

Nachhaltigkeitsmanagement für Gemeinden- und Regionen

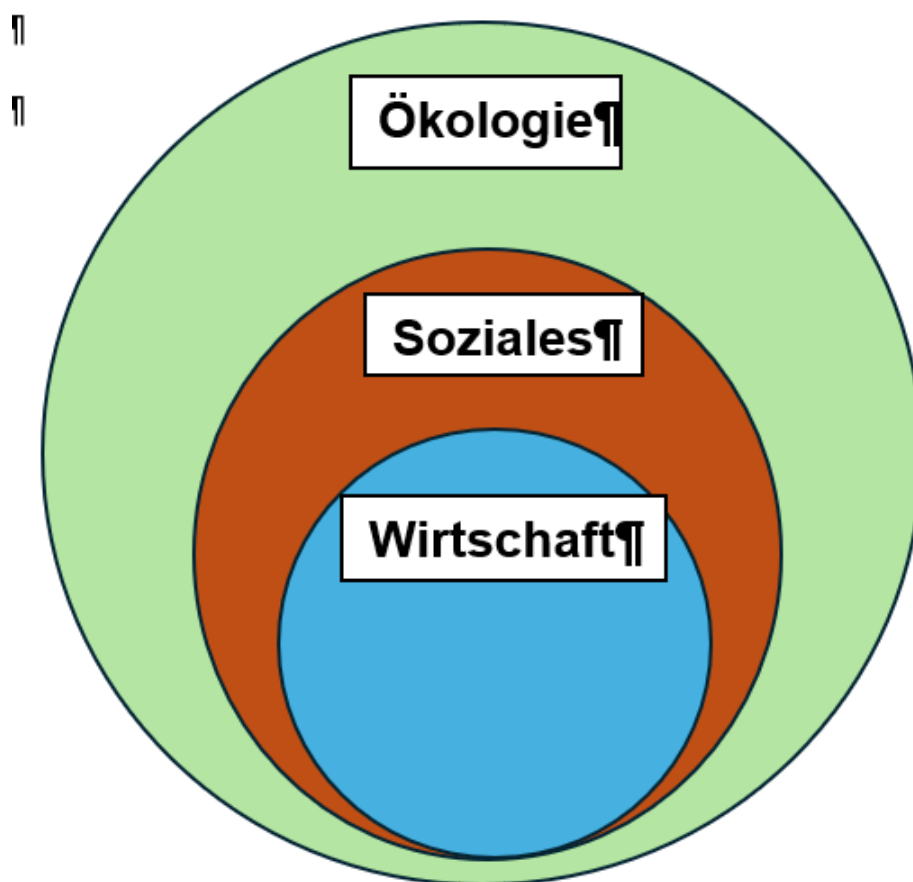
„Man kann ein Problem nicht mit den gleichen Denkstrukturen lösen, die zu seiner Entstehung beigetragen haben.“ (Albert Einstein)

Inhaltsverzeichnis

Wozu soll sich die Gemeinde dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement widmen?	2
Was macht eine Gemeinwohl-Gemeinde konkret zum Thema Nachhaltigkeit?.....	4
Bewertungsstufen.....	5
Was ist der Nutzen für eine Gemeinde, die sich auf einen Gemeinwohl-Prozess einlässt?	7
Welche Hürden und Herausforderungen sind zu erwarten?	8
Wege zur Umsetzung	9
Wissen in die Gemeinde holen	10
Die Matrix	11
Zur Autorin	12

Wozu soll sich die Gemeinde dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement widmen?

- Weil wir nur einen Planeten haben, wir haben keinen PlanetB. Wir haben uns das, was wir vorfinden, selbst „gestrickt“. Und nichts ist schwieriger als „Gewohntes und Liebgewonnenes“ zu verändern, weil wir „das Andere“ nicht (mehr) kennen. Ein Wirtschaften, das sich in die Ökologie und die sozialen Themen einbettet.



- Weil die Auswirkungen schon in unserem Leben angekommen sind. Ganz aktuell: mit dem Zug nach Wien zu fahren ist schwieriger „geworden“. In der Zeit, bis die neue Strecke der ÖBB wieder befahrbar ist, müssen wir Einschränkungen in Kauf nehmen. Die ÖBB stellen bis Anfang Oktober 2024 einen neuen Fahrplan zur Verfügung, denn es dauert, bis die Strecke wieder voll funktionsbereit ist.
Und dann die Bilder? Wasser, Schlamm in den Häusern. In kurzer Zeit ist alles anders. Ich wünsche diese Situation niemandem.

