie in diesem Kontext einen sinnvollen Orientierungsrahmen für das

Handeln von Staaten, Kommunen sowie wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

### 3.2 Bedeutung der Sustainable Development Goals für Kommunen

Die Umsetzung der Agenda 2030 liegt in erster Linie in der Verantwortung der nationalen Regierungen. Die Kommunen spielen bei der angestrebten Transformation eine zentrale Rolle als Brücke zwischen nationalen und regionalen Regierungen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Städte, Kreise und Gemeinden sind die entscheidenden Akteur:innen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Die Rolle von Kommunen wird auch dadurch gestärkt, dass sie als Akteurinnen auf der lokalen Ebene oft am nächsten an den Lebenswirklichkeiten der Bürger:innen anknüpfen. Mit SDG 11 „Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten“ wird

die gestaltende Schlüsselfunktion der Kommunen in der Agenda 2030 explizit hervorgehoben.

Die Anknüpfungspunkte zu Kommunen weisen aber weit über SDG 11 hinaus. Prinzipiell hat kommunales Handeln entscheidenden Einfluss auf sämtliche SDGs. Ob beim Abbau von Armut (SDG 1) und Ungleichheiten (SDG 10) oder bei der Förderung von Gesundheit (SDG 3), guter Bildung (SDG 4) und Klimaschutz (SDG 13). Durch den Auf- und Ausbau nachhaltiger Infrastrukturen leisten Städte, Kreise und Gemeinden durch eine entsprechende Daseinsvorsorge einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der SDGs. Des Weiteren können Kommunen durch eine Verankerung von möglichst nachhaltigen Verwaltungspraktiken, einer entsprechenden Wirtschaftsförderung und einer Beteiligung der Zivilgesellschaft wichtige Impulse für eine zukunftsfähige Kommunalentwicklung setzen. Durch den Austausch mit anderen Kommunen können Lernräume, Partnerschaften und Netzwerke entstehen, deren Bedeutung für die Umsetzung der Agenda 2030 von großer Bedeutung sein sollte.

Eine gute Grundlage dafür bietet die Entwicklung einer ambitionierten und transparenten Nachhaltigkeitsstrategie, die das kommunale Handeln ganzheitlich am Orientierungsrahmen der SDGs ausrichtet. Möglichst breite Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Bürger:innen sind dabei entscheidend für die Akzeptanz und Wirkung im Sinne einer nachhaltigen Kommunalentwicklung.

## 4. Zusammenhang von Gemeinwohl-Bilanz und Sustainable Development Goals

### 4.1 Vision und Ziele

Das Ziel der Gemeinwohl-Ökonomie ist es, ein ethisches Wirtschaftssystem aufzubauen. Dabei steht das Wohl von Menschen und Umwelt statt quantitatives Wachstum im Zentrum.<sup>21</sup> Ein Mittel zur Zielerreichung stellt die Gemeinwohl-Bilanz dar.

Das Ziel der Agenda 2030 mit dem Orientierungsrahmen der SDGs liegt darin, weltweiten, wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten.

Sowohl die Gemeinwohl-Ökonomie als auch die Agenda 2030 haben die Vision, „ein gutes Leben“ für alle Menschen zu ermöglichen – sowohl in wirtschaftlicher als auch in sozialer und ökologischer Hinsicht. Beide Ansätze stellen die Würde des Menschen, die Einhaltung der planetaren Grenzen und gute Beziehungen der Menschen untereinander in den Mittelpunkt. Eine kooperative Haltung sowie demokratisches, solidarisches und ökologisches Verhalten – unter Berücksichtigung einer globalen Perspektive – werden zugrunde gelegt.<sup>22</sup>

Gleichzeitig gibt es auch Unterschiede zwischen beiden Ansätzen. So nimmt Wirtschaftswachstum, im Sinne der Steigerung des Bruttoinlandsprodukts, im Rahmen der SDGs weiterhin eine wichtige Rolle ein und wird konkret als Zielsetzung in SDG 8, vor allem unter dem Subziel 8.1, festgehalten (wobei explizit von einem „inkluisiven“ und „nachhaltigen“ Wirtschaftswachstum die Rede ist). Hingegen plädiert die Gemeinwohl-Ökonomie für eine Wirtschaftspolitik, die

<sup>21</sup> Vgl. Felber 2012: 24.

<sup>22</sup> Vgl. Butscher 2019: 11 f.

Wirtschaftswachstum nicht als zentrales Politikziel begreift – zumindest nicht für eine Volkswirtschaft, die ihre materiellen Grundbedürfnisse bereits befriedigen kann. Vielmehr werden eine wachstumsunabhängige Wirtschaft und Gesellschaft angestrebt.<sup>23</sup>

## 4.2 Werte und Inhalte

Sowohl die Gemeinwohl-Bilanzierung als auch die SDGs stellen ähnliche Werte in den Fokus. Beide Ansätze rücken die Würde des Menschen in den Mittelpunkt – mit dem Ziel, ein Leben in Chancengerechtigkeit für alle zu sichern und niemanden zurückzulassen. Im Rahmen der SDGs betrifft das jene SDGs, die sich der Kerndimension „People“ zuordnen lassen; im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanzierung geht es hier um die Themen, die die Werte Menschenwürde und Gerechtigkeit betreffen.

Eine weitere Gemeinsamkeit liegt in den Zielen, die sich dem Schutz des Planeten widmen: mit Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen sowie die Ökosysteme und das Klima des Planeten für die nachkommenden Generationen zu schützen. Der Gemeinwohl-Wert „ökologische Nachhaltigkeit“ beschäftigt sich mit den gleichen Themen wie jene SDGs, die der Kerndimension „Planet“ zugeordnet sind.

Im Sinne aller drei Kerndimensionen der Nachhaltigkeit – soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit – gilt es, Wohlstand für alle zu fördern und eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu etablieren. Dies gelingt über die SDGs der Kerndimension „Prosperity“. Da der Gemeinwohl-Bilanz per se ein nachhaltiges Wirtschaftssystem zugrunde liegt, gestaltet eine Kommune bzw. eine andere Organisation, die sich am Gemeinwohl orientiert, eine nachhaltige Wirtschaft mit.

Eine kooperative Haltung, (globale) Partnerschaften aufzubauen und (internationale) Zusam-

menarbeit umzusetzen, liefert die Ebene „Partnerships“, genauso wie die Gemeinwohl-Werte Solidarität, Transparenz und Demokratie.

