



Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement

Bestandsaufnahmen auf Basis von Gemeinwohl-Fokusberichten

Leitfaden zur Umsetzung

Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement

Bestandsaufnahmen auf Basis von Gemeinwohl-Fokusberichten

Leitfaden zur Umsetzung

Autor:innen

Dr. Anke Butscher, International Federation for the Economy for the Common Good e. V.
Ulrike Amann, International Federation for the Economy for the Common Good e. V.
Niklas Mischkowski, ICLEI European Secretariat GmbH

Titelbild: mauritius images/Westend61/Andrew Brookes; United Nations/globalgoals.org

Stand: 31.08.2022

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Durchführung einer qualitativen und quantitativen Bestandsaufnahme (anhand eines Gemeinwohl-Fokusberichts).....	5
2.1	Was ist der Gemeinwohl-Fokusbericht?.....	5
2.2	Welchen Mehrwert schafft der Gemeinwohl-Fokusbericht?	6
2.3	Wer ist die Zielgruppe des Gemeinwohl-Fokusberichts?	7
2.4	Was ist das Grundverständnis des Gemeinwohl-Fokusberichts?	8
2.5	Wie ist die Herangehensweise des Gemeinwohl-Fokusberichts?	9
2.6	Wie wird der Gemeinwohl-Fokusbericht erstellt?	9
2.6.1	Fokusgruppe	9
2.6.2	Steuerungsgruppe.....	10
2.6.3	Gesamte Kommune	10
2.7	Welche Matrix liegt dem Gemeinwohl-Fokusbericht zugrunde?	11
2.8	Wie erfolgt der quantitative Abgleich über Indikatoren?.....	15
3	Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken (SWOT)-Analyse	15
3.1	Wozu braucht man eine SWOT-Analyse?.....	15
3.2	Was steckt hinter dem Begriff der SWOT-Analyse?	15
4	Abgrenzung von Themenfeldern (Handlungsfeldern)	17

1 Vorwort

Die Studie „Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in Kommunen“¹ hat gezeigt, dass eine integrative Umsetzung von Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in Kommunen möglich und sinnvoll ist. Die Studie beschreibt und vergleicht die Grundlagen von Nachhaltigkeit und Gemeinwohl, die Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements und der Gemeinwohl-Bilanzierung sowie ausgewählte Praktiken in Kommunen. Insbesondere zeigt sie Möglichkeiten und Grenzen einer integrativen Herangehensweise auf.

Final wird festgestellt, dass das Konzept des Gemeinwohls als inhaltliche Ergänzung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitskonzepts verstanden werden kann. So empfehlen die Autor:innen der Studie die Integration der Gemeinwohlorientierung in das kommunale Nachhaltigkeitsmanagement, da erst gemeinsam geteilte Wertvorstellungen die Verfolgung von Public Value, Common Good oder Gemeinwohl in der Kommune ermöglichen. Somit steht am Anfang des Prozesses die Betrachtung des Gemeinwohls, verstanden als Grundlage einer wertorientierten nachhaltigen Entwicklung der Kommune.



Abbildung 1: Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen

Der erste Schritt eines typischen Prozesses des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements (inkl. Analyse von Gemeinwohlwerten) ist die Bestandsaufnahme (siehe Abb. 1). Als wesentliche Module des ersten Prozessschrittes wurden – im Rahmen der o. g. Studie – identifiziert:

- Durchführung einer qualitativen und quantitativen Bestandsaufnahme (anhand eines Gemeinwohl-Fokusberichts);
- Durchführung einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse;
- Abgrenzung von Themenfeldern (Handlungsfeldern).

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung übernehmen Kommunen eine bedeutende Rolle. Eine Kommune ist Arbeitgeber:in und Auftraggeber:in. Sie ist aber auch Vorbild für Bürger:innen und andere Partner:innen, die mit ihr in Kontakt kommen (u. a. Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen und andere Kommunen). Welchen Nutzen haben Kommunen nun davon, wenn sie ein gemeinwohlorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen?

