

Abschlussbericht

Machbarkeitsstudie zur Umsetzung einer
Gemeinwohlbilanzierung in der Stadt Bielefeld

Prof. Dr. Malte Schophaus, 28.01.2024

An die Stadt Bielefeld
Sören Wiebusch
Büro für Sozialplanung
Neues Rathaus
Niederwall 23, 33602 Bielefeld



INHALT

Executive Summary

1	Einleitung und Zielsetzung	- 4 -
1.1	Zielsetzung.....	- 4 -
1.2	Methodisches Vorgehen.....	- 5 -
2	Theoretischer Hintergrund.....	- 5 -
2.1	Public Value und das Konzept der Gemeinwohloökonomie.....	- 6 -
2.2	Gemeinwohlbilanzierung und Gemeinwohl-Fokusbericht	- 7 -
3	Bestandsaufnahme	- 9 -
3.1	Aktuelle Praktiken der Stadtverwaltung	- 9 -
3.2	Analyse von Best-Practice-Beispielen	- 13 -
3.3	Gelingensbedingungen aus Sicht der befragten Expert*innen.....	- 15 -
4	Empfehlungen	- 18 -
4.1	Empfehlung 1: Förderung von Gemeinwohlbilanzen in Unternehmen im Stadtgebiet	- 19 -
4.2	Empfehlung 2: Gemeinwohl-Vernetzungsstelle zur integrativen Förderung von Gemeinwohl und Transformation in der Stadtverwaltung	- 20 -
4.3	Übergreifende Hinweise	- 23 -
5	Literatur.....	- 24 -

ANHANG

Executive Summary

Die aktuelle Ratskoalition der Stadt Bielefeld plant, eine Bilanzierung nach dem Konzept der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) zu implementieren und hat das in Ihrem Koalitionsvertrag im Jahr 2021 festgeschrieben. Die vorliegende Machbarkeitsstudie wurde beauftragt, um die Umsetzbarkeit eines solchen Gemeinwohlprozess bei der Stadt Bielefeld zu prüfen.

Auf Grundlage von Dokumentenanalysen und Expert*inneninterviews mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sowie mit externen Expert*innen wurde eine Übersicht über bereits laufende Aktivitäten erarbeitet, die explizit mit der Entwicklung und Berichterstattung zur gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeit zu tun haben. Weiter wurden Best Practices aus anderen Städten und Gemeinden erstellt, die für eine mögliche Umsetzung in Bielefeld orientierend sein können. Schließlich werden mit der Expert*innenbefragung Chancen und Risiken sowie Gelingensbedingungen für einen Gemeinwohlprozess in Bielefeld erhoben.

Als Chancen einer Gemeinwohlbilanzierung werden vor allem die Sensibilisierung der Verwaltung für die Gemeinwohlorientierung, die Integration von Aktivitäten über die unterschiedlichen Organisationsbereiche hinweg, eine transparente Orientierung des städtischen Handelns und Entscheidens an den Werten des Gemeinwohls sowie die wertbezogene Profilbildung gegenüber der Öffentlichkeit betrachtet.

Zugleich wurden von den befragten Akteuren sehr deutlich Risiken formuliert. Hier wird zuvorderst die Gefahr eines zusätzlichen Arbeitsaufwandes für die Beschäftigten gesehen, in einer Phase, in der die Stadtverwaltung mit Personalknappheit und hohem Arbeitsdruck zu tun hat. Dieses könnte die Akzeptanz von neuen Prozessen verringern. Weiter wird das Risiko genannt, dass die Gemeinwohlbilanzierung bereits bestehende Aktivitäten doppeln und somit der Nutzen zu gering sein könnte.

Daraus ergeben sich Gelingensbedingungen, die bei der Entscheidung für oder gegen eine Gemeinwohlbilanzierung sehr ernst genommen werden sollten. Insbesondere die sorgfältige Information der Mitarbeitenden, die personelle Kompensation von hinzukommenden Aufgaben sowie die transparente Vermeidung von Doppelstrukturen sind hier zu nennen. Weitere Gelingensbedingungen werden im Bericht detailliert ausgeführt.

Auf Grundlage der Analyse kommt die Studie zu der Empfehlung – entgegen der im Koalitionsvertrag formulierten Zielsetzung – keine vollständige Gemeinwohl-Bilanzierung der Stadt durchzuführen. Stattdessen werden zwei konkrete Maßnahmen empfohlen: (1) Förderung von Gemeinwohl-Bilanzierungen bei Bielefelder Unternehmen. In einem Pilotprojekt soll die Begleitung und Beratung der Erst-Bilanzierung von Bielefelder KMU im Rahmen eines Förderprogramms angestoßen werden. (2) Verwaltungsinterner Organisationsentwicklungsprozess, um das Verwaltungshandeln systematischer als bisher auf "Public Value" auszurichten. Mittels einer Vernetzungsstelle Gemeinwohl soll ein Entwicklungsprozess eingeleitet werden, der komplementär zu den vielfältigen bereits vorhandenen Aktivitäten die Bereiche reflektiert, die noch nicht explizit an Gemeinwohlwerten ausgerichtet sind. Beide vorgeschlagenen Empfehlungsbereiche sollten als organisationale Lernprozesse begriffen und somit wissenschaftlich evaluiert werden.

1 Einleitung und Zielsetzung

Die Ratskoalition der Stadt Bielefeld plant, eine Bilanzierung nach dem Konzept der Gemeinwohlokonomie (GWÖ) zu implementieren. Dieses Vorhaben wurde 2021 im Koalitionsvertrag der regierenden Parteien festgeschrieben: „Wir werden die Verwaltung neben der Vorlage des regelmäßigen Klimaberichts zu einer Gemeinwohlbilanz verpflichten.“ (SPD, Bündnis 90/Die Grünen, Die Linke, 2021, S. 29). Seitdem wurde das Konzept der GWÖ-Bilanzierung und der mögliche Einsatz für die Stadt Bielefeld in unterschiedlichen Akteurskonstellationen diskutiert. In diesem Prozess wurden relevante, noch zu klärende Fragen identifiziert. Um die Umsetzbarkeit und eine mögliche Konzeption für ein solches Bilanzierungsverfahren zu prüfen, wurde aufbauend auf diesen Fragen die vorliegende Machbarkeitsstudie durchgeführt, die Empfehlungen zur Umsetzung einer solchen Bilanzierung gibt.

1.1 Zielsetzung

Ziel ist es zu überprüfen, ob und in welcher Weise die Methode der Gemeinwohlbilanzierung zielführend in der Stadt Bielefeld eingeführt werden kann. Weiter werden Aussagen darüber gemacht, in welchem Umfang und in welchen Organisationseinheiten die Bilanzierung eingeführt werden kann. Dazu wurden bereits vorhandene Konzepte der Berichterstattung der Stadt Bielefeld betrachtet und die Möglichkeit der Integration abgewogen.

Die Ziele der Studie sind unter anderem in einer Sitzung im April 2023 diskutiert worden, an der Ratsmitglieder, weitere relevante Akteure der Stadtverwaltung Bielefeld sowie externe Expert*innen teilgenommen haben. Diese sind im Austausch mit dem Ratsmitglied Herrn Schnell und dem Ansprechpartner in der Verwaltung, Herrn Wiebusch, weiter ausformuliert worden. Darauf aufbauend sollen folgende Aspekte in der Machbarkeitsstudie untersucht werden:

- Prüfung, welchen Mehrwert eine GWÖ-Bilanzierung oder ein GWÖ-Fokusbericht für die Stadt Bielefeld schaffen kann. Bewertung der Chancen und Risiken, die eine Gemeinwohlbilanzierung für die Stadt Bielefeld hat.
- Ermitteln, welche Bereiche der Stadt Bielefeld (z.B. einzelne Organisationseinheiten, ganze Verwaltung) in einer Gemeinwohlbilanzierung betrachtet werden können/sollten.
- Untersuchung der Notwendigkeit von Kommunikationsstrukturen.
- Ermittlung der optimalen Organisationseinheit der Stadt Bielefeld, die eine Bilanzierung koordinieren sollte.
- Analyse der zeitlichen Machbarkeit eines Bilanzierungsvorhabens.
- Analyse, mit welchen bereits vorhandenen Prozessen (Nachhaltigkeitsstrategie, etc.) der GWÖ-Prozess sinnvoll verknüpft werden kann und sollte.
- Eine Machbarkeitsstudie sollte aufzeigen, mit welchem Ressourceneinsatz zu rechnen ist. Dabei ist zu klären, welche personellen Ressourcen aufgebracht werden müssen, um einen Bilanzierungsprozess durchzuführen und welche weiteren Kosten aufkommen. Auch eine begleitende Forschung sollte dabei bedacht werden.

- Zusammenfassende Bewertung: Am Ende der Machbarkeitsstudie soll eine Empfehlung ausgesprochen werden, ob und in welcher Weise das Vorhaben umgesetzt werden kann. Hierbei werden die Ergebnisse der vorgenannten Analysen berücksichtigt. Die Ergebnisse werden in einem Abschlussbericht dargestellt.

1.2 Methodisches Vorgehen

Methodisch basiert die Studie auf folgendem Vorgehen:

- Literatur- und Dokumentenanalyse, insbesondere in Hinblick auf bereits bestehende Berichterstattungen der Stadt Bielefeld sowie auf bereits laufende Umsetzungen der GWÖ-Bilanzierung in anderen Städten,
- qualitative Expert*inneninterviews mit relevanten Akteuren der Stadtverwaltung sowie mit externen Expert*innen,
- Betrachtung der Organisationsstruktur der Stadt Bielefeld.

Die Auswahl der ersten Interviewpartner*innen geschah anhand einer Internetrecherche im Webauftritt der Stadt Bielefeld, insbesondere der Betrachtung des Organigramms, sowie anhand von Hinweisen der Initiator*innen des GWÖ-Prozesses. Weitere Gesprächspartner*innen wurden auf Grundlage der Ergebnisse der ersten Gespräche ausgewählt, um in den Gesprächen aufgezeigte Aspekte zu vertiefen und Wissenslücken zu schließen. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt (s. Anhang), der an die jeweilige Expertise der/s Gesprächspartner*in angepasst wurde. Idealerweise würde aus Sicht der empirischen Sozialforschung eine Befragung solange weitergeführt, bis eine Sättigung der Erkenntnis vorliegt. Das kann aus arbeitspragmatischen Gründen bei der Größe und Komplexität der Stadt Bielefeld nicht geleistet werden. Die Interviews geben aber hinsichtlich der Ziele der Machbarkeitsstudie umfassend Aufschluss, um eine Empfehlung darauf zu fundieren. Die Interviewpartner*innen sind im Anhang aufgelistet.