Die letzte Kerndimension „Peace“ bezieht sich darauf, faire oder gerechte Institutionen und Politik zu fördern, Menschenrechte zu stärken und Frieden herzustellen. Im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanzierung gelingt dies über die Bearbeitung der Berührungsgruppe „Gesellschaft“.

Es zeigt sich somit, dass sich die SDGs zum einen mit den Gemeinwohl-Werten und zum anderen mit den Inhalten der Gemeinwohl-Bilanz zu einem hohen Grad decken. Dabei übernehmen Kommunen die Funktion, für alle Akteur:innen einen (politischen) Rahmen herzustellen und anzubieten. Sie setzen sich dafür ein, diese Werte auf kommunaler Ebene umzusetzen und zu leben und sind dadurch für andere ein Vorbild, geben Orientierung und ermutigen zum Handeln. Organisationen – sowohl zivilgesellschaftliche als auch wirtschaftstreibende – sind als Stakeholder Teil der Kommune und benötigen genau diese Orientierung, Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, um ihren Beitrag zur Erreichung der SDGs bzw. zu einem ethischen Wirtschaften leisten zu können.

Auch in diesem Kontext lassen beide Ansätze feine Unterschiede erkennen. Die SDGs thematisieren z. B. kaum Fragen bzw. Strategien von Suffizienz. Im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanz werden diese dahingegen ausdrücklich adressiert, z. B. über den Wertebereich „Ökologische Nachhaltigkeit“.

## 4.3 Vernetzung

Sowohl die Gemeinwohl-Bilanz als auch die SDGs zeigen eine starke Vernetzung von aktuell brennenden Herausforderungen auf, mit denen sich die Bewohner:innen der Erde früher oder später konfrontiert sehen. So wird bei näherer Betrachtung schnell erkennbar, dass Aktivitäten in einem Bereich auch Einfluss und Wirkung auf einen oder mehrere andere Bereiche haben: So wirken sich z. B. Besuche von älteren Menschen posi-

<sup>23</sup> Vgl. zum Ansatz der Wachstumsunabhängigkeit z. B. Umweltbundesamt 2018.

tiv auf deren Gesundheit (SDG 3) aus, da sie sich nicht alleine bzw. alleine gelassen fühlen. Dies führt dazu, dass sie in der Gesellschaft integriert sind und bleiben (SDG 10.2). Wenn eine Kommune nun dafür sorgt, dass die Menschen diese Besuche – auf umweltfreundliche Art und Weise – mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut, einfach und rasch durchführen oder gemeinsam zur Erholung in den Park fahren können, trägt die Kommune zu weiteren SDGs (11.2, 11.7) bei.

Genauso verhält es sich mit der Gemeinwohl-Bilanzierung der Kommune. Die Gemeinwohl-Bilanz fragt danach, wie die Mitarbeiter:innen der Verwaltung den Service der Kommune am Gemeinnutz ausrichten. Arbeitet die Kommune hier intensiv mit der Zivilgesellschaft zusammen, fördert sie wiederum die demokratische Beteiligung und Mitbestimmung. Werden zudem ökologische bzw. soziale Aspekte adressiert, korrespondieren diese wiederum mit der sozialen bzw. ökologischen Gerechtigkeit öffentlicher Leistungen (Themen „D3.1.1 Dimension der Nachhaltigkeit öffentlicher Leistungen“, „D4.1.1 Soziale Gerechtigkeit öffentlicher Leistungen“) und der Förderung einer ökologischen Kultur (Thema „D3.1.2 Schaffung einer ökologischen Kultur“). In Bezug auf die Wirtschaft fragt die Gemeinwohl-Bilanz, welche Rahmenbedingungen die Kommune schafft, um die wirtschaftlichen Aktivitäten auf dem Gebiet der Kommune an den Anforderungen der Menschenrechte (Thema „D1.2 Menschenwürdiges Wirtschaften in der Gemeinde“) auszurichten. Diese Betrachtung verschränkt sich wiederum mit dem Thema „D2.2 Solidarisches Wirtschaften“ in der Kommune, wenn sie eine Plattform für Unternehmen etabliert, die die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen adressiert bzw. im Rahmen der Wirtschaftsförderung Strategien und Maßnahmen zur sozial-ökologischen Förderung der Wirtschaft entwickelt. Versteht sich die Kommune als eigene wirtschaftliche Akteurin, erarbeitet sie eine wertorientierte Beschaffungsrichtlinie und verankert u. a. die Menschenwürde, Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation und Verfahrensrechte systematisch in ihrer Vergabepaxis

(Themen „A.1.1 Grundrechtsschutz in der Lieferkette“, „A1.2 Verfahrensrechte aller Betroffenen in der Lieferkette“, „A4.1 Sozialstandards in der Lieferkette“).

Diese Querverbindungen zwischen den einzelnen (Sub)Zielen bzw. den unterschiedlichen Gemeinwohl-Themen sind für die Erfüllung von Ziel und Zweck der Agenda 2030 sowie des Aufbaus eines nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Wirtschafts- und Lebenssystems notwendig und ausschlaggebend. Diese Verschachtelungen und Verlinkungen machen die Umsetzung der Agenda 2030 bzw. die Förderung des Gemeinwohls allerdings auch sehr komplex.<sup>24</sup>

#### 4.4 Komplexität und Vollständigkeit

Die 17 Ziele und 169 Unterziele der Agenda 2030 können auf den ersten Blick genauso überfordern wie die 20 Gemeinwohl-Themen im Falle der Unternehmensbilanz bzw. die 25 Gemeinwohl-Themen im Falle der kommunalen Bilanz. Daher ist es wichtig, sich zu überlegen, was jede:r Einzelne und jede Organisation bzw. jede Kommune im Allgemeinen zu einem oder mehreren Zielen bzw. zu einem oder mehreren Themen der Gemeinwohl-Matrix beitragen kann.

Die einzelnen Ziele bzw. Themen bedingen einander, sind manchmal nicht ganz klar voneinander zu trennen. Bei genauerer Betrachtung lässt sich erkennen, dass manche Ziele widersprüchlich sind oder sein könnten: Wenn SDG 8 „Menschenwürde Arbeit und Wirtschaftswachstum“ für sich alleine betrachtet wird, könnte es z. B. negative Auswirkungen auf SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ haben. Oder es wird übersehen, wie mit kleinen Änderungen die Arbeit in der Wirtschaft auch positive Auswirkungen auf andere SDGs wie SDG 1 „Keine Armut“ haben kann.