¹ Studie „Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in Kommunen“ [<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/nachhaltigkeit-und-gemeinwohl-in-kommunen-all>].

- 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.

In diesem Leitfaden werden die wesentlichen Module der Bestandsaufnahme im Rahmen eines kommunalen gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeitsmanagements vorgestellt. „Dreh- und Angelpunkt“ ist dabei der neu entwickelte „Gemeinwohl-Fokusbericht“.

Die Bestandsaufnahme mündet in die Definition von Themen- oder Handlungsfeldern. Diese wiederum dienen zur Strukturierung von Nachhaltigkeitsberichten, auch und gerade in Bezug auf die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Agenda 2030 der Vereinten Nationen – kurz „SDG-Berichte“.

2 Durchführung einer qualitativen und quantitativen Bestandsaufnahme (anhand eines Gemeinwohl-Fokusberichts)

2.1 Was ist der Gemeinwohl-Fokusbericht?

Um ein gemeinwohlorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement zu gewährleisten, integriert der Gemeinwohl-Fokusbericht die fünf Kernbotschaften (5Ps) der Agenda 2030 und die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ).

Grundlagen der Werte des Gemeinwohl-Fokusberichts:

5 Kernbotschaften (5 Ps) der Agenda 2030:

- People – Mensch
- Prosperity – Wohlergehen
- Planet – Planet
- Peace – Friede
- Partnership – Partnerschaft

5 Werte der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ):

- Menschenwürde
- Solidarität
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Soziale Gerechtigkeit
- Transparenz und demokratische Mitbestimmung

Eine gemeinsame Matrix der fünf Kernbotschaften und der fünf GWÖ-Werte veranschaulicht diesen integrativen Ansatz ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 3 und 5](#)) und wird als Basis für eine qualitative Bestandsaufnahme genutzt. Die Bestandsaufnahme dient damit einer wertebasierten Positionsbestimmung der Kommune und ihrer politischen bzw. Verwaltungspraxis. Ergänzt wird die qualitative Bestandsaufnahme durch einen quantitativen Abgleich über Indikatoren ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 6](#)) Über eine anschließende Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse werden Potenziale ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 8](#)) und Ansatzpunkte für die strategische Ausrichtung der Kommune in Bezug auf kommunale Themenfelder ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 8](#)) – anhand von Werten – herausgearbeitet.

2.2 Welchen Mehrwert schafft der Gemeinwohl-Fokusbericht?

Das Arbeiten mit dem Gemeinwohl-Fokusbericht, also der Ausgangspunkt der Bestandsaufnahme der kommunalen Praxis, rückt zunächst keine Konzepte, Beschlüsse, Maßnahmenpläne oder quantitative Indikatoren in den Mittelpunkt, um den Grad der Zielerreichung der SDGs bzw. der Nachhaltigkeit zu messen, sondern fragt nach einer wertorientierten Haltung der Verwaltung und der Politik in der Interaktion mit den Stakeholdern bzw. nach der treibenden Kraft der Community. Die Kommune befasst sich mit dem Thema Gemeinwohl im Sinne einer qualitativen Entwicklung der Stadt, des Kreises oder der Gemeinde. Gemeint ist ein Mehrwert in wirtschaftlichen und sozialen bis hin zu ethischen Belangen, der sich am Public Value für die kommunale Gesellschaft insgesamt orientiert.

Der Gemeinwohl-Fokusbericht fragt zunächst nach den Grundlagen von politischen und verwaltungsinternen Entscheidungen auf Basis der integrierten 5 Ps und GWÖ-Werte. Ausgangspunkt der Bestandsaufnahme sind die Voraussetzungen und Beweggründe des Verwaltungshandelns und der politischen Entscheidungen, auf denen sich das Zusammenleben der kommunalen Gesellschaft gründet. Dieses „Mindset“, d. h. die gedankliche Orientierung an Werten, fördert die Ausrichtung auf eine gemeinwohlorientierte Entwicklung der Kommune.