2 Theoretischer Hintergrund

Das geplante Vorhaben einer Gemeinwohlbilanzierung ist eingebettet in eine sozial- und verwaltungswissenschaftliche Debatte, die das Ziel der ökonomischen Wertschöpfung durch Organisationen um die Schaffung von Gemeinwohl erweitert. Zentral dafür sind das Konzept des Public Value (Moore, 2001) und das der Gemeinwohlökonomie (Felber, 2021). Diese müssen in Bezug zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gesetzt werden, die in der Stadt Bielefeld bereits implementiert ist.

In der Diskussion um Nachhaltigkeitsberichterstattung und Gemeinwohl-Bilanzierung werden drei Zielwerte unterschieden (Bertelsmann Stiftung et al., 2022b, S. 20ff.):

Shareholder Value: Der Shareholder-Value-Ansatz richtet die Unternehmensführung an dem Aktionärsvermögen als langfristige Zielgröße aus.

Stakeholder Value: Werden die Stakeholder in den Mittelpunkt gerückt, wird das Organisationshandeln an der Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen aller relevanten Beteiligten ausgerichtet.

Public Value (Gemeinwohl): Mit dem „öffentlichen Wert“ wird der Wertbeitrag beschrieben, den eine Organisation für eine Gesellschaft erbringt. Sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen als auch öffentliche Organisationen können zum Gemeinwohl beitragen. Demnach solle sich auch die Organisationsführung in Kommunalverwaltungen und der Kommunalpolitik an Werten des Gemeinwohls orientieren. Mit dem Konzept des Public Value entwickelte der Verwaltungswissenschaftlicher Mark H. Moore einen Wertschöpfungsbegriff analog zum Shareholder Value (Moore, 2001). Das Management erhält somit eine Richtschnur, anhand der das organisatorische Handeln am Ziel des Gemeinwohls ausgerichtet wird. Damit ist im Konzept des Public-Value auch eine kritische Reflexion des New Public Managements und dessen Betonung von wirtschaftlichen Effizienzkriterien enthalten.

Anschließend an diese wertebasierten Konzepte ist die Frage zu bearbeiten, wie das Verhältnis zwischen Stakeholder Value und Public Value zu bewerten ist. Eine Studie der Bertelsmannstiftung (Bertelsmann Stiftung et al., 2022b) kommt zu dem Ergebnis, dass beide Konzepte nicht ganz im Einklang stehen, möglicherweise aber fruchtbar integriert werden können. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird dabei mit dem Stakeholder Value assoziiert. Die Sustainable Development Goals (SDG) stehen dabei jeweils für bestimmte Stakeholdergruppen und lassen sich nicht immer ohne weiteres integrieren. Vielmehr können Widersprüche zwischen den SDGs und entsprechende Konflikte zwischen Stakeholdern bestehen.

Dem Ansatz des Public Value wird hingegen das Potential zugesprochen, diese Konflikte zwischen Stakeholdern transparent machen zu können und anhand der Gemeinwohl-Werte (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, demokratische Mitbestimmung und Transparenz) verhandelbar zu machen und letztlich über die geteilten Werte gemeinsame Ziele beschreiben zu können. (Bertelsmann Stiftung et al., 2022b, S. 21f.) Die GWÖ-Bilanz bietet ein praktisches und erprobtes Instrument zur Bewertung und Weiterentwicklung der Gemeinwohlorientierung einer Organisation.

Für das mögliche Vorhaben der Stadt Bielefeld stellt sich somit die Frage: wird die Aushandlung der Gemeinwohl-Werte bereits angemessen in bestehenden Prozessen (z.B. in Berichterstattungen) behandelt, oder kann dieser Prozess durch eine GWÖ-Bilanzierung fruchtbar und mit Mehrwert erweitert werden?

2.1 Public Value und das Konzept der Gemeinwohlokonomie

Das Konzept der Gemeinwohlokonomie (Felber, 2021) stellt das Wohlergehen der Menschen in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns und zielt auf die Verbesserung der Lebensqualität unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. So sollen mittel- und langfristig die Lebens-

und Wirtschaftsräume erhalten und aufgewertet werden – sowohl auf kommunaler Ebene, aber auch mit dem globalen Blick über Stadt- und Ländergrenzen hinaus.

Als Träger der kommunalen Selbstverwaltung sind die Gemeinden per se dem Gemeinwohl verpflichtet. Sie müssen Belange von Mensch, Umwelt, Politik und Wirtschaft berücksichtigen. Was aber heißt das konkret für das tägliche Handeln in der Kommunalverwaltung? Anhand des GWÖ-Konzeptes ist ein Instrument zur Bilanzierung von Organisationen entwickelt worden (GWÖ-Matrix-Entwicklungsteam, 2017), anhand dessen ein Organisationsentwicklungsprozess initiiert werden kann. An diesem Prozess sind Verwaltungsmitarbeitende und Bürger*innen sowie weitere Akteursgruppen (z.B. Kooperationspartner, Zulieferer) beteiligt. Ziel ist es, die Art des gemeinsamen Arbeitens zu bewerten und anhand von Entwicklungszielen zu verbessern.

Das beinhaltet beispielsweise Fragen wie: Welche Werte liegen unserer Arbeitsweise zugrunde? Arbeiten wir transparent? Kooperieren wir gleichberechtigt? Werden Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt? Beachten wir in der Beschaffung Kriterien der Nachhaltigkeit? Bieten die Unternehmen, mit denen wir kooperieren, ihren Mitarbeitenden faire Arbeitsbedingungen? etc. (vgl. den Leitfaden zur Bilanzierung für einen umfassenden Fragenkatalog: GWÖ-Matrix-Entwicklungsteam, 2017).

Nach Angaben des Internationalen Vereins zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie richten sich bisher mehr als 1000 Unternehmen in aller Welt sowie 44 Städte und Kommunen in ihrer Entwicklung an den Grundsätzen der GWÖ aus¹. Als erste Gemeinde in Deutschland hat Kirchanschöring (Bayern) die eigene Bilanz nach den Prinzipien der Initiative Gemeinwohl-Ökonomie erstellt. In NRW haben z.B. drei Gemeinden im Kreis Höxter GWÖ-Bilanzen erstellt: Steinheim, Brakel und Willebadessen (Stiftung Gemeinwohlökonomie NRW, 2021). Eine Einführung der Bilanzierung in einer größeren Stadt hat bisher nicht stattgefunden. Direkt vergleichbare Vorbilder für die Stadt Bielefeld liegen nicht vor.

2.2 Gemeinwohlbilanzierung und Gemeinwohl-Fokusbericht

Die Gemeinwohlbilanzierung kann analog zu der Suche nach alternativen Wohlstandsindikatoren, die aussagekräftiger als das BIP sind, begriffen werden. Neben die ökonomische Bilanzierung wird ein Messinstrument gestellt, mithilfe dessen festgestellt werden kann, inwieweit die einzelnen Unternehmen oder die öffentlichen Verwaltungen gemeinwohlorientiert handeln. Die Bewertung wird in einem Punkte-Score aggregiert, an dem im Längsschnitt die Verbesserungen ablesbar werden.

Im Rahmen der Gemeinwohl-Ökonomie ist dafür eine Matrix entwickelt worden, anhand derer die Gemeinwohlorientierung bilanziert werden kann. Die Gemeinwohl-Bilanz misst anhand der Matrix, inwieweit Organisationen die zentralen Verfassungswerte berücksichtigen: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitentscheidung (Felber, 2021, S. 33). Dabei wird auf das Handeln der Organisationen gegenüber den zentralen

¹ Vgl. <https://germany.ecogood.org/>

Berührungsgruppen berücksichtigt, die in fünf Gruppen eingeteilt werden: Lieferant*innen, Geldgebende/Finanzpartner*innen, Mitarbeitende, Kund*innen und Mitunternehmen, sowie das gesellschaftliche Umfeld (vgl. Abb. 1; GWÖ- Matrix-Entwicklungsteam, 2017, S. 8). Die Gemeinwohl-Bilanz soll als Hauptbilanz dienen, während die finanzielle Bilanzierung sowie mögliche andere Berichterstattungen als Teilbilanzen fungieren.

WERTE DES GEMEINWOHLS BERÜHRUNGS-GRUPPEN	MENSCHENWÜRDE 1	SOLIDARITÄT 2	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT 3	SOZIALE GERECHTIGKEIT 4	TRANSPARENZ & DEMOKRATISCHE MITBESTIMMUNG 5
Ausgelagerte / selbständige Betriebe Lieferant*innen 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
Politische Führung Verwaltung und koordinierte Ehrenamtliche C	Individuelle Rechts- und Gleichstellung C1	Gemeinsame Zielvereinbarung für das Gemeinwohl C2	Förderung ökologischen Verhaltens C3	Gerechte Verteilung von Arbeit C4	Transparente Kommunikation und demokratische Prozesse C5
Bürger*innen 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	Transparente Kommunikation und demokratische Einbindung D5
Staat Gesellschaft und Natur E	Gestaltung der Bedingungen für ein menschenwürdiges Leben – zukünftige Generationen E1	Beitrag zum Gesamtwohl E2	Verantwortung für ökologische Auswirkungen E3	Beitrag zum sozialen Ausgleich E4	Transparente und demokratische Mitbestimmung E5
STAATSPRINZIPIEN DES GEMEINWOHLS	RECHTSSTAATSPRINZIP	GEMEINNUTZ	UMWELT-VERANTWORTUNG	SOZIALSTAATSPRINZIP	DEMOKRATIE

Abb. 1.: Gemeinwohl-Matrix für Kommunen 2.0 als Tool zur Erstellung der Gemeinwohlbilanz (Quelle: GWÖ- Matrix-Entwicklungsteam Gemeinden, 2022, S. 12)

Als weniger aufwändige Variante der GWÖ-Bilanzierung wurde in einer Studie der Bertelsmannstiftung ein kürzerer Gemeinwohl-Fokusbericht anstelle eines umfassenden Bilanzierungsverfahrens vorgeschlagen (Bertelsmann Stiftung et al., 2022a). Dieser Ansatz integriert die Kernbotschaften der Nachhaltigkeitsziele sowie die GWÖ-Werte. „Die Bestandsaufnahme dient damit einer wertebasierten Positionsbestimmung der Kommune und ihrer politischen bzw. Verwaltungspraxis.“ (Bertelsmann Stiftung et al., 2022a, S. 6). Über eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse werden Potenziale und Ansatzpunkte für die strategische Ausrichtung einer Kommune anhand von Werten herausgearbeitet. Im Fokusbericht stehen der Organisationsentwicklungsprozess und die Transparenz mehr im Vordergrund als eine bilanzierende Messung anhand einzelner Kriterien und eines aggregierten Scores.