Wichtig ist daher, das gesamte System im Blick zu haben und letztlich alle Themen der Gemein-

<sup>24</sup> Vgl. Institut für Umwelt, Friede und Entwicklung 2020.

wohl-Bilanz zu bearbeiten. Wie bei einem Marathon ist es dabei vorteilhaft, sich Etappenziele zu setzen und gleichzeitig das Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren.

#### 4.5 Sprache

Die SDGs fordern im Rahmen der Agenda 2030 alle Staaten auf, die Welt gemeinsam nachhaltig zu gestalten und die aktuellen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Die einzelnen SDGs sind gemeinsam mit den Unterzielen in ihren Formulierungen nicht an der Praxis von Stakeholdern innerhalb von Staaten ausgerichtet. So fällt es Unternehmen, Kommunen oder anderen Organisationen auf den ersten Blick nicht immer leicht, einen direkten Bezug zur eigenen Praxis herzustellen. Die SDGs sind per se weder ein weiterer Nachhaltigkeitsstandard noch ein Standard der Berichterstattung. Die SDGs stellen vielmehr gemeinsame globale Ziele dar, zu denen Unternehmen, Kommunen oder andere Organisationen ihren eigenen Beitrag formulieren und leisten sollen. Die SDGs können dabei als ein international verbindender, gemeinsamer Orientierungsrahmen verstanden werden, der zumindest weithin akzeptierte ethische Vorstellungen vom „guten Leben“ bzw. von universellen Grundbedürfnissen vereint.<sup>25</sup>

Die Gemeinwohl-Bilanz kann diese Brücke schlagen und Unterstützung für eine nachhaltige Entwicklung liefern, die sich sowohl am Gemeinwohl orientiert als auch einen Beitrag zur Erreichung der SDGs sichtbar macht. So bietet die kommunale Gemeinwohl-Bilanz für Städte, Kreise und Gemeinden und die Gemeinwohl-Bilanz für Kleinst- ebenso wie für Großbetriebe einen roten Faden und Unterstützung bei einer nachhaltigen Entwicklung.

<sup>25</sup> Vgl. Jakob et al. 2020: 12.

## 5. Wege zur Verknüpfung von Gemeinwohl-Bilanz und Sustainable Development Goals in Kommunen

Hier sollen nun Wege aufgezeigt werden, wie Kommunen die Eckpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie und der SDGs konkret umsetzen können. Dabei wird exemplarisch auf das Instrument der Wirtschaftsförderung und die Vorbildwirkung von Gemeinwohl-Bilanzen kommunaler Eigenbetriebe eingegangen. Standen bisher Wettbewerb und Wachstum im Fokus von kommunaler Wirtschaftsförderung, interessieren sich immer mehr Kommunen für alternative Ansätze, um die Nachhaltigkeit von Betrieben und ihre Verantwortung für eine lebenswerte und zukunftsfähige Region zu fördern. Mit dem Ansatz der Gemeinwohl-Bilanz kann die Wirtschaftsförderung „dabei vom reagierenden zum vorsorgenden Akteur der Standortentwicklung, vom Wirtschaftsförderer zum Werteförderer werden“.<sup>26</sup>

Eine gemeinwohlorientierte Wirtschaftsförderung zeichnet sich durch die Orientierung an den Werten Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Transparenz und Demokratie aus. Eine Kommune kann dabei mehrere Rollen einnehmen.

Erstens wirkt sie als Vorbild für alle örtlichen Organisationen, zum einen durch das Bekenntnis zu den bereits genannten Werten, zum anderen, indem die Verwaltung der Kommune oder ihre Eigenbetriebe bzw. ihre Beteiligungsgesellschaften gemeinwohlorientiert ausgerichtet werden.

So bilanzierte z. B. die Landeshauptstadt Stuttgart vier Eigenbetriebe nach der Gemeinwohl-Bilanz. Bei den städtischen Unternehmen handelt es sich um die Hafen Stuttgart GmbH, die Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft, die Stadtentwässerung und den städti-

<sup>26</sup> Dewald und Rother 2020: 366.

schen Eigenbetrieb Leben und Wohnen. Zusätzlich legte die Landeshauptstadt Stuttgart 2018 das Förderprogramm „Nachhaltig fit für morgen“ auf, um lokale Unternehmen für eine Gemeinwohl-Bilanzierung zu gewinnen. Gefördert wird die Erstellung des ersten Gemeinwohl-Berichtes nach der Gemeinwohl-Bilanz 5.0 „kompakt für Unternehmen“ im Rahmen einer Beratung durch zertifizierte Gemeinwohl-Berater:innen<sup>27</sup>. Auch die Stadt Mannheim befasst sich mit der Gemeinwohl-Ökonomie im Sinne eines qualitativen Wachstums. Sie definierte eigene Indikatoren zur Messbarkeit des Wohlbefindens der Bevölkerung. Zudem wurde die Gemeinwohl-Bilanzierung in vier Eigenbetrieben als Pilotprojekt getestet.

Zweitens agiert die Kommune als Förderin bzw. Multiplikatorin, z. B. durch die Bekanntmachung von Themen rund um die Gemeinwohl-Bilanz in lokalen Medien oder auf Veranstaltungen, um Pionier-Organisationen stärker sichtbar zu machen und gemeinwohlorientierte Projekte und Initiativen von Organisationen zu unterstützen und zu fördern.

Drittens tritt die Kommune als Hüterin der Gemeinwohl-Werte auf. Sie setzt den rechtlichen Rahmen, z. B. im Zuge der öffentlichen Beschaffung, indem gemeinwohlorientierte Standards im Vergaberecht implementiert und so Aspekte der Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung bei der öffentlichen Beschaffung berücksichtigt werden. Darüber hinaus gilt es, bei sämtlichen kommunalen Investitionen die Auswirkungen auf das Gemeinwohl zu prüfen.<sup>28</sup>

Mittlerweile engagieren sich mehr und mehr Unternehmen in der Privatwirtschaft für Nachhaltigkeit, genauso wie Non-Profit-Organisationen und Soziale Unternehmen – sowohl mit einzelnen Maßnahmen als auch durch ganzheitliche

Ansätze, in deren Rahmen die Unternehmenskultur und -praxis „unter die Lupe“ genommen wird.