Die Kommune analysiert und bestimmt im Weiteren, welche Werte sie verfolgt, um die sozialen, ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl zu definieren und immer wieder zu prüfen, wie ein Ausgleich der Interessen zu erreichen ist.

Im Kern des Gemeinwohl-Fokusberichts geht es darum, am Anfang des Prozesses bzw. durch einen vorgelagerten Schritt den gedanklichen und ethischen Rahmen für die Strategieentwicklung zu setzen (siehe Abb. 2).

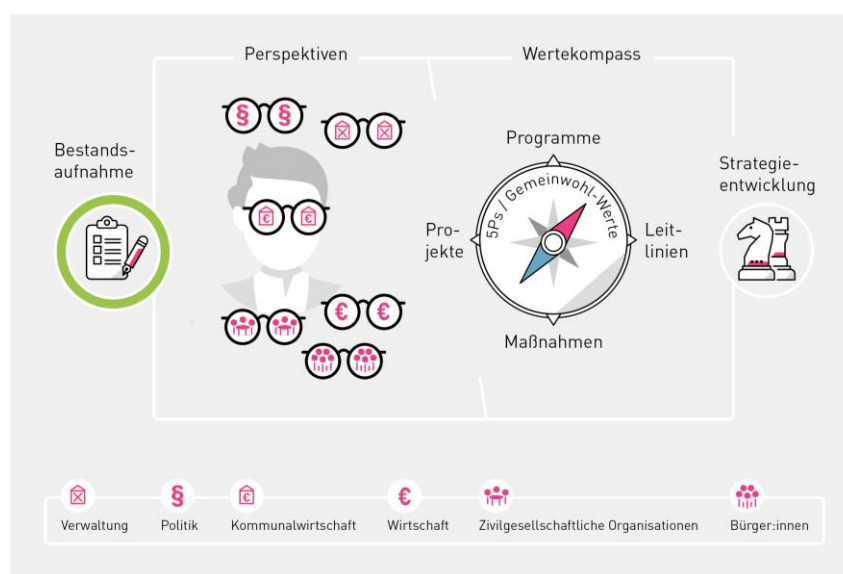


Abbildung 2: Mehrwert der Wertorientierung

Die Strategieentwicklung greift nach der Bestandsaufnahme auf Basis des Gemeinwohl-Fokusberichts, einer entsprechenden Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse und einer Auswahl der relevanten Themen- bzw. Handlungsfelder auf einen Wertekompass zurück. Strategische und operative Ziele, die mit Maßnahmen hinterlegt sind, werden auf ihre Wirkung im Sinne des Gemeinnutzes bzw. Gemeinwohls entwickelt. Die Orientierung am Public Value kann später im Monitoring und in der Fortschreibung der Strategie weiter umgesetzt werden. Wurden Werte und Ziele definiert, können für die Wirkungsmessung Indikatoren herangezogen und genutzt werden.

In der Phase der Bestandsaufnahme werden wichtige Akteur:innen der Kommune aus Politik, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Bürgerschaft und Wirtschaft systematisch einbezogen, um in der qualitativen Betrachtung der kommunalen Praxis die 5 Ps mit den GWÖ-Werten zu verschränken.

2.3 Wer ist die Zielgruppe des Gemeinwohl-Fokusberichts?

Der Gemeinwohl-Fokusbericht bezieht die Werte auf wichtige Akteur:innen- bzw. Zielgruppen innerhalb der Kommune ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 5](#)). Die Matrix, die dem Gemeinwohl-Fokusbericht zugrunde liegt, formuliert aus den Werten konkrete Fragestellungen an die Zielgruppen. Die Fragen gehen von dem Selbstverständnis aus, dass die Zielgruppen eine Verantwortung für die Gestaltung und die Zukunftsorientierung der Kommune tragen. Um eine gemeinsame Zielrichtung und eine grundsätzliche Orientierung für kommunale Entscheidungen zu definieren, ist eine vorgelagerte Diskussion und Verständigung über die Werte, die die Zielgruppen verfolgen und zur Grundlage von Entscheidungen machen, wichtig. Die Zielgruppen sind im Gemeinwohl-Fokusbericht wie folgt definiert:

- Politische Mandatsträger:innen;
- Verwaltung;
- Kommunalwirtschaft;
- Bürger:innen;
- Zivilgesellschaftliche Organisationen;
- Wirtschaft.