Die Studie der Bertelsmannstiftung nennt folgenden Nutzen für Städte und Gemeinden, die ein gemeinwohlorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement anhand des Fokusberichts aufbauen:

- „Die Kommune startet einen wertebasierten Nachhaltigkeitsprozess.
- Die politische Führung verschafft den Mitarbeitenden aller Stufen in der Verwaltung einen wertebasierten Kompass für die zukünftige Entwicklung.
- Politische und verwaltungsinterne Entscheidungen werden auf Grundlage eines Wertekompasses gefällt.
- Im ‚Irrgarten‘ der Rechtsvorschriften schafft der Kompass eine Ausrichtung auf das Richtige und Wesentliche.
- Alle wissen, in welche Richtung die weitere Entwicklung geht.
- Die Motivation, sich für das Gemeinwohl einzusetzen, steigt bei allen, die für die Kommune arbeiten.
- Alle Beteiligten lernen, welche Aufgaben sich die Kommune gestellt hat und inwieweit diese bis heute umgesetzt sind.
- Politik und Verwaltung gewinnen die Unterstützung der Stakeholder und können mit deren Hilfe die Rolle einer „Pionierin“ der nachhaltigen Entwicklung übernehmen.
- Die Kommune kann den Herausforderungen, sich strategisch auszurichten und ihr Potential zu entfalten, besser begegnen.“ (Bertelsmann Stiftung et al., 2022a, S. 5)

Der Mehrwert dieses Vorgehens ist die Arbeit an einem gemeinsamen, wertorientierten ‚Mindset‘. Das macht die quantitative Berichtslegung zu Indikatoren der Nachhaltigkeitsziele (SDGs) nicht weniger erforderlich. Letzteres ist aber eher ein technisches Vorgehen zur Messung der Zielerreichung. Der Gemeinwohlfokusbericht ergänzt dazu die wertorientierte Auseinandersetzung der Menschen mit ihren Werten und Antreibern für das kommunale Handeln. Es wird ein „gedankliche[r] und ethische[r] Rahmen für die Strategieentwicklung“ gesetzt (Bertelsmann Stiftung et al., 2022a, S. 6). Dieses Vorgehen begründet einen langfristigen gemeinwohlorientierten Entwicklungsprozess der Verwaltungsorganisation und der Stadtgesellschaft.

Während die Stadt Bielefeld hinsichtlich der Indikatoren geleiteten Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits sehr weit fortgeschritten ist, wird unten abgewogen, inwiefern dieser wertbezogene Organisationsentwicklungsprozess eine zukunftsleitende Ergänzung sein kann.

3 Bestandsaufnahme

3.1 Aktuelle Praktiken der Stadtverwaltung

Die Aktivitäten der Stadt Bielefeld mit ihren über 6.600 Beschäftigten können an dieser Stelle nicht vollumfassend in ihrem Bezug zur gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeit dargestellt werden. Es wird im Folgenden der Fokus auf die Bereiche gesetzt, die explizit mit der Entwicklung und Berichterstattung zur gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeit zu tun haben bzw. aufgrund der Organisationsentwicklungsaufgaben mit entsprechenden Prozessen verbunden sind. Angeknüpft wird vor allem an den Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der Berichterstattung zu

Lebenslagen, der Stelle für Partizipation sowie dem Amt für Organisationsentwicklung. Die Ergebnisse beruhen auf Expert*inneninterviews und Dokumentenanalysen.

Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung

Bielefeld verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie, die in einem umfangreichen Diskussionsprozess in den Jahren 2020-2021 entwickelt wurde. Zwar waren die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsbeteiligung aufgrund der Corona-Pandemie eingeschränkt, die Strategie ist aber durch eine Steuerungsgruppe mit etwa 60 Akteur*innen entwickelt worden. So wurden Perspektiven vieler Organisationen der Stadtgesellschaft, aus Wirtschaft, karitativen Verbänden, Bildungsträgern, Politik, Verwaltung und weiteren Initiativen und Organisationen, einbezogen. Die Steuerungsgruppe tagt weiterhin einmal pro Jahr. Verwaltungsintern wird der Prozess durch ein Kernteam gesteuert, in dem Mitglieder aus allen Dezernaten vertreten sind. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist 2021 vom Rat der Stadt Bielefeld verabschiedet worden (Stadt Bielefeld, 2021b).

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist entlang von drei Markenbausteinen organisiert: a) Lebenswerte Großstadt, b) Stadt der Wissenschaft und Bildung, c) Starke Wirtschaft. In diese drei Bausteine sind die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) eingegliedert. Die Nachhaltigkeitsstrategie adressiert die gesamte Stadtgesellschaft, die Umsetzungsverantwortung der einzelnen Maßnahmen liegt bei den jeweils zuständigen Organisationseinheiten. Die Koordination liegt bei dem Team Klimaschutz & Nachhaltigkeit der Stadt Bielefeld. Ein System des Wirkungsmonitorings wurde im Jahr 2023 mit externer Beratung entwickelt und ein erster Bericht wird Anfang 2024 vorgelegt werden. Für das Jahr 2024 ist der Start einer Evaluation der Nachhaltigkeitsprozesse vorgesehen, um zu eruieren, ob die bisher gewählten Maßnahmen geeignet sind und welche weiteren Maßnahmen noch fehlen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie integriert zum einen bereits bestehende Aktivitäten, um Doppelstrukturen auf dem Weg zur Nachhaltigen Entwicklung zu vermeiden. Zum anderen werden neue Aktivitäten und Maßnahmen formuliert. Die Nachhaltigkeitsstrategie hat laut Aussage der Interviewpartner*innen einen Querschnittscharakter und verfolgt den Anspruch, Aktivitäten der gesamten Stadt zu bündeln.

Ein bereits seit Beginn der 1990er Jahre bearbeitetes Themenfeld ist der Klimaschutz. Im Jahr 2008 hat die Stadt Bielefeld erstmals ein umfangreiches kommunales Handlungsprogramm Klimaschutz beschlossen, das 2018 aktualisiert wurde (Stadt Bielefeld, 2018) und über dessen Wirkungen regelmäßig berichtet wird (zuletzt Stadt Bielefeld, 2021a). Nach Ausruf des Klimanotstands im Jahr 2019 wurde 2020 ein Klimabeirat eingerichtet, der die Aufgabe hat, den Klimaschutzprozess kritisch zu begleiten und Maßnahmen zur Aktivierung der Bevölkerung vorzuschlagen. Zusätzlich wurde das Ziel verabschiedet, Klimaneutralität bis 2030 zu erreichen. Hierzu wird aktuell eine Strategie erarbeitet, die das Handlungsprogramm Klimaschutz ablösen wird. Die Klimaschutzaktivitäten sind als Handlungsfeld „Ressourceneffiziente Großstadt“ in die Nachhaltigkeitsstrategie integriert (Stadt Bielefeld, 2021b, S. 39 f.).

In den Gesprächen wird die Einschätzung geäußert, dass die GWÖ-Bilanzierung als organisationsinterner Prozess auf einer anderen Konkretisierungsebene als die Nachhaltigkeitsstrategie erstellt werden würde. Deshalb sollte über einen Gemeinwohlprozess als separater Prozess nachgedacht werden, dessen Ergebnisse mit der Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft werden könnten.

Es zeigt sich, dass die Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung bereits weit entwickelt sind und ein umfassendes Konzept aufgesetzt wurde, das von der Einbeziehung gesellschaftlicher Akteure bis zur Überprüfung in einem künftig durchzuführenden Monitoring einen komplexen Prozess umfasst. Dieser Prozess kann nicht durch die GWÖ-Bilanzierung ersetzt werden, da dieser andere Zuordnungen erfordert. Aufgabendoppelungen müssen vermieden werden. Zugleich ist auch festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsstrategie erst im Jahr 2021 verabschiedet wurde und der Prozess somit noch dynamisch und keineswegs festgefahren ist. Daher erscheint die komplementäre Ergänzung durch gemeinwohlorientierte Prozesse wiederum praktikabel.

Lebenslagenbericht

Die Stadt Bielefeld gibt regelmäßig einen Lebenslagenbericht heraus, der zentrale Kennzahlen zu Themen wie u.a. Armut, Arbeitslosigkeit und Wohnungslosigkeit sozialräumlich darstellt und Handlungsherausforderungen benennt. Der letzte Bericht ist 2023 (Stadt Bielefeld, 2023) erschienen, zuvor im Jahr 2018.

Bislang beruht der Bericht auf Kennzahlen und auf Expert*inneneinschätzungen. Zukünftig soll eine partizipative Stakeholderbeteiligung zur Entwicklung von Maßnahmen an die Berichtslegung angeschlossen werden: „In einem partizipativen Prozess, den das Büro für Sozialplanung anstoßen wird, wollen wir aus den Erkenntnissen des vorliegenden Lebenslagenberichtes Handlungsempfehlungen entwickeln, um den thematisierten Herausforderungen zu begegnen.“ (Stadt Bielefeld, 2023, S. 5)

Der Lebenslagenbericht – und weitere soziale Situationen betreffende Berichte, wie etwa der Wohnungsmarktbericht – ist inhaltlich geprägt, expertisebasiert und nach außen auf die Lage der Bürger*innen gerichtet. Es wird weniger direkt das Verwaltungshandeln und die Verwaltungsstrukturen in den Blick genommen. Eine Gemeinwohlbilanzierung könnte im Sinne der Organisationsentwicklung hier einen wichtigen Beitrag leisten und die soziale Berichterstattung zu bündeln und ergänzen. Das Vorhaben, die Sozialberichterstattung zukünftig durch einen partizipativen Prozess zu ergänzen, könnte – auch vom Zeitpunkt treffend – mit dem Aufbau einer Gemeinwohlbilanzierung verbunden werden.