Die Kommune kann die nachhaltige Entwicklung örtlicher Organisationen unterstützen, indem Möglichkeiten geschaffen werden, um sich mit Gemeinwohlorientierung auseinanderzusetzen. Für Unternehmen besteht die Chance darin, ein Geschäftsmodell mit positiver Wirkung für mehr Nachhaltigkeit aufzubauen. Dabei gilt es, sich möglichst frühzeitig mit Chancen und Risiken auseinanderzusetzen, um die eigenen Geschäftsmodelle laufend gemeinwohlorientiert anzupassen. Dadurch bietet sich die Möglichkeit einer klaren Positionierung und guten Sichtbarkeit als gemeinwohlorientierte Organisation – und dies in Zeiten, in denen Kund:innen immer häufiger nachhaltige Produkte und Dienstleistungen nachfragen. Gerade die positive Auseinandersetzung mit Gemeinwohl-Themen schärft das Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette.

27 Weitere Informationen zur Gemeinwohl-Bilanz von Unternehmen sowie das Arbeitsbuch zur Bilanzierung von Unternehmen stehen kostenlos unter folgender URL zur Verfügung: <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/arbeitsmaterialien/>.

28 Vgl. Dewald und Rother 2020: 360 f.

## 6. Instrumente, Vorhaben und Projekte

### 6.1 Projekte und Vorhaben

#### Nordfriesland und Hörter: Peer-Evaluierung und Gemeinwohl-Bilanz

Veränderung und Transformation vor Ort: Dies haben sich 2018 die Gemeinden Bordelum, Breklum und Klixbüll im Kreis Nordfriesland (Schleswig-Holstein) und 2019 die Städte Willebadessen und Brakel im Kreis Hörter (Nordrhein-Westfalen) gedacht und in enger Zusammenarbeit eine kommunale Gemeinwohl-Bilanz erarbeitet. Die Kommunen haben dabei gemeinsam eine sogenannte Peer-Evaluierung durchlaufen. In mehreren Workshops stellten sie sich gegenseitig die kommunale Praxis anhand der Gemeinwohl-Bilanz vor, erarbeiteten gemeinsam wichtige Aspekte zur Verbesserung und bewerteten sich gegenseitig. Dabei stand das gegenseitige Lernen voneinander im Fokus.

Auf diese Weise identifizierten die Kommunen Veränderungspotenziale und entwickelten Ideen für eine stärker werteorientierte Tätigkeit und bessere Zusammenarbeit in der Region. Der Kreis Hörter will sich noch stärker zu einer Gemeinwohl-Region entwickeln, sodass weitere Unternehmen eine eigene Gemeinwohl-Bilanz erstellen. Klixbüll richtete einen eigenen Haushaltstitel für die aktive Begegnung und den Austausch zwischen den Bürger:innen inner- und außerhalb der Gemeinde ein. Darüber hinaus stellte Klixbüll die SDGs als kommunales Leitbild ins Zentrum und bedient sich eines „Werkzeugkastens“ auf Basis der Gemeinwohl-Bilanz. Breklum etablierte ein interkommunales Kooperationsprojekt für die Beteiligung von Bürger:innen.

#### Berliner Bezirk Treptow-Köpenick: SDGs und Gemeinwohl-Ökonomie<sup>29</sup>

Im Berliner Bezirk Treptow-Köpenick wurde im Jahr 2017 ein Prozess zur Bearbeitung der SDGs angestoßen, bei dem die Bürger:innen wesentlich beteiligt waren. In mehreren Veranstaltungen und Workshops wurden die einzelnen SDGs vorgestellt, mit den Bürger:innen aus dem Bezirk diskutiert und Maßnahmen zur Umsetzung der SDGs auf lokaler Ebene erarbeitet. Die Umsetzung der Maßnahmen wird bis dato durch ein Monitoringsystem begleitet, das – gefördert durch Engagement Global – in einer Kooperation des Bezirksamtes mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin entwickelt wurde.

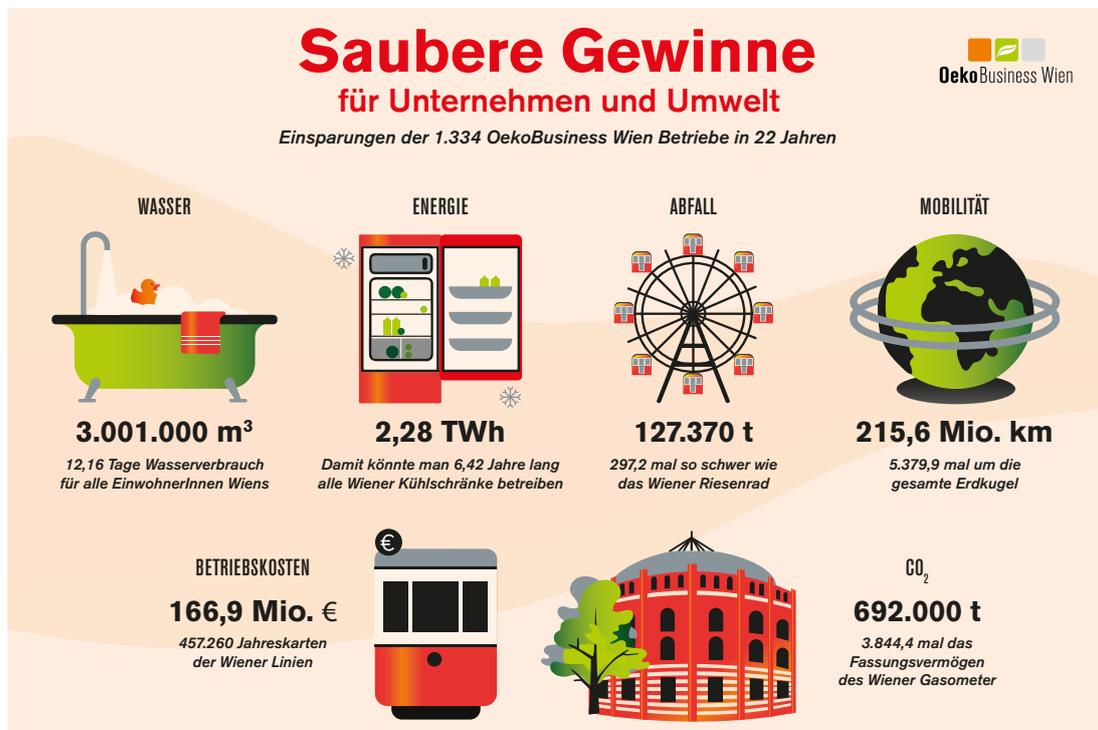
Der Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie wurde vor allem bei der Bearbeitung von SDG 8 („Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“) im Prozess integriert. Mit einer kritischen Haltung gegenüber einer Wirtschaft, die sich vor allem an Wirtschaftswachstum orientiert, soll die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) dem Bezirk als Kompass für eine Wirtschaftsweise dienen, die an Nachhaltigkeit und fairem Handel ausgerichtet ist. Gleichzeitig wurden Maßnahmen formuliert, wie z. B. die Integration des Ansatzes der GWÖ in die Gründungsberatung vor Ort oder Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebote zur GWÖ für lokale Unternehmer:innen. Es kam auch der Wunsch auf, im Rahmen eines zukünftigen Projektes, eine Gemeinwohl-Bilanz für eine Organisationseinheit des Bezirksamtes zu erstellen.