Der Gemeinwohl-Fokusbericht geht von einer Verantwortungsgemeinschaft aller relevanten Akteur:innen in der Kommune aus. Hierauf sollte der ganzheitliche Fokus bei der Entwicklung einer nachhaltigen Entwicklung der Kommune gelegt werden. Der Leitfaden basiert auf folgendem Grundverständnis der einzelnen Zielgruppen – ausgehend von der Annahme, dass alle danach streben, die transformative Kraft der Kommune zu stärken, um ein gutes Leben für alle zu ermöglichen:

Politische Mandatsträger:innen

Die politischen Mandatsträger:innen, als gewählte Vertreter:innen des Souveräns, treffen wertebasierte Entscheidungen in Abwägung von Partikularinteressen und Gemeinschaftsinteresse für die Grundausrichtung des kommunalen Handelns (u. a. Haushalt, Beschaffung, Planungsprozesse, etc.).

Verwaltung

Die Verwaltung trägt die Verantwortung für eine wertebasierte Ausrichtung und Umsetzung. Sie ist Bindeglied zwischen der Politik und den übrigen Zielgruppen in der Kommune. Die Verwaltung nimmt hierbei zwei Rollen ein – Umsetzer:in von politischen Entscheidungen und eigeninitiativ handelnde Einheit, Treiberin von nachhaltiger Innovation und Ideenbringerin.

Kommunalwirtschaft

Die Kommunalwirtschaft trägt die Verantwortung für die Daseinsfür- und vorsorge der Kommune. Auch sie kann sich, wie die Verwaltung, sowohl als Umsetzer:in politischer Entscheidungen verstehen als auch die Initiative für zukunftsfähige Themen ergreifen.

Bürger:innen

Die Bürger:innen sind zum einen Nutzer:innen der öffentlichen Leistungen und zum anderen Mitgestalter:innen. Sie haben die Möglichkeit, sich aktiv in der Kommune einzubringen. Bürger:innen sind für das Erfolgsmodell einer nachhaltigen Kommune wesentliche Gestalter:innen.

Zivilgesellschaftliche Organisationen

Die zivilgesellschaftlichen Organisationen umfassen die Gesamtheit des Engagements der Bürger:innen in der Kommune. Sie sind über Vereine, Verbände, Stiftungen und vielfältige Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen organisiert. Dazu gehören alle Aktivitäten, die nicht profitorientiert und nicht abhängig von parteipolitischen Interessen sind.

Wirtschaft

Die Wirtschaft ist durch die Agenda 2030 und die GWÖ aufgefordert, ihr Kerngeschäft an werthaltigen Indikatoren zu ökologischen und sozialen Aspekten auszurichten. Im besten Fall sind die Unternehmen aktive Mitgestalter:innen des Sozialraums Kommune, denn sie sind Arbeitgeber:innen, global und lokal aktiv (auch in Kooperation mit anderen Unternehmen) und beeinflussen die Rahmenbedingungen in der Kommune.

Erarbeitung / Prozess / Beteiligung

Bei der Erarbeitung eines Gemeinwohl-Fokusberichts ist es grundsätzlich ratsam, sich von einer breiten Basis der kommunalen Gesellschaft begleiten zu lassen. Verwaltung und Politik sollten jedoch, je nach Verfügbarkeit der Ressourcen, zu Beginn des Prozesses entscheiden, wie breit der Beteiligungsprozess am Anfang bzw. im weiteren Verlauf des Prozesses gestaltet werden sollte (siehe auch Kapitel 2.6).