Eine Gemeinwohlberichterstattung könnte laut Aussagen der Interviewpartner*innen die Transparenz und Beteiligung im Sozialbereich weiter erhöhen und das Verwaltungshandeln gegenüber der Stadtgesellschaft erklären. Bestehende Maßnahmen könnten in einem solchen Prozess systematischer bewertet und auf der Grundlage angepasst oder neu entwickelt werden.

Partizipation

Vor zwei Jahren ist bei der Stadt Bielefeld die Stelle der/des Partizipationsbeauftragten geschaffen und dann ein Team Dialog und Beteiligung eingerichtet worden. Angesiedelt ist das Team im Presseamt und somit direkt beim Oberbürgermeister.

Während Partizipation etwa im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung schon länger eine Rolle spielt, ist die zentrale Befassung mit dem Thema in der Stadt Bielefeld somit recht neu. Das Thema Partizipation soll somit eine zentrale Anlaufstelle haben und nicht auf Abteilungen aufgeteilt sein. Aktuell werden Grundsätze für Öffentlichkeitsbeteiligung entwickelt. Dazu ist eine Arbeitsgruppe eingerichtet worden, die Vertreter*innen aus Stadtgesellschaft, Politik und Verwaltung umfasst. Eine Auftaktveranstaltung hat im August 2023 stattgefunden. Indikatoren für die Bewertung von Öffentlichkeitsbeteiligung gibt es bislang nicht (allerdings sind solche bereits Teil des Indikatorensystems im Bereich Nachhaltigkeit). Eine regelmäßige Form der Berichterstattung über Öffentlichkeitsbeteiligungen liegt noch nicht vor. Es wird davon ausgegangen, dass ein Berichtsformat entwickelt wird, sobald das Regelwerk für die Öffentlichkeitsbeteiligung vorliegen wird.

Der Bereich Partizipation und Dialog ist zunächst auf die Öffentlichkeit und somit primär nach außen gerichtet (wenngleich immer die Beteiligung von Politik und Verwaltung mitgedacht wird). Das interne Verwaltungshandeln und die Verwaltungsstrukturen stehen bislang nicht im Mittelpunkt. Diese Blickrichtung, nämlich auf die Mitarbeitendenbeteiligung, könnte durch einen gemeinwohlorientierten Organisationsentwicklungsprozess gestärkt werden.

Die Interviewpartner*innen sehen hier gute Anknüpfungspunkte für einen Gemeinwohlprozess. Die Gemeinwohlbilanzierung könnte ein interessanter Ansatz sein, über den auch die Qualität der Partizipation über Indikatoren abgebildet werden kann. Auch zeitlich ist die Entwicklung des Partizipationsbereichs noch in einem so frühen Stadium, dass eine Verknüpfung mit einem Gemeinwohlprozess und einer entsprechenden Berichterstattung denkbar und fruchtbar wäre.

Nach jetziger Einschätzung sollte eine GWÖ-Bilanzierung organisatorisch von der Partizipationsstelle getrennt sein. Zwar arbeitet die Partizipationsstelle auch interdisziplinär und integrierend, jedoch bestünde die Gefahr, dass das Thema Partizipation sonst zu sehr vom Thema Gemeinwohl dominiert werden könnte.

Organisationsentwicklung

Der Bereich Organisationsentwicklung betrachtet die Organisation immer mit zwei Perspektiven. Einerseits sind die Maßnahmen auf die Prozesse gerichtet, das heißt es geht um die Optimierung von Prozessen, etwa wenn es um neue Aufgaben, Schwerpunktveränderungen, Personalmangel oder Digitalisierung geht. Andererseits wird auf die Optimierung von Strukturen geschaut, also ob beispielsweise neue Abteilungen oder Teams gegründet werden sollten, um besondere Synergien oder Kooperationen zu befördern. Eines der prioritären Handlungsfelder ist aktuell die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes.

Einen direkten Bezug zu Fragen des Gemeinwohls gibt es bislang nicht. Die Organisationsentwicklungen laufen auch quer zu den Nachhaltigkeitsprozessen, aber es gibt durchaus punktuelle

Überlappungen. Ein Beispiel wären etwa klimabezogene oder gesundheitsschutzbezogene Aspekte der Einrichtung von Homeofficearbeitsplätzen. Es könne laut Expert*innengesprächen mehr Überschneidungen geben als gedacht, da diese Querschnittsaspekte nicht so bekannt sind und die Nachhaltigkeitsaktivitäten eher als nach außen wirkend und weniger als verwaltungsöffentlich wahrgenommen werden. Für die Verknüpfung solcher Maßnahmen, die unterschiedliche Handlungsbereiche betreffen aber inhaltlich verbunden sind, könne ein GWÖ-Prozess, der sich stärker nach innen in die Verwaltung hinein richtet, sehr fruchtbar sein. Beispielsweise ließen sich so gegebenenfalls Nachhaltigkeitsprozesse und Organisationsentwicklungsprozesse gezielter miteinander verbinden. Obwohl der Nachhaltigkeitsbereich ja bereits eine bündelnde Funktion hat, wird hier weiteres Potential gesehen, das durch einen gemeinwohlorientierten Organisationsentwicklungsprozess genutzt werden könnte.

Aufgrund des demografischen Wandels wird in den nächsten Jahren mit Personalabgängen und -engpässen gerechnet, was eine Herausforderung für die Neueinführung des Gemeinwohlprozesses sein könnte. Es stellt sich die Frage aus Perspektive der Organisationsentwicklung, ob ein gemeinwohlorientierter Entwicklungsprozess auch selbst zu Prozessoptimierungen mit Arbeitsentlastungen beitragen könnte.

Das Thema Gemeinwohl müsse einerseits den Bereich der Nachhaltigkeit einbeziehen, weil dort schon viele überlappende Aktivitäten gebündelt werden und umfangreiches Fachwissen vorliegt, andererseits wäre es ratsam, die Verantwortung beim Oberbürgermeister anzusiedeln, um alle Dezernate in gleicherweise einbinden zu können. Etwa das Thema Bildung und Schule ebenso wie Verkehr würden so auch strukturell zugänglich. Die Ansiedlung an der Spitze des Hauses hätte auch die positive Signalwirkung, dass das Thema in der Organisation bedeutsam ist.

3.2 Analyse von Best-Practice-Beispielen

Ein Best Practice für eine Stadt der Größenordnung von Bielefeld liegt nicht vor. Im Folgenden werden eine kleine Anzahl von Praktiken kurz dargestellt, aus denen interessante Erfahrungen für einen möglichen Prozess in Bielefeld abgeleitet werden können.

Das regionale Umfeld: Gemeinwohl-Region Höxter

Drei Städte des Kreises Höxter haben eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Der Gemeinwohlprozess wurde durch das LEADER-Programm öffentlich gefördert. Das Verfahren wurde durch die Stiftung Gemeinwohlökonomie NRW begleitet und dokumentiert (Stiftung Gemeinwohlökonomie NRW, 2021).

Die Gemeinwohlbilanzierungen wurden unter CDU-Bürgermeistern eingeleitet. Das ist deshalb erwähnenswert, weil die Initiative in Bielefeld durch eine Koalition aus SPD, Bündnis 90/Die Grünen, Die Linke angestoßen wurde. Die recht unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen weisen darauf hin, dass Gemeinwohlbilanzen ein parteiübergreifend anschlussfähiger Zugang zu

wertebezogenen Entwicklungsprozessen einer Stadt sein und somit auch mehrere Legislaturperioden überdauern können.

Peer Evaluierung: Vernetzung und Kosteneinsparung durch Bilanzierung in inter-kommunalen Peer-Gruppen

Eine Reihe von Gemeinden haben die Gemeinwohlbilanzierung durch eine Peer-Evaluierung vorgenommen. Im Jahr 2018 haben die Gemeinden Bordelum, Breklum und Klixbüll im Kreis Nordfriesland und 2019 die Städte Willebadessen und Brakel im Kreis Höxter jeweils in Zusammenarbeit eine kommunale Gemeinwohl-Bilanz erarbeitet. Die Kommunen haben dabei gemeinsam sogenannte Peer-Evaluierungen durchlaufen. Sie stellten sich in Workshops gegenseitig die kommunale Praxis anhand der Gemeinwohl-Bilanz vor, erarbeiteten gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen und bewerteten sich gegenseitig. (Butscher et al., 2021, S. 18) Der Vorteil liegt dabei einerseits im gegenseitigen Lernen, andererseits ist die Kooperation und das gegenseitige Bewerten kostensparend. Durch Organisationskooperation können die Bilanzierungsverfahren schlank gehalten werden.