#### Freie und Hansestadt Hamburg: Corporate Governance Codex, SDGs und Gemeinwohl-Bilanz

Hamburg verständigte sich bereits im Jahr 2017 mit der Senatsdrucksache 21/9700 auf die Umset-

<sup>29</sup> Die Beschreibung des Prozesses basiert auf einem Interview vom 13.01.21 mit dem Koordinator für kommunale Entwicklungspolitik des Berliner Bezirks Treptow-Köpenick, Dennis Lumme. Die Dokumentation des Prozesses ist derzeit in Bearbeitung und wird unter dem Titel „Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie Treptow-Köpenick“ voraussichtlich im zweiten Quartal 2021 veröffentlicht.

ABBILDUNG 4 Ökologische und finanzielle Einsparungen der OekoBusiness-Betriebe in Wien



Quelle: © ÖkoBusiness Wien

zung der SDGs und sieht sich hier als „Metropole in der Verantwortung, bei den von der Agenda 2030 adressierten langfristigen Transformationsanforderungen eigene Beiträge zu entwickeln“.<sup>30</sup> Dementsprechend passte der Hamburger Senat den Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK), das Regelwerk für gute Führung öffentlicher Unternehmen, an. Seit Januar 2020 müssen alle Unternehmen die SDGs verbindlich berücksichtigen und dazu gegenüber ihrem Aufsichtsrat Rechenschaft ablegen. Außerdem sind Unternehmen verpflichtet, alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu veröffentlichen. Zudem sieht der Koalitionsvertrag zwischen den Regierungsparteien seit 2019 vor, diese Verpflichtung auf eine Gemeinwohl-Bilanzierung auszuweiten. Im Rahmen eines ersten Pilotprojektes soll die Implementierung im Jahr 2021 starten. Nach einer

<sup>30</sup> Vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2017: Drucksache 21/9700, S. 3.

positiven Evaluierung soll die Gemeinwohl-Bilanzierung auf alle öffentlichen Unternehmen ausgedehnt werden.

### Stadt Wien: ÖkoBusiness – Wirtschaft fürs große Ganze

Unter dem Motto „Wirtschaft fürs große Ganze“ bietet die Stadt Wien niederschwellige Angebote für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, um (wirtschaftlich) nachhaltiger tätig zu sein. Dabei werden Initiativen, Projekte und Maßnahmen gefördert, die Umweltschutz, soziale Nachhaltigkeit und erfolgreiches Wirtschaften kombinieren, wie bspw. die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz oder einer SDG-orientierten Organisationsstrategie.

„OekoBusiness Wien will sichtbar machen, dass sich eine nachhaltige Wirtschaftsweise auch betriebswirtschaftlich rechnet und in vielen Fäl-

len Betriebe nur dadurch wettbewerbsfähig bleiben“, so Thomas Hruschka, Programmleiter der OekoBusiness Wien.

Die Förderschienen reichen dabei von einzelnen Maßnahmen zu den Themen Abfallvermeidung/ Abfallmanagement, effizienter Einsatz von Ressourcen, Optimierung von Produktionsabläufen und Energieeffizienz über branchenspezifische Initiativen rund um nachhaltige Speisen- und Getränkeangebote der Wiener Gastronomie oder das Umweltzeichen für Tourismusbetriebe bis hin zu komplexen Zertifizierungen nach EMAS<sup>31</sup>, ISO<sup>32</sup> oder Gemeinwohl-Bilanz. Darüber hinaus werden Projekte zur Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen, bei denen Produkte und Dienstleistungen hinterfragt und im Sinne der Nachhaltigkeit weiterentwickelt werden, kofinanziert. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen gibt es spezielle Angebote, um allgemein über die SDGs zu informieren, das Geschäftsmodell an den SDGs auszurichten und innovative betriebliche Programme und Maßnahmen zur Erreichung der SDGs zu entwickeln.

Durch das Programm möchte sich die Stadt Wien von einer lebenswerten Stadt hin zu einer lebenswerten Klimamuster-Stadt entwickeln und in Zukunft – neben dem Handlungsfeld „Klimaschutz“ (Stichwort: klimaneutrale Stadt) – auch die Handlungsfelder „Klimaanpassung“ (Stichwort: resiliente Stadt) und „Kreislaufwirtschaft“ (Stichwort: zirkuläre Stadt) in Angriff nehmen.

Weitere Informationen unter: <https://unternehmen.oekobusiness.wien.at/>

## Stadt Steinheim: Kooperation mit der Universität Bielefeld zur Gemeinwohl-Bilanz

Die Stadt Steinheim erstellte von April 2019 bis Februar 2020 unter der Leitung von Prof. Dr. Oliver Bierhoff, Universität Bielefeld, und seinem studentischen Team eine Gemeinwohl-Bilanz. Zu den jeweiligen Werten und Berührungsgruppen wurden Workshops mit den Mitarbeiter:innen der Verwaltung, Fachbereichsleiter:innen und Vertreter:innen der Stabsstelle durchgeführt. Nach jedem Workshop interviewten die Studierenden die Mitarbeiter:innen, um die herausgearbeiteten Aspekte und Informationen für den Gemeinwohl-Bericht zusammenzubinden. Auf dieser Grundlage wurde der Gemeinwohl-Bericht prozesshaft und gemeinsam zwischen der Verwaltung und den Studierenden erarbeitet.

## 6.2 Instrumente

### Impact Compass

Das digitale Management- und Reporting-Tool für gemeinwohlorientierte Unternehmensführung ermöglicht nicht nur die digitale Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz; vielmehr kann es – auf „Knopfdruck“ – anhand der Berichtsfragen und Indikatoren der Gemeinwohl-Bilanz automatisch den Bezug zu den SDGs sichtbar machen. In einem partizipativen Prozess unter Einbeziehung der Wissenschaft wurden die Unterziele der SDGs mit den Berichtsfragen und Indikatoren der Gemeinwohl-Bilanz verknüpft. Momentan ist das Tool nur für die Bilanzierung von Unternehmen und anderen Organisationen verfügbar; die Erweiterung des Tools auf die Bilanzierung von Kommunen ist angedacht.