- Weil Gemeinden Interesse daran haben, die Auswirkungen und den Nutzen des Handelns einer Gemeinde messen zu können um besser zu werden. Es braucht eine datenbasierte Annäherung ans Thema, denn wir können nur Managen, was wir sehen, messen, spüren, erleben.
- Oder kurz gesagt: weil es andern nicht mehr gehen wird.

Die Zukunft gestalten, die Welt ein Stück weit besser machen, sie für unsere Kinder und Enkelkinder lebenswert und gesund erhalten – das ist eines der wichtigen Ziele der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ). Sie ist eine weltweit agierende Bewegung, welche Unternehmen, Gemeinden und alle Menschen ansprechen will, dort einen Beitrag dazu zu leisten wo er/sie dies am wirkungsvollsten tun kann.

Um dies zu bewirken, braucht es sowohl neue Ideen als auch Altbewährtes, es braucht Erfahrung aber auch den Mut, ausgetretene Wege zu verlassen. Allein scheint diese Aufgabe unlösbar. Wenn es gelingen soll, dann nur miteinander.

Gerade Gemeinden und Städte können in ihren wirtschaftlichen und hoheitlichen Tätigkeitsfeldern eine große Hebelwirkung in Richtung Gemeinwohl erzeugen. Sie sind Vorbilder für die Einwohner:innen, sie sind ständig mit den dort ansässigen Unternehmen in Kontakt, kaufen bei ihnen ein und beliefern sie mit Infrastrukturleistungen. In Gemeinden werden Weichen für die Zukunft gestellt.

Dazu brauchen wir engagierte Gemeinden, die sich mit deren Wissen und deren Willen intensiv mit den gesellschaftlichen Werten und den Umsetzungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabengebieten einer Gemeinde befassen.

Was macht eine Gemeinwohl-Gemeinde konkret zum Thema Nachhaltigkeit?

Die GWÖ hat ein Arbeitsbuch und eine dazugehörige Matrix, V2.1.A für die öffentliche Hand entwickelt (siehe letzte Seite). Es ist hilfreich, sich an und mit einer Matrix dem Thema Nachhaltigkeit anzunähern. So bleibt dieses große Thema strukturiert und die handelnden Personen bewahren den Überblick.

Handlungsleitend zum Thema Nachhaltigkeit sind die Werte der GWÖ. Es wird deutlich, dass es weit mehr als den Begriff der ökologischen Nachhaltigkeit umfasst. „Softskills“ wie Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit und Transparenz & Demokratie sind Wegbegleiter:innen im Nachhaltigkeitsmanagement.

WERTE DES GEMEINWOHLS BERÜHRUNGS-GRUPPEN	MENSCHENWÜRDE 1	SOLIDARITÄT 2	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT 3	SOZIALE GERECHTIGKEIT 4	TRANSPARENZ & DEMOKRATIE 5
---	--------------------	------------------	---------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie werden in jedem Matrixfeld in Bezug zu den Berührungsgruppen gestellt. Hier einige Beispiele.

WERTE DES GEMEINWOHLS BERÜHRUNGS-GRUPPEN	
Lieferant:innen und Dienstleister:innen A	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Wert Menschenwürde auf die Berührungsgruppe Lieferant:innen trifft, fragt die GWÖ die Gemeinde wie sie prüft und beurteilt, ob Verstöße gegen die Grundrechte bei den Lieferant:innen in der Lieferkette vorliegt.
Finanzpartner:innen Geldgeber:innen Steuerzahler:innen B	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Wert Solidarität auf die Berührungsgruppe Finanzpartner:innen trifft, fragt die GWÖ die Gemeinde wie sie den interkommunalen Finanzausgleich im Sinne der Solidarität unter den Gemeinden beeinflusst.
Verwaltung C	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Wert Ökologische Nachhaltigkeit auf die Berührungsgruppe Verwaltung trifft, fragt die GWÖ die Gemeinde mit welchen Maßnahmen sie den CO2 Ausstoß der Mitarbeitenden auf dem Weg zur Arbeit und im Dienst verringert.
Bevölkerung und Wirtschaft D	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Wert soziale Gerechtigkeit auf die Berührungsgruppe Wirtschaft trifft, fragt die GWÖ die Gemeinde mit welchen Rahmenbedingungen sie das soziale Verhalten der Wirtschaftstreibenden in der Gemeinde fördert.
Staat Gesellschaft und Natur E	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Wert Transparenz & Demokratie auf die Berührungsgruppe Staat, Gesellschaft und Natur trifft, fragt die GWÖ die Gemeinde wie sie Menschen aus der Region an der Gemeindepolitik teilhaben und Einfluss nehmen lässt.