Fokus auf private Unternehmen und städtische Eigenbetriebe: Förderprogramme der Hansestadt Hamburg und der Stadt Köln

In Hamburg müssen seit 2020 alle Unternehmen die SDGs verbindlich berücksichtigen. Weiter sind Unternehmen alle zwei Jahre zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet, die Berichte müssen nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex veröffentlicht werden. Der Koalitionsvertrag der Regierungsparteien von 2019 sieht ausserdem vor, diese Verpflichtung auf eine Gemeinwohl-Bilanzierung auszuweiten. Die Gemeinwohl-Bilanzierungen wurden in einem ersten Pilotprojekt im Jahr 2021 gestartet (Butscher et al., 2021, S. 19). Dazu wurde ein Förderprogramm der Stadt ausgeschrieben, das die Erst-Bilanzierung von Unternehmen fördert. Mittlerweile haben auch die meisten öffentlichen Unternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt.²

Der Rat der Stadt Köln hat im August 2021 beschlossen, insgesamt zehn Unternehmen durch zertifizierte Beratungen/Auditor*innen oder als Gruppenauditierung im Sinne der Gemeinwohlökonomie bilanzieren zu lassen. Die Vergabe an Unternehmen erfolgte als Ausschreibung im offenen Verfahren. Für die Pilotvorhaben in 2 Eigenbetrieben und 8 Unternehmen stand insgesamt ein Budget von 80.000 Euro zur Verfügung.³ Begleitet wurde das Vorhaben durch die städtische Wirtschaftsförderung. Die Bilanzierungen wurden bis Mitte des Jahres 2023 vorgenommen und die Unternehmen zertifiziert.⁴

² Vgl. <https://germany.ecogood.org/ueber-uns/regionalgruppen/hamburg/>

³ Vgl. Beschluss zum TOP „Gemeinwohlbilanzierung Pilotierung“ des Kölner Stadtrats vom 16.09.2021: https://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0053.asp?__kvonr=103727

⁴ Vgl. <https://koeln.business/gemeinwohl-bilanzierung>

3.3 Gelingensbedingungen aus Sicht der befragten Expert*innen

In den Interviews mit den genannten Expert*innen (s. Anhang) wurden relevante inhaltliche und strukturelle Hinweise zu Chancen und Risiken eines neu aufzulegenden gemeinwohlorientierten Organisationsentwicklungsprozesses gegeben. Diese werden im Folgenden inhaltlich kategorisiert im Sinne von Gelingensbedingungen dargestellt.

Die Befragten sehen in der Einführung eines Gemeinwohlprozesses folgende **Chancen**:

- Transparente Orientierung des städtischen Handelns an den Werten des Gemeinwohls.
- Integrative Vernetzung von bislang separat in Dezernaten bearbeiteten Themen.
- Entwicklung gemeinwohlorientierter Leitwerte, um Zielkonflikte zwischen Arbeitsbereichen zu bearbeiten und gemeinsame Ziele zu entwickeln.
- Verknüpfung und Integration unterschiedlicher – bestehender und noch zu entwickelnder – Berichterstattungen und somit Entwicklung eines dezernatsübergreifenden Berichtswesens.
- Profilbildung und Attraktivitätssteigerung der Stadt, z.B. mit Wirkung auf öffentliche Sichtbarkeit und Arbeitgeberattraktivität.
- Bewußtsein für das eigene Handeln erhöhen: Die Verwaltung sensibilisiert dafür, was die Gemeinde für das Gemeinwohl tut. So können gezielter Schwerpunkte im Verwaltungshandeln gesetzt werden.
- Perspektivisch die Vergleichbarkeit mit anderen Städten. Dazu wäre allerdings eine Koordination auf Landesebene erforderlich.
- Hoffnung/Neugierde darauf, inwieweit anhand eines zu entwickelnden Wertekompasses auch Tätigkeits-Priorisierungen möglich sind, über die die Arbeitsbelastung reguliert werden könnte.

Zugleich wurde von den befragten Akteuren sehr deutliche Skepsis gegenüber dem Vorhaben hinsichtlich folgender **Risiken** formuliert.

- Gefahr eines zusätzlichen Arbeitsaufwandes für die Beschäftigten.
- Bereits laufende Aktivitäten (vor allem im Bereich der nachhaltigen Entwicklung) könnten verdoppelt und dadurch unnötige Mehrarbeit erzeugt werden.
- Der Nutzen könnte zu gering sein.
- Wenn die Langfristigkeit nicht gesichert ist, könnte das Projekt nach einiger Zeit wieder abgebrochen werden und damit wertvolle Ergebnisse und Netzwerke ungenutzt liegen bleiben.
- Unter gegebenen Bedingungen der Personalknappheit könnte nicht ausreichend Akzeptanz für Veränderungen innerhalb der Stadtverwaltung aufgebaut werden.

Es wird daher als zentral wichtig erachtet, dass bestimmte **Gelingensbedingungen** berücksichtigt werden, sonst könne das Projekt nicht erfolgreich werden. Diese sind im Folgenden zusammengefasst:

Arbeitsbelastung

- **Arbeitsbelastung und Personalressourcen:** Die Organisationseinheiten der Stadtverwaltung seien unterschiedlich stark durch Arbeitsmenge und unbesetzte Stellen belastet. Die Arbeitsbelastung sei teilweise enorm und es würde für die kommenden Jahre eine weitere Verdichtung erwartet.⁵ Nach Wahrnehmung der Gesprächspartner*innen sei die Mehrbelastung durch einen Bilanzierungsprozess unbedingt zu berücksichtigen und personell abzufedern. Die neuen Aufgaben sollten nicht zusätzlich zu bestehenden Stellen zugeteilt werden, sondern es bedürfe weiteren Personals mit entsprechender Expertise. Es wird allerdings auch darauf hingewiesen, dass die Debatte um Arbeitsbelastung nicht als Argument gegen Veränderungen und Innovationen angeführt werden solle.

Kommunikation und Akzeptanz

- **Transparente politische Vorgaben:** Da ein neuer gemeinwohlorientierter Organisationsentwicklungsprozess neue Ressourcen benötigt, werde es erforderlich sein, dass die Ziele und Prioritäten klar kommuniziert würden und die Politik transparent äußere, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie die neuen Aufgaben bewältigt werden können. Wenn das geschehe, könne die Zielklarheit eine Chance sein, um mit Ressourcen effizient umzugehen.
- **Akzeptanz für neue Entwicklungsprozesse:** Die Akzeptanz durch die beteiligten Arbeitseinheiten sei wichtig für eine mögliche GWÖ-Bilanzierung. Eine Bilanzierung solle möglichst im Konsens geschehen. Die Akzeptanz sei möglicherweise aufgrund der Sorge weiterer Arbeitsbelastung und Kosten nicht überall uneingeschränkt vorhanden. Dazu führe auch die Wahrnehmung, dass aktuell viele neue Entwicklungen in der Verwaltung stattfänden, neben der Nachhaltigen Entwicklung seien das etwa Themen wie Digitalisierung und Migration. Weiter wird von einer Tendenz der zunehmenden Bürokratisierung gesprochen. Interviewpartner*innen beschreiben die Stimmung so, dass Mitarbeitende sich in Teilen der Verwaltung am Arbeitslimit fühlten.
- **Prozessvorbereitung:** Die Akteure in der Stadtverwaltung seien bislang über das Vorhaben nicht einheitlich informiert. Auch bestehe kein einheitliches Wissen über das Konzept der GWÖ-Bilanzierung. Der Prozess solle nicht überstürzt beginnen, sondern ausreichend Zeit für einen vorangehenden Informations- und Diskussionsprozess eingeräumt werden. Für die Information der Verwaltungsmitarbeitenden und der politischen Akteure könne die Gemeinwohloökonomie Regionalgruppe Bielefeld mit ihrer Expertise eingebunden werden. Hier besteht offenbar die Bereitschaft, Informationsveranstaltungen anzubieten. Ein entsprechender Kontakt besteht bereits mit Herrn Wiebusch.

⁵ Diese Aussagen beruhen auf den Aussagen der befragten Personen, nicht auf objektiven Personalstatistiken. Aktuelle Studien weisen darauf hin, dass die öffentliche Debatte zum Personalmangel sehr differenziert geführt werden müsse, da es insgesamt in den vergangenen zehn Jahren zu einem deutlichen Personalaufwuchs im öffentlichen Dienst – auch auf kommunaler Ebene – gekommen sei, der Personalauf- und -abbau aber in den einzelnen Arbeitsfeldern sehr unterschiedlich sei (vgl. Hentze & Kauder, 2024).

Nutzen

- Langfristigkeit und parteiübergreifende Anschlussfähigkeit: Maßnahmenentwicklungen und Projekte seien oft zeitlich befristet und auf kurzfristige Ziele ausgerichtet. Projekte seien zeitlich auch immer von politischen Legislaturperioden beeinflusst. Eine breit getragene Entscheidung zu einem Gemeinwohlprozess sei daher die notwendige Grundlage für einen langfristigen Strategieprozess. Gemeinwohlbilanzierungen in Städten und Gemeinden sind in der Vergangenheit unter recht unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen und Ratskonstellationen umgesetzt worden. Das kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass ein Gemeinwohlprozess auch über Legislaturperioden hinweg gestaltet werden kann. Die Beispiele aus Abschnitt 3.2 zeigen, dass Gemeinwohl ein parteiübergreifend anschlussfähiger Zugang zu wertebezogenen Entwicklungsprozessen einer Stadt sein kann.
- Vermeidung von Doppelstrukturen: Die Doppelung von Maßnahmen und Strukturen sei unbedingt zu vermeiden, um keine Reaktanz bei den Beteiligten aufzubauen.
- Integration unterschiedlicher Berichte: Die Vielzahl an Berichtslegungen, die in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Stadt stattfinden, sollten integriert werden. Das Thema Gemeinwohl wäre für diese Zusammenführung von Themen geeignet. Das Berichtswesen könne so dezernatsübergreifend neu strukturiert werden.
- Vergleichbarkeit herstellen: Wünschenswert sei es, wenn eine Vergleichbarkeit mit anderen Städten hergestellt werden könne, so dass damit ein Vergleichsinstrument geschaffen würde. Bisher liegen aber keine GWÖ-Bilanzen in Städten vergleichbarer Größe vor. Um entsprechende Prozesse in anderen Städten anzuregen, wäre eine Koordinierung auf Landesebene förderlich.
- Erfolge erzeugen: Der Prozess könne portionsweise begonnen werden, um Erfolge zu erzeugen und dann mit hoher Akzeptanz den Prozess auszurollen.

Organisation

- Organisatorische Verortung: Gemeinwohl ist ein sehr interdisziplinäres Thema, das alle Handlungsbereiche der Stadt betrifft. Wenn das Vorhaben nicht an einer passenden Stelle in der Organisation verortet würde, bestehe die Gefahr, dass das Thema Gemeinwohl zu eng gefasst und Teil der Versäulung des Verwaltungshandelns würde. Als passende Lösung wird eine zentrale Verantwortlichkeit im Bereich des Oberbürgermeisters eingeschätzt. Alternativ könne auch über die Verortung im Bereich Organisation im Dezernat 1 nachgedacht werden, weil dort auch dezernatsübergreifend gearbeitet würde. Zugleich wird betont, dass die Expertise der Stellen, die bereits explizit an Gemeinwohlthemen arbeiten (z.B. Bereich Nachhaltigkeit und soziale Lebenslagen), eng in die Prozesse eingebunden werden sollten. Dadurch würde zum einen die Nutzung der Expertise sichergestellt, zum anderen eine Doppelung von Aktivitäten vermieden.
- Der Personalrat solle früh eingebunden werden.
- Interner Aufbau von Expertise: Die Koordination des Gemeinwohlprozesses organisationsintern zu verorten und nicht allein auf externe Beratung zu setzen, habe den Vorteil, dass die

entsprechende Expertise langfristig aufgebaut wird und der Organisation zur Verfügung stehe.