Weitere Informationen unter: <https://impactpreneur.at/impact-compass/>

31 Das Eco Management and Audit Scheme (EMAS) ist eine Art Öko-Audit, das von der Europäischen Union entwickelt wurde.

32 Die International Organization for Standardization (ISO), entwickelt verschiedene Zertifizierungen, die auch im Bereich der Nachhaltigkeit Anwendung finden.

## Leitfaden „Punkten für das Gemeinwohl und die SDGs“

Das Dokument gewährt einen allgemeinen Einblick in die Agenda 2030 und gibt Impulse, wie die Gemeinwohl-Bilanz als Steuerungsinstrument zur Umsetzung der SDGs auf organisationaler Ebene genutzt werden kann. Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an Unternehmen und andere Organisationen und kann insofern prinzipiell auch als Orientierungshilfe für Kommunen dienen.

Weitere Informationen unter: <https://gwoe.17plus.org/>

## „Nachhaltigkeits-Index“ (Projektstatus)

Eine Gruppe aus Nachhaltigkeits-Expert:innen, Vertreter:innen von führenden (öffentlichen) Institutionen, Kommunen und Pionier-Unternehmen sowie der Wissenschaft haben sich im Frühjahr 2020 im Rahmen einer Multi-Stakeholder-Initiative zur Verbesserung der Qualität von Nachhaltigkeit bei einer Veranstaltung zusammengefunden, um auf breiter Basis darüber zu diskutieren, was Nachhaltigkeit bedeutet, was ein nachhaltiges Unternehmen auszeichnet, wie dies messbar gemacht und von wem es anhand welcher Kriterien beurteilt werden kann.

Als Resultat bildete sich ein Kernteam, das nun an einem internationalen Projekt arbeitet – mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit von Unternehmen und anderen Organisationen, wie z. B. Kommunen, für die Öffentlichkeit erkenn- und nachvollziehbar zu machen. Aktuell gibt es noch kein etabliertes System für die Bewertung von Nachhaltigkeit, das alle Arten von Organisationen erfasst und für alle Stakeholder zugänglich ist. Ein weiterer Aspekt ist, dass das SDG-Unterziel 12.6 (Unternehmen sollen nachhaltig agieren und darüber berichten) noch nicht adäquat und aussagekräftig anhand eines Indikators gemessen werden kann. Das UN Environment Programme (UNEP)<sup>33</sup> als verantwortliche Stelle für die Entwicklung des Subindikators 12.6 unterstützt das Vorhaben,

eine Systematik zu entwickeln, mit dem nicht nur die Nachhaltigkeit von Unternehmen, sondern von allen Organisationen bewertet werden kann. Der vorläufige Arbeitstitel „Nachhaltigkeits-Index“ stellt nur einen vagen Anhaltspunkt dar – ob das Ergebnis tatsächlich in Form eines Index oder in einer anderen Form dargestellt wird, wird erst der weitere Verlauf zeigen. Im Rahmen einer ersten Analysephase werden 2021 bestehende Nachhaltigkeitsstandards und -ansätze wie z. B. die Gemeinwohl-Bilanz, genauso wie Indizes, Stakeholder-Einbindungen sowie Audit- und Bewertungssysteme unter Einbeziehung aller Stakeholder untersucht, um Bewertungskriterien, -prozesse sowie eine Methodik zu entwickeln. Das Ziel besteht darin, dass alle Menschen die Nachhaltigkeit aller Arten von Organisationen erkennen und für eigene Entscheidungen heranziehen können. Dafür wird eine Plattform entwickelt, auf der unterschiedliche Stakeholder die Nachhaltigkeit unterschiedlicher Organisationen anhand noch zu entwickelnder Kriterien bewerten können. Diese Plattform soll frei zugänglich und mittels offener Prozesse entwickelt und betrieben werden. Gleichzeitig liefert die Plattform einen Indikator für das SDG-Unterziel 12.6.

Weitere Informationen unter: <https://impactpreneur.at/nachhaltigkeits-index/>

<sup>33</sup> Umweltprogramm der Vereinten Nationen mit Sitz in Nairobi und weltweiten Niederlassungen, u. a. in Wien

## 7. Fazit – Potenziale und Herausforderungen

Die Beispiele aus dem vorherigen Kapitel zeigen, dass es bereits erste Ansätze gibt, Elemente von SDGs, Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz auf kommunaler Ebene zu verbinden. Gleichzeitig wird deutlich, dass systematische Ansätze bisher kaum vorhanden sind. Im letzten Kapitel werden demnach Potenziale und Herausforderungen in diesem Kontext beleuchtet.

Zur Erreichung der 17 Ziele sind sowohl Unternehmen als auch zivilgesellschaftliche Organisationen ebenso wie Kommunen, Regionen und die Bevölkerung als Stakeholder gefordert, einen Beitrag zu leisten. Die Rolle von Kommunen ist dabei zentral, denn sie können als verbindende Akteur:innen wirken und nahe an den Lebenswirklichkeiten der Menschen auf lokaler Ebene anknüpfen.

Anhand der Gemeinwohl-Bilanzierung wird sichtbar, wie die großen Herausforderungen der Agenda 2030 in der eigenen Kommune bzw. Organisation gelebt werden und welche Verbesserungspotenziale noch bestehen.

Daher kann die Auseinandersetzung mit bzw. die Erstellung von Gemeinwohl-Bilanzen als ein möglicher, wertebasierter Weg gesehen werden, um die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Denn sowohl die SDGs als auch die Gemeinwohl-Bilanz verstärken sich konzeptionell und wechselseitig in ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit. Diese wechselseitigen Synergien gilt es zu nutzen, um die SDGs auf gemeinwohl-orientierte Weise zu erreichen.

Durch die systematische Verknüpfung beider Ansätze im Rahmen eines lokalen Prozesses können Synergien für die Beteiligung und Zusammenarbeit aller Akteur:innen im Sinne einer nachhaltigen Kommunalentwicklung entstehen. Kommunen wirken dabei als Vorbilder, „Türöffnerinnen“ und „Rahmensetzerinnen“. Indem sie

durch die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz vorangehen oder durch entsprechende Förderprogramme Akzente setzen, tragen sie zur Motivation und Inspiration weiterer Akteur:innen im lokalen Umfeld bei, sich ebenfalls auf einen nachhaltigen Weg zu begeben.