Neben den Werten und den Berührungsgruppen orientieren wir uns nach den Staatsprinzipien des Gemeinwohls.

STAATSPRINZIPIEN DES GEMEINWOHLS	RECHTSSTAATSPRINZIP	GEMEINNUTZ	UMWELT- VERANTWORTUNG	SOZIALSTAATSPRINZIP	DEMOKRATIE
----------------------------------	---------------------	------------	--------------------------	---------------------	------------

Die Staatsprinzipien des Gemeinwohls ist der gültige Rechtsrahmen. Unterschiede in Staaten, Ländern und Gemeinden sind vorhanden, deshalb verzichtet die Gemeinwohl-Ökonomie an dieser Stelle auf eine taxative Aufzählung. Jede Gemeinde/ Kommune/ Stadt weiß, welcher Rechtsrahmen Gültigkeit hat.

Im Gemeinwohl-Prozess wird der Fortschritt hin zu den Gemeinwohlwerten gemessen und bewertet.

Bewertungsstufen

Die Bewertung erfolgt durch Einordnung in Bewertungsstufen (Basislinie, Erste Schritte, Fortgeschritten, Erfahren, Vorbildlich). Dazu sollen alle vorhandenen Informationen und Indikatoren in geeigneter Form ganzheitlich genutzt werden. Die Bewertungsstufen bauen aufeinander auf, d.h. eine Einstufung in Erfahren kann z.B. erst dann erfolgen, wenn alle Kriterien der Stufe „Fortgeschritten“ erfüllt sind.

Jeder Bewertungsstufe ist ein Skalenbereich zugeordnet, der angibt, wie weit sich die Gemeinde in ihrer Gemeinwohlorientierung bei diesem Thema bereits entwickelt hat und in welchem Umfang die Kriterien der jeweiligen Stufe erfüllt sind. Die Gesamtbewertung besteht aus der Einzelbewertung aller Berührungsgruppen.

Folgendes Schema unterstützt, die Bewertung vorzunehmen.

Bewertungsstufen

7 – 10 Punkte	Vorbildlich	In der Gemeinde wurden innovative Maßnahmen und weitreichende Verbesserungen umgesetzt, die darüber hinaus als Ideengeber fungieren. Die Evaluation bestätigt eine sehr gute Wirkung.
4 – 6 Punkte	Erfahren	In der Gemeinde wurden weitreichende Maßnahmen durchgeführt, die zu erkennbaren Verbesserungen geführt haben. Die Evaluation zeigt gute Ergebnisse. Weitere Maßnahmen werden aus der Evaluation abgeleitet und umgesetzt.
2 – 3 Punkte	Fortgeschritten	In der Gemeinde erfolgt eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik, erste Maßnahmen werden umgesetzt und führen zu ersten Erfolgen und guten Ergebnissen.
1 Punkt	Erste Schritte	In der Gemeinde findet eine interne Diskussion und Reflexion zu diesem Thema statt, es wurden Maßnahmen erwogen, es gibt ein erstes Engagement.
0 Punkte	Basislinie	Die Gemeinde erfüllt ausschließlich die gesetzlichen Anforderungen.

Was ist der Nutzen für eine Gemeinde, die sich auf einen Gemeinwohl-Prozess einlässt?

- Die Gemeinde startet einen sinnstiftenden Lernprozess.
- Die Motivation, sich für das Gemeinwohl einzusetzen steigt bei allen, die für die Gemeinde arbeiten.
- Die politische Führung verschafft den Mitarbeitenden aller Stufen in der Gemeinde einen Kompass für künftiges Verhalten.
- Im Irrgarten der Rechtsvorschriften schafft der Kompass (Gemeinwohl-Matrix) eine Ausrichtung auf das Richtige und Wesentliche.
- Alle lernen, welche Aufgaben sich die Gemeinde gestellt hat und wie weit diese bis heute umgesetzt sind. Alle wissen, in welche Richtung die Entwicklung geht.
- Ein Spinnenprofil der Gemeinde zeigt auf, wo die Stärken der Gemeinde liegen und wie sich diese in der Vergangenheit entwickelt haben. Dies gibt einen Anstoß für die künftige Entwicklung.
- Die Gemeinde kann ihren Herausforderungen, sich strategisch auszurichten und ihr Potential zu entfalten, besser begegnen.
- Die Gemeindeverwaltung gewinnt die Unterstützung all ihrer Berührungsgruppen und kann mit deren Hilfe eine nachhaltige Pionierrolle übernehmen.
- In dieser Gemeinde zu sein macht Stolz und Freude.