Experimentaldesign

- **Experimentaldesign:** Die Gemeinwohlbilanzierung ist bislang nur in sehr viel kleineren Stadtverwaltungen erprobt worden. Erfahrungen mit der Größenordnung der Stadt Bielefeld liegen nicht vor. Weiter lässt sich beobachten, dass es bislang in der Mehrzahl der erstbilanzierten Organisationen nicht zu einer Re-Bilanzierung gekommen ist. Die Gründe dafür werden derzeit in der Gemeinwohloökonomie-Bewegung diskutiert. Mögliche Hintergründe sind der hohe Aufwand eines Re-Bilanzierungsprozesses, eine kritische Interpretation sieht ein unangemessenes Aufwand-Nutzen Verhältnis. Externe Experten raten daher dazu, ein solches Verfahren extern wissenschaftlich begleiten zu lassen, um das Vorgehen während des Prozesses kritisch zu evaluieren und kontinuierlich Optimierungen vornehmen zu können. Auch die Bezeichnung als Experiment oder Lernraum in der Kommunikation könne den Denkmodus des prozesshaften und lernenden Handelns bei Mitarbeitenden verankern, statt einen „Solutionismus“ zu suggerieren.
- **Gemeinwohlbilanzierung als „Einstiegsprojekt“:** Externe Experten benennen das Potential der Gemeinwohlbilanzierung als „Einstiegsprojekt“, das Menschen anspreche und für das Thema sensibilisieren könne. Der sozialwissenschaftliche Begriff des Einstiegsprojekts (Brangsch, 2014) verweist auf die Erfahrung, dass Menschen ihr Handeln meist bei der Konfrontation mit konkreten Problemen, Konflikten und Interessen verändern. „Das Neue entsteht eben nicht zentral aus ‚großen‘ Strategien, sondern oft ganz praktisch und an Alltagsproblemen ansetzend.“ (Brand & Welzer, 2019, S. 11) Erfahrungen in anderen Gemeinwohlbilanzierungsprozessen zeigten, dass es sich um gut kommunizierbare Instrumente handele. Die Mitarbeitenden sähen für die Themen oftmals eine Handlungsnotwendigkeit, ihnen seien bislang aber noch keine Handlungsroutinen bekannt. Mit einem Gemeinwohlprozess könne also ein Einstieg geschaffen werden, mit dem sich die Bearbeitung von Transformationsherausforderungen verstetigen könnten.
- **Experimentierkultur aufbauen:** Der Gemeinwohlprozess müsse Lernen zulassen. Eine Fehlerkultur könne dadurch gestärkt werden. In einem Experimentierbereich wäre es möglich, auch neue Dinge auszuprobieren – nur so könne Transformation entwickelt werden.

4 Empfehlungen

Die Stadt Bielefeld verfolgt bereits systematische Aktivitäten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung. Sie verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie, Maßnahmenpläne und ist im Prozess, ein Indikatorensystem für das Wirkungsmonitoring aufzubauen und wird zukünftig regelmäßig dazu berichten. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist auf die Stadtgesellschaft ausgerichtet. Die Organisation der Stadtverwaltung ist selbstverständlich in alle Prozesse involviert, steht aber auf Organisationsebene selbst nicht im Zentrum des Entwicklungsprozesses. Auf Grundlage der eruierten Informationen erscheint es nicht zielführend, eine vollständige Gemeinwohlbilanzierung zu

erstellen. Dabei bestünde das Risiko, dass Doppelungen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten auftreten. Diese sind zu vermeiden.

Vielmehr erscheint es zielführend, einen Entwicklungsprozess in die Verwaltungsorganisation hinein anhand des Gemeinwohlkonzeptes zu initiieren. Diese werteorientierte Organisationsreflexion wird im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie nur teilweise abgedeckt. Dazu eignet sich das Instrumentarium der Gemeinwohlökonomie gut, insbesondere die oben als Gemeinwohl-Fokusbericht beschriebene schlankere Variante.

Darüber hinaus wird empfohlen, dieses Instrumentarium auch Unternehmen aus Bielefeld nahelegen und durch ein Förderprogramm anzuregen und bekannt zu machen.

Aufgrund der vielversprechenden Chancen aber auch der ernstzunehmenden Bedenken und Risiken werden zwei Bausteine der Gemeinwohlförderung als abgestufte Empfehlungen aus der Analyse abgeleitet. Die Empfehlungsebenen unterscheiden sich anhand der innen-außen-Ausrichtung, der Komplexität und damit des Aufwandes. Die erste Empfehlung richtet sich auf Organisationen der Stadt Bielefeld außerhalb der Stadtverwaltung, die zweite Empfehlung richtet sich nach innen auf die Organisationsentwicklung der Verwaltung.

4.1 Empfehlung 1: Förderung von Gemeinwohlbilanzen in Unternehmen im Stadtgebiet

Es wird empfohlen, ein Pilotprojekt durchzuführen, in dem die Beratung und Begleitung der Gemeinwohlbilanzierung von Unternehmen im Stadtgebiet Bielefeld gefördert wird. Durch die Gemeinwohlbilanzierung können die Unternehmen feststellen, ob sie ihre Arbeit primär nach wirtschaftlichen Kriterien bewerten, oder inwieweit sie dem Gemeinwohl dienen. Mit vergleichbaren Projektförderungen liegen vielfältige Erfahrungen vor, auf die zurück gegriffen werden kann – beispielsweise in den Städten Köln⁶, Hamburg (s.o.) und Stuttgart⁷.

Diese Maßnahme gliedert sich gut ein in die Bielefelder Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn etwa das Ziel verfolgt wird, dass Bielefelder Unternehmen in wenigen Jahren unter Nachhaltigkeitsgrundsätzen wirtschaften sollen und das durch Anreize der Stadt unterstützt werden soll, ist die Förderung der Gemeinwohlbilanzierung ein vielversprechendes Instrument. Es ergänzt das Projekt Ökoprofit, das sehr gut etabliert ist, allerdings vom Fokus sehr viel enger auf die Optimierung von Ressourceneinsatz ausgerichtet ist⁸.

Es sollte ein Förderprogramm aufgesetzt werden, das die Erstbilanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen durch externe Beratung fördert. Die Stadt Bielefeld stellt die entsprechenden Mittel für externe Berater*innen zur Verfügung. Die Koordination kann etwa bei der

⁶ Vgl. <https://koeln.business/gemeinwohl-bilanzierung>

⁷ Vgl. <https://gemeinwohloekonomie.region-stuttgart.de/das-foerderprogramm-nachhaltig-fit-fuer-morgender-stadt-stuttgart-geht-in-die-naechste-runde/>

⁸ Vgl. dazu die Berichte der an Ökoprofit ausgezeichneten Unternehmen: https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2023/Broschure-OP-Bielefeld-2023_kompr.pdf

Wirtschaftsförderung liegen. Folgende Gelingensbedingungen sollten dabei möglichst berücksichtigt werden:

- Es sollten Plätze für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen vorgesehen werden. Das verspricht eine breitere Außenwirkung und einen Transfer in die jeweiligen Branchen hinein.
- Es sollten Unternehmen gefördert werden, die noch keine Gemeinwohlbilanz erstellt und noch keine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt haben.
- Die Unternehmen sollten eine mittlere Größe haben, groß genug, um Wirkung und Sichtbarkeit zu entfalten, zugleich nicht so groß, als dass eine solche Bilanzierung auch problemlos ohne externe Förderung erstellt werden könnte (z.B. 20-100 Mitarbeitende).
- Eine Gruppenauditierung wäre anzudenken, um einerseits den Auditierungsprozess effizienter zu gestalten und andererseits eine Vernetzung zwischen den Unternehmen anzuregen.
- Die Unternehmen müssen sich verpflichten, die Ergebnisse später öffentlich zu präsentieren, wodurch ein stadtweiter Diskursraum entstehen kann und was zugleich als öffentliche Selbstverpflichtung zur Umsetzung fungiert.
- Die Förderung pro Organisation könnte in der Größenordnung um 10.000 € liegen. In dieser Größenordnung haben Städte wie Köln vergleichbare Programme erfolgreich gefördert.

Die erste Förderrunde sollte formativ evaluiert und auf den Ergebnissen die Entscheidung für weitere Förderungen basiert werden. Dabei sollte auch die Komplementarität zum Programm Ökoprotit betrachtet werden.

Das Projekt kann je nach vorhanden Ressourcen skaliert und auf Eigenbetriebe, private Unternehmen oder beides angewandt werden.

4.2 Empfehlung 2: Gemeinwohl-Vernetzungsstelle zur integrativen Förderung von Gemeinwohl und Transformation in der Stadtverwaltung

Die zahlreichen Aktivitäten der Stadt Bielefeld im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und weiterer mit dem Gemeinwohl zusammenhängender Handlungsfelder richten sich primär nach außen in die Stadtgesellschaft. Diese sollten nicht gedoppelt werden.

Die Idee einer Gesamt-GWÖ-Bilanzierung der Stadt Bielefeld würde Gefahr laufen, einzelne Prozesse zu doppeln und durch Abgrenzungsnotwendigkeiten Mehrarbeit zu erzeugen. Davon wird hier Abstand genommen. Vielmehr sollen diejenigen Handlungsfelder identifiziert werden, die noch nicht bearbeitet werden. Bereits bestehende Aktivitäten können in die Gemeinwohlbericht-erstattung integriert werden und so das Berichtswesen strukturiert werden.