Denkbar ist z. B. die Bildung einer **Fokusgruppe**, die aus Vertreter:innen der Kommunalverwaltung, der Kommunalpolitik und der Kommunalwirtschaft zusammengesetzt ist. Um über diese Zielgruppen hinaus auch Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft in den Prozess einzubeziehen, kann beispielsweise eine **Steuerungsgruppe** eingerichtet werden. Zur Einbindung der **gesamten Kommune** sind schließlich auch noch einzelne Bürger:innen bei der Erarbeitung eines Gemeinwohl-Fokusberichts zu beteiligen.

2.4 Was ist das Grundverständnis des Gemeinwohl-Fokusberichts?

Der Fokusbericht geht von der Grundannahme aus, dass Solidarität die Triebfeder des Handelns ist – sei es auf kommunaler oder auf persönlicher Ebene. Dabei bestimmt die Kooperation, nicht die Konkurrenz, die Weiterentwicklung der Kommune. Es besteht das ehrliche Interesse am Gegenüber und an einem Ausgleich von Zielkonflikten. Als Stadt, Kreis oder Gemeinde gilt es, das kommunale Handeln dementsprechend auszurichten und das öffentliche Wohlergehen zu fördern. Die Kommune ist bestrebt, allen Menschen eine Grundausstattung an Chancen zu ermöglichen, und niemanden zurückzulassen. In einer Gesellschaft, die solidarisch handelt, geht es darum, Ungerechtigkeit zu reduzieren, Verantwortung zu teilen und eine Balance zwischen „stark“ und „schwach“ herzustellen.

Solidarität beschreibt eine angemessene Verteilung von Gütern, Ressourcen, Macht sowie auch Chancen und Pflichten. Sie führt dazu, dass Ansprüche in einer Rechtsordnung verankert werden und damit auch in einer konkreten Verpflichtung bzw. Haftung der Gemeinschaft münden. Das Kollektiv übernimmt dabei eine Verantwortung für die Schwächeren.

Kommunen kommt die Aufgabe zu, die eigenen Interessen mit jenen ihrer zentralen Akteur:innen in Einklang zu bringen, um den gemeinsamen Nutzen aller Beteiligten zu optimieren. In gemeinsamen Aushandlungsprozessen mit den Akteur:innen, wie u. a. Bürger:innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen, kann auf die Ausgestaltung des solidarischen Miteinanders eine Antwort gefunden werden.

Das Grundverständnis der Solidarität führt zu neuen Lösungsstrategien für einige der wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen und Zielkonflikte der Nachhaltigkeit. Solidarität ist damit kein unspezifischer Begriff, sondern ein ausdifferenziertes Konzept, das konkrete Anleitungen für die Gestaltung von Politik bieten kann. Für den Gemeinwohl-Fokusbericht wird Solidarität als tragende Prämisse aller Werte und als Querschnittsthema verstanden.

2.5 Wie ist die Herangehensweise des Gemeinwohl-Fokusberichts?

Der Gemeinwohl-Fokusbericht dient als qualitative Bestandsaufnahme, arbeitet bezogen auf die GWÖ-Werte und die 5 Ps mit zielgruppenspezifischen Fragen und geht von folgenden Annahmen aus:

- Fragen eröffnen einen Diskursraum für die Akteur:innen der Kommune.
- Fragen führen zu einer differenzierten Betrachtung des Themas.
- Fragen ermöglichen, das kommunale Handeln in „aus einer anderen Perspektive“ zu sehen und zu verstehen.
- Die Beantwortung der Fragen zielt darauf ab, die Werte der Gemeinwohl-Ökonomie und die 5 Ps der Agenda 2030 gemeinsam zu betrachten und nachvollziehen zu können, wie und womit verantwortungsvolles Handeln für eine nachhaltige Entwicklung der Kommune werteorientiert sichergestellt wird. Dabei wird deutlich, inwieweit die Kommune Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung trägt und ihr transformatives Potential zur gesamtheitlichen Weiterentwicklung nutzt.

2.6 Wie wird der Gemeinwohl-Fokusbericht erstellt?

Wie in Kapitel 2.3 ausgeführt geht der Gemeinwohl-Fokusbericht von einer Verantwortungsgemeinschaft aller relevanten Akteur:innen in einer Kommune (im Sinne von „Community“) aus. Hierauf sollte der Schwerpunkt bei der Entwicklung einer nachhaltigen Kommunalentwicklung gelegt werden.