Je systematischer die Verknüpfung von Gemeinwohl-Bilanz und SDGs aufgebaut wird (insbesondere auch im Bereich von Zielen und Indikatoren) und je höher der Einbezug und die Beteiligung der betroffenen Akteur:innen ist, desto wahrscheinlicher scheint auch eine entsprechende Wirkung im Sinne der SDGs.

Beim Aufbau eines solchen Prozesses kann es sinnvoll sein, Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen etc.) miteinzubeziehen, die bei der Gestaltung und Begleitung unterstützen und gleichzeitig als beteiligte Akteur:innen mitwirken.

Überregionale Lernplattformen – sei es digital oder analog, in Form von Veranstaltungen –, die die Erfahrungen von Kommunen für andere zugänglich machen und somit Lernräume sowie Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten schaffen, wirken fördernd und motivierend auf eine gemeinwohlorientierte Entwicklung von Kommunen.

Eine systematische Verknüpfung von Gemeinwohl-Bilanz und SDGs in Kommunen ist allerdings auch mit Herausforderungen verbunden. So kann ein solcher Prozess durch die starke Einbindung aller Berührungsgruppen mit hohem Koordinations- und Kommunikationsaufwand verbunden sein. Gleichzeitig wird es notwendig, entsprechende Personalkapazitäten und Finanzierungsformen bereit- und sicherzustellen. Dabei haben Kommunen in Deutschland eine wachsende Aufgabenlast bei gleichzeitigem Personalarückgang zu bewältigen, was die Spielräume in diesem Kontext wohl zumindest nicht vergrößert.<sup>34</sup>

34 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor 2017: 13 ff.

Ein weiteres Hindernis ergibt sich womöglich auf struktureller Ebene. So stoßen engagierte Menschen mit innovativen und nachhaltigen Ideen und Lösungsansätzen innerhalb von Organisationen nicht selten an ihre Grenzen, wenn „alte“, scheinbar bewährte Wege und Prozesse infrage gestellt werden.

Es gibt bereits zahlreiche Insellösungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Um gemeinsam einen Transformationsprozess in Gang zu setzen und zu halten, braucht es mehr Zusammenarbeit und die Nutzung von Synergien. Ein möglicher Ansatzpunkt liegt in dem oben beschriebenen Projekt „Nachhaltigkeits-Index“, das darauf abzielt, aus bestehenden Bewertungsansätzen für unterschiedliche Arten von Organisationen eine integrierte, gemeinsame und niederschwellige Lösung zu entwickeln.

## Quellenverzeichnis

- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2017). „Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in Hamburg“. Drucksache 21/9700. Hamburg. <https://www.buergerschaft-hh.de/ParlDok/dokument/58508/umsetzung-der-nachhaltigkeitsziele-der-vereinten-nationen-in-hamburg.pdf> (Download 14.1.2021).
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021). „People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership. Die fünf Kernbotschaften der Agenda 2030“. [https://www.bmz.de/de/themen/2030\\_agenda/kernbotschaften/index.html](https://www.bmz.de/de/themen/2030_agenda/kernbotschaften/index.html) (Download 12.1.2021).
- Butscher, Anke (2019). „Mit Werten und Zielen zur Transformation“. Agenda 2030 vor Ort, Kommunen zeigen, wie es geht. Dossier der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt von Engagement Global mit der Redaktion „welt-sichten“. Beilage zur Ausgabe 10-2019. Bonn. 11-12. (Auch online unter <https://skew.engagement-global.de/welt-sichten-dossiers/agenda-2030-vor-ort.html>, Download 10.2.2021.)
- Dewald, Ulrich, und Josef Rother (2020). „Wirtschaft fördern und fordern: Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung“. Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Hrsg. Jürgen Stember, Matthias Vogelsang, Philip Pongratz und Alexander Fink. Wiesbaden. 347-367.
- Fachhochschule Burgenland (2019). „Projektbericht Sustainable Development Goals mithilfe der Gemeinwohl-Ökonomie in die Unternehmenspraxis“. Betreuer Mag. FH Armin Schwartz-Just, Eisenstadt, im Auftrag von MMag. Sigrid Koloo und Dr. Angela Drosch-Plöckinger (Internes Dokument, noch nicht veröffentlicht).
- Felber, Christian (2012). Die Gemeinwohl-Ökonomie. Aktualisierte und erweiterte Neuauflage. Wien.

- Felber, Christian (2008). *Neue Werte für die Wirtschaft*. Wien.
- Institut für den öffentlichen Sektor (2017). „Weniger Personal, mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte“. [https://publicgovernance.de/media/Weniger\\_Personal\\_mehr\\_Aufgaben.pdf](https://publicgovernance.de/media/Weniger_Personal_mehr_Aufgaben.pdf) (Download 15.1.2020).
- Institut für Umwelt, Friede und Entwicklung (2020). „Agenda 2030 in Gemeinden: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der SDG-Umsetzung auf kommunaler Ebene in Österreich“. Informationspapier 2020. [https://www.iufe.at/fileadmin/user\\_upload/IUFE\\_Informationspapier\\_Kommunale\\_SDG\\_Umsetzung\\_Erfolgsfaktoren\\_Herausforderungen\\_2020.pdf](https://www.iufe.at/fileadmin/user_upload/IUFE_Informationspapier_Kommunale_SDG_Umsetzung_Erfolgsfaktoren_Herausforderungen_2020.pdf) (Download 15.1.2021).
- International Federation for the Economy for the Common Good e.V. (2021). „Gemeinwohl-Unternehmen“. <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/pionier-unternehmen/> (Download 6.1.2021).
- Jakob, Michael, William F. Lamb, Jan Christoph Steckel, Christian Flachsland und Ottmar Edendorfer (2020). „Understanding different perspectives on economic growth and climate policy“. *WIREs Clim Change*. 2020;11; e677. <https://doi.org/10.1002/wcc.677>.
- Matrix-Entwicklungsteam für Gemeinden (2020). *Gemeinwohlbericht für Gemeinden Version 2.0*. Wien. (Auch online unter [https://www.web.ecogood.org/media/filer\\_public/42/fb/42fb4b77-4d7e-4d1c-93eb-495878010680/arbeitsbuch\\_gemeinden\\_v2.pdf](https://www.web.ecogood.org/media/filer_public/42/fb/42fb4b77-4d7e-4d1c-93eb-495878010680/arbeitsbuch_gemeinden_v2.pdf), Download 8.2.2021.)
- Sachs, Jeffrey D. (2012). „From Millenium Development Goals to Sustainable Development Goals“. *The Lancet* (379) 9832. 2206–2211.
- Schneidewind, Uwe (2018). *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels*. Frankfurt am Main.
- Umweltbundesamt (2018). „Gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen. Der Ansatz einer vorsorgeorientierten Postwachstumsposition“. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/vorsorgeorientierte-postwachstumsposition> (Download 14.1.2021).
- UNESCO Institute for Lifelong Learning (2017). „Learning Cities and the SDGs. A guide to action“. <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities/learning-cities-and-sdgs-guide-action> (Download 7.1.2021).
- Vereinte Nationen (2015). „Transformation unserer Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Resolution A/70/1. <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> (Download 10.2.2021).
- Verfassung des Freistaates Bayern in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1998 (GVBl. S. 991, 992, BayRS 100-1-1), zuletzt geändert durch Gesetze vom 11.11.2013 (GVBl. S. 638, 639, 640, 641, 642). <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (Download 10.2.2021).