Dazu wird ein nach innen gerichteter Organisationsentwicklungsprozess vorgeschlagen, der die Verknüpfung zwischen den bestehenden Aktivitäten sowie die Identifikation von weiteren gemeinwohlorientierten Verbesserungspotentialen ermöglicht. Die organisationsweite Betrachtung von gemeinwohlorientierten Verbesserungspotentialen sowie die Steigerung der Transparenz zwischen den Dezernaten und den unterschiedlichen Arbeitsfeldern verspricht einen Mehrwert.

Daher wird die Einrichtung einer „Vernetzungsstelle Gemeinwohl“ empfohlen.

Gemeinwohl ist laut §1 Gemeindeordnung (GO NRW) das Wesen und die Kernaufgabe der Gemeinde. Dieses bezieht sich auf die aktuelle Bevölkerung sowie auf zukünftige Generationen. Betrachtet man Zukunftsstudien, so wird deutlich, dass schon jetzt und ebenso in der Zukunft Herausforderungen, Krisen und Transformationsanforderungen das Gemeinwohl strapazieren könnten. Egal ob die sogenannten Poly-Krisen aufgezählt werden oder als disruptiv wirkende Trends (z.B. Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie, etc.) als Problembeschreibung oder andere Konzepte bemüht werden – in jedem Fall befinden sich Städte und Stadtverwaltungen in einer Transformationsphase. Damit die Verwaltung der Stadt Bielefeld darauf resilient reagieren kann, muss eine integrative Arbeitsweise verankert werden. Eine Vernetzungsstelle Gemeinwohl kann dazu einen Beitrag leisten.

Ziel der Vernetzungsstelle Gemeinwohl ist die Integration der Gemeinwohlfacetten des Verwaltungshandelns. Eine Vernetzungsstelle, die organisatorisch alle Dezernate in gleicher Weise anspricht, soll hier die Zusammenarbeit der relevanten Akteure moderieren.

Eine zentrale Aufgabe der Vernetzungsstelle Gemeinwohl wäre die Leitung einer Steuerungsgruppe, in der quer zur Aufbauorganisation der Verwaltung alle Dezernate sowie Vertreter*innen der Politik vertreten sind.⁹ Diese Steuerungsgruppe sollte anhand der Gemeinwohl-Matrix eine Bestandsaufnahme vornehmen. Die Gemeinwohl-Matrix bietet ein zielführendes Instrument, anhand dessen ein dezernatsübergreifendes Gremium die Aktivitäten der Stadtverwaltung reflektieren und bewerten und „Lücken“ des weiteren Handlungsbedarfs, die noch nicht im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt wurden, identifizieren kann. In diesem Prozess werden die Gemeinwohl-Werte zwischen den Akteuren diskutiert.

Das Konzept der Gemeinwohl-Matrix arbeitet mit Leitfragen, anhand derer die Steuerungsgruppe die Bestandsaufnahme durchführen kann. Beispiele für solche Fragen sind etwa:

- „Welche Kriterien des Umweltschutzes wenden wir bei der Auswahl der Produkte und Lieferant*innen oder Dienstleister*innen an, um schädliche Umweltwirkungen in der Lieferkette zu vermindern?“ (Berichtsfrage zu Feld: A3.1 - Umweltschutz in der Lieferkette)
- „Wie pflegen wir das Gespräch mit den Bürger*innen über den Gemeindehaushalt?“ (Berichtsfrage: B5.1 - Rechenschaftsablage und Partizipation)
- „Wie gewährleisten wir, dass alle an der Erfüllung der Gemeindeaufgaben Beteiligten leicht Zugang zu allen entscheidungsrelevanten Informationen haben, damit sie sich eine fundierte Meinung bilden und sich aktiv einbringen können?“ (Berichtsfrage: C5.1 - Transparenz in Informations- und Kommunikationsprozessen)

⁹ Für die Nachhaltigkeitsstrategie gibt es ein ähnliches vernetzendes Format, ein Kernteam der Nachhaltigkeit, in dem ebenso Vertreter*innen aller Dezernate einen Perspektivenabgleich ermöglichen. Die große – und nicht neue – Herausforderung, interdisziplinär und organisationseinheitsübergreifend an Integrationsthemen zu arbeiten, erhält durch die hier empfohlene Vernetzungsstelle Gemeinwohl einen neuen Zugang. Das Gemeinwohlkonzept setzt nicht wie die Sustainable Development Goals (SDGs) bei dem Interessensausgleich unterschiedlicher beteiligter Akteure an, sondern bei Werten. Die Gemeinwohlmatrix (s.o.) leitet die Diskussion zu geteilten Werten an. Das Ergebnis ist ein Wertekompass, aus dem die Organisation – auch in ihren Untergliederungen – einheitlich wertorientierte Entscheidungen ableiten kann. Die dahinter liegende Wirkannahme ist, dass erst durch die Transparenz über Wertvorstellungen eine Integration von Interessen und Zielen möglich wird (Bertelsmann Stiftung et al., 2022b, S. 21).

- „Wie schaffen wir günstige Rahmenbedingungen für das solidarische Wirtschaften in der Gemeinde?“ (Berichtsfrage: D2.2 - Solidarisches Wirtschaften in der Gemeinde) (Vgl. Leitfragen in: GWÖ-Matrix Entwicklungsteam Gemeinden, 2022).

Diese Bestandsaufnahme soll klären, bei welchen Werten die Stadt Bielefeld bereits gut aufgestellt ist und in welchen Handlungsfeldern die Aktivitäten abgebildet sind. Sie zeigt auf, wo weitere Anstrengungen im Sinne des Public Values unternommen werden sollten, während gleichzeitig der Aufbau von Doppelstrukturen vermieden wird. Die Ergebnisse können im Weiteren in einem partizipativen Prozess mit Bürger*innen und Organisationen der Stadtgesellschaft diskutiert und abgeglichen werden. Die Breite der Partizipation ist skalierbar. Die erste Phase des Prozesses sollte in einen Bericht münden, der sich an dem Konzept des Gemeinwohl-Fokusberichts orientiert (vgl. den Leitfaden dazu: Bertelsmann Stiftung et al., 2022a; vgl. auch oben Abschnitt 2.2).

Diese erste Phase des Gemeinwohlprozesses könnte auf etwa ein Jahr angelegt werden. Auf Grundlage einer begleitenden Evaluation kann anschließend über das langfristige Vorgehen entschieden werden, also beispielsweise über die Fokussierung auf thematische Schwerpunkte, auf einen breiteren partizipativen Prozess, oder etwa doch auf eine umfassende Bilanzierung.

Die Entscheidung über den Gemeinwohlprozess sollte berücksichtigen, dass der Mehrwert nicht nur in einer Berichtslegung bzw. Bilanz liegt, sondern vor allem in einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Transformationsprozess (vgl. Bertelsmann Stiftung et al., 2022b, S. 33).

Die Vernetzungsstelle muss personell ausgestattet sein (mind. 50%-Stelle). Sie sollte keinesfalls einem bestehenden Arbeitsbereich ohne Kompensation zugeordnet werden – ansonsten erwarten die Gesprächspartner*innen aufgrund hoher Arbeitsbelastungen einen deutlichen Mangel an Akzeptanz für die neuen Aufgaben. Ein/e solche/r Mitarbeitende/r müsste eine integrative Persönlichkeit mit Wissen im Bereich Gemeinwohl und Nachhaltigkeit haben und über Kompetenzen in der interdisziplinären Kooperation und Wissensintegration verfügen.

Als organisationale Verortung benennen die Befragten meist eine Stelle beim Oberbürgermeister, also eine Position, die quer zu den inhaltlichen Dezernaten angesiedelt ist und die Integration der Arbeit in allen Dezernaten gleichermaßen berücksichtigen kann. Ein Einwand gegen diese organisationale Verortung war in den Interviews, dass es förderlicher sei, eine Stelle unter die klar verortete Verantwortlichkeit einer/s Dezernenten/in zu stellen. Wenn diese Variante gewählt würde, wäre sicher das Dezernat 1 (Inneres/Organisation) der integrierende Ort.

Die enge Zusammenarbeit mit den bereits bestehenden Arbeitsfeldern, vor allem dem Bereich der Nachhaltigkeit, ist zentral wichtig. Die Einrichtung des Vernetzungs-Gremiums hat zentrale Bedeutung, um die interdisziplinäre Herangehensweise umzusetzen.

Angesichts der Hinweise der Interviewpartner*innen hinsichtlich der haushalterischen Unsicherheiten zukünftiger Stellenschaffungen sei darauf hingewiesen, dass eine solche Maßnahme auch in unterschiedlicher Intensität und zeitlicher Abfolge angelegt werden könnte. Denkbar wäre etwa eine erste Phase, in der für die Dauer von einem Jahr zunächst das Vernetzungsgremium eingerichtet würde. Dieses könnte vierteljährlich tagen und anhand der Gemeinwohl-Matrix den Ist-Zustand der Gemeinwohlorientierung anhand von Fragen eruieren. Auf dieser Grundlage könnte

die Entscheidung über die dauerhafte Einrichtung der o.g. Stelle basieren und spezifische Aufgaben definiert werden. Das temporäre Vernetzungsgremium sollte in einem dem Oberbürgermeister zugeordneten Bereich koordiniert und durch eine externe Moderation/Beratung begleitet werden. Auf Grundlage der Bestandsaufnahme kann das Gremium einen Vorschlag zur Weiterarbeit entwickeln. Spätestens dann wäre eine personelle Abbildung der Gemeinwohl-Vernetzungsstelle ratsam.

4.3 Übergreifende Hinweise

Folgende Hinweise gelten für beide Empfehlungen.

Ein Gemeinwohlprozess sollte wissenschaftlich begleitet und evaluiert werden. Nur so können während des Prozesses (formativ) sowie nach der Berichtslegung (summativ) fundierte Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und rasch umgesetzt werden. Die wissenschaftliche Begleitung sollte durch eine unabhängige wissenschaftliche Einrichtung vorgenommen werden, die über Erfahrung mit Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung und möglichst auch spezifisch mit der GWÖ-Bilanzierung verfügt. Eine spezifische Empfehlung für eine Einrichtung kann hier nicht vorgenommen werden, da diese in einem Ausschreibungsverfahren ausgewählt werden muss. Für die Ausschreibung und Auswahl kann aber bereits auf ein Netzwerk von Expert*innen zurückgegriffen werden, das im Rahmen der Vordiskussionen und der Machbarkeitsstudie entstanden ist (vgl. Liste im Anhang). Auch die Einbindung der lokalen Hochschulen wäre naheliegend.