Für die qualitative und quantitative Bestandsaufnahme zu den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung auf der Basis eines Gemeinwohl-Fokusberichts könnten – um den Aufwand zunächst „schlank“ zu halten – Vertreter:innen der Verwaltung sowie ggf. der Politik und der Kommunalwirtschaft, also der „Municipality“, an der werteorientierten Analyse arbeiten, wobei die Verantwortungsgemeinschaft aller relevanten Akteur:innen immer im Blick zu behalten ist. Verwaltung, Politik und Kommunalwirtschaft stehen im unmittelbaren Einflussbereich der Kommune bzw. die Kommune ist selbst handelnde Akteurin. Auf die Bürger:innen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Unternehmen (Wirtschaft) kann die Kommune als „Municipality“ hingegen nur mittelbar Einfluss nehmen bzw. Rahmenbedingungen für ein gutes Zusammenleben und Public Value schaffen. Im Verständnis der „Community“ werden aber alle Stakeholder mit ihren „Rechten und Pflichten“ eingebunden.

2.6.1 Fokusgruppe

Für die erste Erstellung des Gemeinwohl-Fokusberichts empfiehlt es sich zunächst, den unmittelbaren bzw. direkten Handlungsspielraum der Kommune in den Blick zu nehmen. Hierbei sollte eine Fokusgruppe quer zur Aufbauorganisation der Verwaltung – zusammen mit Vertreter:innen der Politik und der Kommunalwirtschaft – die Fragen entsprechend der zugeordneten 5 Ps und der GWÖ-Werte:

- Menschenwürde / Mensch
- Soziale Gerechtigkeit / Wohlergehen
- Ökologische Nachhaltigkeit / Planet
- Transparenz und Mitbestimmung / Frieden und Partnerschaft

beantworten, bearbeiten und verschriftlichen. Bei der Analyse stehen nicht Konzepte, Maßnahmenpläne oder Beschlüsse im Mittelpunkt, sondern die Frage nach der Haltung zu den Werten der Menschenwürde, der sozialen Gerechtigkeit, der ökologischen Nachhaltigkeit sowie der Transparenz und Mitbestimmung bzw. des Friedens und der Partnerschaft im Mittelpunkt.

Die Ergebnisse bilden den Wertekompass der kommunalen Entscheidungen ab und nehmen Bezug auf die kommunale Praxis im Sinne der „Community“ sowie das Handeln innerhalb der Aufbauorganisation. Es stellt die Grundlage für die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) dar. Die SWOT-Analyse macht deutlich, bei welchen Werten die Kommune schon gut aufgestellt ist und wie diese in den kommunalen Themen- bzw. Handlungsfeldern abgebildet sind. Sie gibt Auskunft darüber, wo die Kommune bezogen auf die Werte quer zu den Handlungs- bzw. Themenfeldern gut dasteht oder wo weitere Anstrengungen im Sinne des Public Values unternommen werden sollten. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse können im Weiteren mit Bürger:innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen diskutiert sowie mit den entsprechenden Fragen an die einzelnen Zielgruppen im Sinne der „Community“ abgeglichen werden ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 5](#)).