Welche Hürden und Herausforderungen sind zu erwarten?



Es ist immer der Faktor Zeit, der einem Prozess „im Wege“ steht.

Gemeinden, Kommunen und Städte sind mit vielen Aufgaben betraut und es braucht gewichtige Gründe, um sich auf einen Prozess

(welcher Art auch immer) einzulassen.

Die Vorteile eines GWÖ-Prozesses sind bereits im Dokument hervorgehoben.

Nachhaltigkeit passiert nicht von selbst. Es benötigt eine klare Entscheidung und demzufolge auch Ressourcen, die dafür zur Verfügung gestellt werden. Es ist eine Investition in die Zukunft. Die technischen Möglichkeiten sind schon weitgehend erforscht und teils auch in der Praxis erprobt. Jetzt braucht das Thema Nachhaltigkeit DIE Menschen, die sich zum Thema Lebensstil und Zukunftsorientierung engagieren.

Durch einen Gemeinwohl-Prozess gewinnen Sie neue Sichtweisen, entwickeln Möglichkeiten, die Zukunft zu gestalten und erkennen die Risiken des „Nicht-Tuns“. Durch ein Nachhaltigkeitsmanagement nach den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie entsteht sowohl eine wertebasierte Analyse des Ist-Zustandes als auch ein Maßnahmenplan für die Gestaltung der Zukunft. Die Gemeinwohl-Matrix gibt Orientierung nach innen und außen, für Politik und Verwaltung.

Genau hier setzt das Nachhaltigkeitsmanagement an. Wenn Wandel gelingen soll, braucht es ein effizientes und zielorientiertes Vorgehen. So kann der Überblick gewahrt bleiben und Erfolge stellen sich ein.

Wege zur Umsetzung

- Eine Gemeinwohl-Gemeinde startet einen internen Prozess, in dem sie den Status-Quo mit Unterstützung der Matrix erarbeitet. Es braucht eine klare Entscheidung, sich dem Thema Nachhaltigkeit nach den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie zu widmen und dafür die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
- In jedem der 25 Matrixfelder werden Indikatoren beschrieben, an denen sich die Gemeinde messen will und wird. Der Status-Quo wird mit Unterstützung der „Bewertungsstufen“ (siehe nächste Seite) bewertet. Sie setzt sich Ziele, Maßnahmen und Meilensteine und misst regelmäßig (alle 2 Jahre) den Fortschritt.
- Die Gemeinde trifft die Entscheidung, wie die Beteiligung in diesem Prozess sein soll. Je nach Kultur in der Gemeinde wird die Beteiligungstiefe angepasst oder erweitert.
- Erfahrende Gemeindebegleiter*innen können diesen Prozess unterstützen.
- Ein GWÖ-Prozess dauert ca. 6 bis 8 Monate.
- Ein externes Review prüft den Bericht und die Arbeit der Gemeinde mit dem Blick von außen.



Foto: Werner Amann

Wissen in die Gemeinde holen

Um einem Thema eine gute Kraft und Chance zu geben, ist der interne Wissensaufbau sehr unterstützend.

Dazu hat die Gemeinwohl-Ökonomie einen Lehrgang entwickelt, um das Wissen in die Gemeinde zu holen. Gemeindemitarbeiter:innen, politische Vertreter:innen aller Denkrichtungen erhalten in diesem Lehrgang die Befähigung, Nachhaltigkeitsmanagement auf den Grundlagen der GWÖ fachkundig einzusetzen und die vorhandenen Tools wie Gemeinwohl-Matrix und das Erstellen eines Gemeinwohl-Berichtes (auf Werte basiertes Nachhaltigkeits-Reporting) in der Praxis anzuwenden.

Der Fokus liegt in der Aus- und Weiterbildung interner und externer Personalressourcen in Gemeinden und deren ausgelagerten Betrieben.