Auch das Aufsetzen eines Förderprogramms (Empfehlung 1) sollte auf seine Wirksamkeit hin überprüft werden. Die Kosten für die Evaluation sollten mit etwa 5 - 10 Prozent des Projektbudgets angesetzt werden.

Für die mögliche Umsetzung der Empfehlungen sollten öffentliche Fördermöglichkeiten eruiert werden. Die Zentrale Fördermittelkoordination der Stadt Bielefeld sieht dafür aktuell (Januar 2024) keine passenden Förderprogramme. Genauer zu prüfen wäre etwa eine Projektförderung zur Entwicklung einer Gemeinwohlokonomie-Region Ostwestfalen gemeinsam mit weiteren regionalen Partnern über das Landesprogramm „Regio.NRW – Transformation“¹⁰. Hier kann auf bestehende Netzwerke der Regiopollregion Bielefeld aufgebaut werden¹¹. Auf Bundesebene hat das Bundeskabinett im September 2023 die „Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ beschlossen. Ziel ist es, die Gemeinwohlorientierung von Unternehmen zu fördern. Im Rahmen dieser Strategie sind zukünftig Förderprogramme zu erwarten, die für die Empfehlung 1 relevant sein werden. Die Gemeinwohlförderung passt vom Profil auch in das BMBF-Programm „Kommunen innovativ“¹². Dieses läuft Ende 2024 aus, ein Nachfolgeprogramm wird aber erwartet.

¹⁰ Vgl. <https://www.wirtschaft.nrw/regio-nrw>

¹¹ Vgl. Regionale 2022, <https://www.urbanland-owl.de/>

¹² Vgl. <https://kommunen-innovativ.de/>

5 Literatur

- Bertelsmann Stiftung, ICLEI European Secretariat GmbH, & International Federation for the Economy for the Common Good e. V. (2022a). *Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement—Bestandsaufnahmen auf Basis von Gemeinwohl-Fokusberichten. Leitfaden zur Umsetzung*. Gütersloh. Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/2022-08-31_KNM_Bestandsaufnahmen_Leitfaden.pdf
- Bertelsmann Stiftung, ICLEI European Secretariat GmbH, & International Federation for the Economy for the Common Good e. V. (2022b). *Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in Kommunen: Grundlagen – Instrumente – Praktiken*. Gütersloh.
- Brand, U., & Welzer, H. (2019). Alltag und Situation. Soziokulturelle Dimensionen sozial-ökologischer Transformation. *Berliner Journal für Soziologie, Sonderband „Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften“*, 313–332.
- Brangsch, L. (2014). Transformationsprozesse und ihre Politisierung in Einstiegsprojekten. In M. Brie (Hrsg.), *Futuring: Perspektiven der Transformation im Kapitalismus über ihn hinaus* (1. Aufl., S. 368–391). Westfälisches Dampfboot.
- Butscher, A., Kasper, M., Koloo, S., & Riedel, H. (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*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Bibliothek/Doi_Publikationen/AK_1_2021_SDG_Gemeinwohl-Bilanz3.pdf
- Felber, C. (2021). *Gemeinwohl-Ökonomie* (Aktualisierte und erweiterte Ausgabe, 6. Auflage). Piper.
- GWÖ- Matrix-Entwicklungsteam (Hrsg.) (2017). *Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0—Vollbilanz*. Online: https://web.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf.
- GWÖ- Matrix-Entwicklungsteam Gemeinden (Hrsg.) (2022). *Gemeinwohlbericht für Gemeinden - Version 2.0. Arbeitsbuch*. Online: https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/Arbeitsbuch-Gemeinden_2.pdf.
- Hentze, T., & Kauder, B. (2024). *Öffentlicher Dienst: Mehr Personal, noch mehr Bedarf. IW-Kurzbericht Nr. 2/2024, Institut der deutschen Wirtschaft Köln*. Online: <https://www.iwkoeln.de/studien/tobias-hentze-bjoern-kauder-mehr-personal-noch-mehr-bedarf.html>.
- Matrix-Entwicklungsteam Gemeinden (Hrsg.) (2022). *Gemeinwohlbericht für Gemeinden 2.0. Arbeitsbuch*. Online: https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/Arbeitsbuch-Gemeinden_2.pdf. https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/Arbeitsbuch-Gemeinden_2.pdf
- Moore, M. H. (2001). *Creating public value: Strategic management in government* (6. print). Harvard Univ. Press.

- SPD, Bündnis 90/Die Grünen, Die Linke. (2021). *Koalitions-Vertrag 2021 (vom 18.03.2021)*.
Online: <https://www.gruene-bielefeld.de/wp-content/uploads/2021/03/Koalitionsvertrag-Rot-Gruen-Rot-2021-25.pdf>
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2018). *Handlungsprogramm Klimaschutz. Fortschreibung bis 2050*. Bielefeld. Online: https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2020/Handlungsprogramm_Klima_bis%202050.pdf. https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2020/Handlungsprogramm_Klima_bis%202050.pdf
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2021a). *Handlungsprogramm Klimaschutz. Zwischenbericht 2021*. Bielefeld. Online: https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2021/2021-11-04_Zwischenbericht-HPK.pdf
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2021b). *Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Bielefeld. Juni 2021. Bielefeld*.
- Stadt Bielefeld (Hrsg.) (2023). *Lebenslagenbericht 2023*. Stadt Bielefeld. Online: https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2023/Lebenslagenbericht_Bielefeld_2023_0.pdf. https://www.bielefeld.de/sites/default/files/datei/2023/Lebenslagenbericht_Bielefeld_2023_0.pdf
- Stiftung Gemeinwohloökonomie NRW (Hrsg.) (2021). *Nachhaltige Organisations-Entwicklung mit der Gemeinwohl-Bilanz. Erfahrungen aus dem LEADER-Projekt Gemeinwohl-Region Kreis Höxter*. Online: <https://stiftung-gemeinwohloekonomie.nrw/wp-content/uploads/gemeinwohlbilanz-praxisleitfaden-kommunen-kreis-hx.pdf> .

ANHANG

(I) Interviewleitfaden

(Fragen wurden für die jeweiligen Interviewpartner*innen spezifiziert)

- Welchen Mehrwert versprechen Sie sich durch eine GWÖ-Bilanzierung oder einen GWÖ-Fokusbericht für die Stadt Bielefeld?
- Welche Chancen und Risiken liegen in der Gemeinwohlbilanzierung?
- Welche Kommunikationsstrukturen und Organisationsaufbauten wären notwendig für die GWÖ-Bilanzierung?
- Welche Verfahren der Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche weiteren Berichterstattungen und welche inhaltlichen Projekte mit Gemeinwohlbezug gibt es bereits in Bielefeld? Sollten diese mit einer GWÖ-Bilanzierung verknüpft oder in diese integriert werden? Was müsste dabei beachtet werden?
- In welchen Bereichen der Stadt Bielefeld kann / sollte die GWÖ-Bilanzierung zunächst eingeführt werden? (z.B. gesamte Stadt, einzelne Abteilungen, einzelne Betriebe, etc.).
- In welchem Bereich der Stadtverwaltung / der Stadtpolitik sollte die Koordination der GWÖ-Bilanzierung verortet werden? Was spricht dafür / dagegen?
- Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen hinsichtlich personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen für die Einführung eines Gemeinwohlprozesses ein?
- Gibt es noch inhaltliche Punkte, die bisher nicht angesprochen wurden, die aus Ihrer Sicht aber für dieses Themenfeld relevant sind?
- Welche weiteren Akteure der Stadt Bielefeld verfügen noch über relevantes Wissen zu diesem Themenfeld und sollten ggf. auch befragt werden?

(II) Interviews mit Expertinnen und Experten

Name	Funktion	Zeitpunkt
Bierhoff, Oliver, Prof. Dr.	Hochschule Bielefeld, Professor für Soziologie	08.11.2023
Butscher, Anke, Dr.	Gemeinwohl-Beraterin, corsus - corporate sustainability GmbH	10.10.2023
Einsiedel, Christian	Innovations- und Gemeinwohl-Berater, Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW; und Nachhaltigkeitsmanager der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe	21.12.2023
Helms, Gunnar	Dezernat 1, Amt für Organisation, IT und zentrale Leistungen, Abteilungsleiter Organisationsentwicklung	09.10.2023

Klausing, Britta Chowdry, Magdalena	Partizipationsbeauftragte, Team Dialog und Beteiligung, Dezernat Oberbürgermeister, Presseamt	09.10.2023
Ley, Frauke	Leiterin des Büros des Oberbürgermeisters und des Rates	18.01.2024
Reher, Birgit	Dezernat 3, Klimaschutz und Nachhaltigkeit	20.09.2023
Wiebusch, Sören	Dezernat 5, Büro für Sozialplanung	26.09.2023

(III) Netzwerk

Expert*innen / Wissenschaftler*innen, die im Zuge der Initiierung des Gemeinwohlprozesses bereits eingebunden waren und auf deren Wissen ggf. für die Ausschreibung einer wissenschaftlichen Begleitung zurückgegriffen werden kann:

- Prof. Dr. Oliver Bierhoff, Lehrgebiet Soziologie, Fachhochschule Bielefeld, <https://www.hsbi.de/sozialwesen/ueber-uns/personenverzeichnis/oliver-bierhoff> .
- Dr. Anke Butscher, Gemeinwohl-Beraterin, corsus - corporate sustainability GmbH, <https://www.corsus.de/> .
- Christian Einsiedel, Gemeinwohl-Berater, Stiftung Gemeinwohlökonomie NRW, <https://stiftung-gemeinwohloekonomie.nrw/> .
- Dr. Katrin Eling, Strategieentwicklung und Forschungskoordination, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- Dr. Dirk Scheffler, e-fect eG, <https://www.e-fect.de/team/mitglieder/dirkscheffler/> , Gemeinwohl-Berater, Gründungsmitglied und koordinierender Vorstand Gemeinwohl-Ökonomie Mitteldeutschland e. V. und Mitglied und Koordination GWÖ-Regionalgruppe Leipzig-Halle.