## Anhang

---

### Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) im Überblick

**SDG 1:** Armut in allen ihren Formen und überall beenden

**SDG 2:** Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern

**SDG 3:** Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern

**SDG 4:** Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern

**SDG 5:** Geschlechtergerechtigkeit erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen

**SDG 6:** Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten

**SDG 7:** Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern

**SDG 8:** Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

**SDG 9:** Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen

**SDG 10:** Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern

**SDG 11:** Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten

**SDG 12:** Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

**SDG 13:** Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen

**SDG 14:** Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen

**SDG 15:** Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen

**SDG 16:** Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

**SDG 17:** Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

## Autor:innen

---

**Dr. Anke Butscher** ist geschäftsführende Gesellschafterin der *corsus – corporate sustainability GmbH* und Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin. Sie begleitet Kommunen und kommunale Unternehmen bei der Identifizierung von wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und bei der Lokalisierung und Implementierung der UN-Nachhaltigkeitsziele in Politik und Verwaltung, konzipiert und begleitet Dialoge mit wichtigen kommunalen Akteur:innen und berät politische Mandatsträger:innen und die Verwaltung. Die strategische Ausrichtung überführt sie in Monitoringprozesse und Berichterstattung zu Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene. Sie führt nationale und internationale Projekte zu Corporate Responsibility bei Unternehmen durch und erarbeitet Handlungsempfehlungen für sozialverträgliche Lieferketten. Als Gemeinwohlökonomie-Beraterin unterstützt sie Unternehmen, Kommunen und andere Organisationen bei wertorientierten Bilanzierungsprozessen. Zudem ist sie die internationale Koordinatorin des Matrix-Entwicklungsteams der Gemeinwohl-Ökonomie für Kommunen.

**Matthias Kasper** hat Nonprofit-Management und Public Governance (M. A.) in Berlin und Amman studiert und ist derzeit für die *Humanistic Management Practices gGmbH* tätig, wo er sich mit gemeinwohlorientierter Organisationsberatung, sozial-ökologischen Wirtschaftsformen und den SDGs beschäftigt.

**Sigrid Koloo** ist (Serien)Unternehmerin, die als Impact-Start-up-Coach mit Leidenschaft an der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsideen arbeitet. Sie begleitet Projekte rund um die Themen Nachhaltigkeit und Impact in Österreich, Deutschland, Schweiz, USA, Iran und Indien. Der Fokus liegt auf Geschäftsmodellen mit Impact und Unternehmensstrategien auf Basis der Sustainable Development Goals, Impact Thinking bzw. Gemeinwohl-Werten. Sigrid Koloo beschäftigt sich seit ca. 14 Jahren mit Nachhaltigkeitsreporting und -management und hat Methoden und Tools mitentwickelt wie z. B. Gemeinwohl-Bilanz 5.0 und Impact Compass. Sie leitet die Themeninitiative *Wirtschaft & Unternehmensverantwortung* bei *SDG Watch Austria*, wirkt seit Jahren im *Matrix-Entwicklungsteam* der Gemeinwohl-Bilanz für Unternehmen mit und engagiert sich für eine gleichberechtigte Gesellschaft.

**Henrik Riedel** ist Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung und betreut das Projekt „Agenda 2030 – Nachhaltige Entwicklung vor Ort“.

## Ausblick

---

Nr. 2 | 2021

### **Gesundheitsförderung und Prävention gemeinsam gestalten!** Eine Analyse der Kooperationen zwischen Kommunen und medizinischen Leistungserbringern

Die Aufgaben der Kommunen im Bereich Gesundheit haben in den letzten Jahren aufgrund vielfältiger Entwicklungen, wie zum Beispiel Ärztemangel oder persistenter gesundheitlicher Ungleichheit, zugenommen. Immer mehr Kommunen haben deshalb damit begonnen, integrierte Versorgungs- und/oder Präventionsstrategien zu entwickeln. Die kommende Ausgabe von Analysen und Konzepten beschreibt, welche Rolle die Kommunen bei der Entwicklung, Umsetzung und Steuerung solcher integrierten Strategien haben. Im Fokus steht dabei insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Leistungserbringern des medizinischen Versorgungssystems. Am Beispiel integrierter Präventionsstrategien für Familien und Kinder werden Faktoren identifiziert, die eine gelingende Zusammenarbeit bedingen. Kommunen erhalten konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Kooperationen vor Ort.

## Impressum

---

© Bertelsmann Stiftung 2021

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Verantwortlich**

Henrik Riedel

### **Autor:innen**

Anke Butscher  
Matthias Kasper  
Sigrid Koloo  
Henrik Riedel

### **Korrektur**

Rudolf Jan Gajdacz, München

### **Grafikdesign**

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### **Bildnachweis**

© rangizzz – stock.adobe.com

Empfohlene Zitierweise: Butscher, Anke, Matthias Kasper, Sigrid Koloo und Henrik Riedel. „SDGs und kommunale Gemeinwohl-Bilanz – Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit der Gemeinwohl-Bilanz von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können“. Analysen und Konzepte. LebensWerte Kommune – Ausgabe 1 – 2021. Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

ISSN 2199-7969

DOI 10.11586/2021039

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

**Henrik Riedel**  
Senior Project Manager  
Programm LebensWerte Kommune  
Telefon +49 5241 81-81266  
henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de

**Dr. Tobias Bürger**  
Project Manager  
Programm LebensWerte Kommune  
Telefon +49 5241 81-81832  
tobias.buerger@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)