Dieser Lehrgang setzt genau an dieser **Nahtstelle** an – die Qualifizierung von Mitarbeiter:innen trägt die Kraft nach innen, die Qualifizierung von Berater:innen unterstützt Gemeinden in diesem Prozess von außen. Die Erfahrung zeigt, dass sich das interne Wissen zum Thema wunderbar ergänzt mit der externen Erfahrung von professionellen GWÖ-Gemeindebegleiter:innen.

Mit der Ausbildung zur Gemeinwohl-Ökonomie-Berater:in sind die Teilnehmer:innen bestens mit Fachwissen gerüstet, die **Herausforderungen der Transformation** in Gemeinden und Regionen zu begleiten. Durch den Austausch mit Kolleg:innen und praktische Erfahrung in den Hospitationen gewinnen die Teilnehmer:innen Sicherheit für die Umsetzung.

Nähere Informationen: <https://austria.econgood.org/gemeinde-beraterinnen/>



Foto: Werner Amann

Die Trendwende gelingt nur durch gemeinsames Engagement. Dazu brauchen wir nicht nur Investitionen in neue Technologien und Innovation, sondern vor allem bestens ausgebildete Berater:innen und Mitarbeiter:innen.

Die Matrix

MATRIX V 2.1.A – ÖFFENTLICHE HAND

Pilotprojekt im Auftrag des Matrix Entwicklungsteam Gemeinden
 Version gültig im DACH-Raum bis Dezember 2026

WERTE DES GEMEINWOHLS BERÜHRUNGS-GRUPPEN	MENSCHENWÜRDE 1	SOLIDARITÄT 2	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT 3	SOZIALE GERECHTIGKEIT 4	TRANSPARENZ & DEMOKRATIE 5
Lieferant:innen und Dienstleister:innen A	Grundrechtsschutz und Menschenwürde in der Lieferkette A1	Nutzen für die Gemeinde A2	Ökologische Verantwortung für die Lieferkette A3	Soziale Verantwortung für die Lieferkette A4	Öffentliche Rechenschaft und Mitsprache A5
Finanzpartner:innen Geldgeber:innen Steuerzahler:innen B	Ethisches Finanzgebaren / Geld und Mensch B1	Gemeinnutz im Finanzgebaren B2	Ökologische Verantwortung der Finanzpolitik B3	Soziale Verantwortung der Finanzpolitik B4	Rechenschaft und Partizipation in der Finanzpolitik B5
Verwaltung C	Individuelle Rechts- und Gleichstellung C1	Gemeinsame Zielvereinbarung für das Gemeinwohl C2	Förderung ökologischen Verhaltens C3	Gerechte Verteilung von Arbeit C4	Transparenz und demokratische Prozesse C5
Bevölkerung und Wirtschaft D	Schutz des Individuums, Rechtsgleichheit D1	Gesamtwohl in der Gemeinde D2	Ökologische Gestaltung der öffentlichen Leistung D3	Soziale Gestaltung der öffentlichen Leistung D4	Transparenz und demokratische Einbindung D5
Staat Gesellschaft und Natur E	Menschenwürdiges Leben im Umfeld der Gemeinde E1	Gesamtwohl über die Gemeinde hinaus E2	Ökologische Auswirkungen über die Gemeinde hinaus E3	Beitrag zum sozialen Ausgleich über die Gemeinde hinaus E4	Transparenz und demokratische Mitwirkung des Umfelds der Gemeinde E5
STAATSPRINZIPIEN DES GEMEINWOHLS	RECHTSSTAATSPRINZIP	GEMEINNUTZ	UMWELT-VERANTWORTUNG	SOZIALSTAATSPRINZIP	DEMOKRATIE

November 2023
 Auf dem Weg zur Lebensleistung nach CC BY-NC-SA

Zur Autorin

Ulrike Amann, Jahrgang 1963, wohnhaft in Vorarlberg. Seit 9 Jahren bin ich aktiv in der Gemeinwohl-Ökonomie tätig.

Ich bin eine von zwei Sprecher:innen des internationalen Akteurinnenkreises öffentliche Hand in der Gemeinwohl-Ökonomie.

Zudem Mitautorin des vorliegenden Arbeitsbuches V.2.1.A für die öffentliche Hand.

Im Lehrgang Nachhaltigkeitsmanagement für Gemeinde- und Regionalentwicklung bin ich eine der Lehrenden.



Danke für Ihr Interesse