2.6.2 Steuerungsgruppe

Für die weitere Bearbeitung des Gemeinwohl-Fokusberichtes ist die Bildung einer Steuerungsgruppe, deren Mitglieder aus der verfassten bzw. organisierten kommunalen Gesellschaft kommen, ratsam. In der Steuerungsgruppe sollten nach Möglichkeit die drei „klassischen“ Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) sowie Governance (inkl. Querschnittsthemen, wie Gender Mainstreaming, Internationales, etc.) abgebildet sein. Die Interessensgruppen der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen könnten – über ein Delegationsprinzip – z. B. jeweils zwei Personen (Mitglied und stellvertretendes Mitglied der Steuerungsgruppe) benennen. Die Steuerungsgruppe sollte neben dem thematischen Fokus Vertreter:innen aus Politik, Verwaltung, Kommunalwirtschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Bürgerschaft und Privatwirtschaft umfassen. Die Anzahl der Mitglieder der Steuerungsgruppe kann je nach Größe der Kommune variieren, sollte aber nicht zu hoch sein. Die Mitglieder vertreten nicht ihre persönlichen Interessen, sondern die gemeinsamen Interessen der Akteur:innengruppen. Im Verständnis des vorliegenden Leitfadens sind diese Personengruppen in der Kommune präsent und können zur Weiterentwicklung der nachhaltigen Entwicklung wichtige Impulse setzen.

Die Steuerungsgruppe bearbeitet die Fragen entsprechend der GWÖ-Werte und der 5 Ps wie in der verwaltungsinternen Bearbeitung und zieht daraus Schlüsse für die weitere Umsetzung einer wertebasierten Verstetigung der nachhaltigen Entwicklung der Kommune im Sinne des Public Values.

2.6.3 Gesamte Kommune

Für eine umfassende Beteiligung der kommunalen Gesellschaft empfiehlt es sich schließlich, auch einzelne Bürger:innen zu einer Entwicklung der Werte, die dem Prozess zugrunde liegen sollen, einzuladen. Hier kann z. B. über Präsenz- oder / und Online-Beteiligungsformate nachgedacht werden. Die Fragen der Matrix dienen dabei als Grundlage für die Bestandsaufnahme aus Sicht der Akteur:innen- bzw. Zielgruppen der kommunalen Gesellschaft. Aus der Bestandsaufnahme auf Basis der Matrix kann gemeinsam mit der kommunalen Gesellschaft eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse und eine Werte-Übersicht für die Kommune erarbeitet werden, die wiederum Grundlage für die kommunale Entwicklung in der Praxis sein kann.

2.7 Welche Matrix liegt dem Gemeinwohl-Fokusbericht zugrunde?

(Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 6)

Transformative Kraft der Kommune für das gute Leben aller (Vision)					
Akteur:innen der Kommune	Grundverständnis und Rolle der Akteur:innen	Menschenwürde / Mensch	Soziale Gerechtigkeit / Wohlergehen	Ökologische Nachhaltigkeit / Planet	Transparenz & Mitbestimmung / Frieden & Partnerschaft
SDGs		1 – 2 – 3 – 4 – 5	7 – 8 – 9 – 10 – 11	6 – 12 – 13 – 14 – 15	16 – 17
Für alle Akteur:innen der Kommune	Folgende Frage gilt es, als Einstieg bei allen Werten, bezogen auf die Akteur:innen zu reflektieren und zu beantworten:	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?
Politische Mandatsträger:innen	Wertebasierte Entscheidungen für die Grundausrichtung des kommunalen Handelns (wie Haushalt, Beschaffung, Planungsprozesse, etc.)	Woran sind die Sicherstellung und Wahrung politischer, wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Grundrechte in den politischen Entscheidungen erkennbar?	Woran ist erkennbar, dass die Wirkung der Entscheidungen auch jenen zumutbar ist, die davon weniger oder gar nicht profitieren?	Woran sind die Entscheidungen, die sich an den planetaren Grenzen ausrichten, erkennbar? Woran ist ein weitsichtiger, rücksichtsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen, dem Ökosystem und dem Gesundheitszustand der Menschen erkennbar? (Umweltgerechtigkeit)	Woran ist erkennbar, dass Beteiligungsprozesse sowie Aushandlungsprozesse sicherstellen, dass Entscheidungen für das Gemeinwohl in der Kommune getroffen werden? Wie trägt diese Kultur zu einem friedlichen Miteinander in der kommunalen Gesellschaft bei?

Transformative Kraft der Kommune für das gute Leben aller (Vision)					
Akteur:innen der Kommune	Grundverständnis und Rolle der Akteur:innen	Menschenwürde / Mensch	Soziale Gerechtigkeit / Wohlergehen	Ökologische Nachhaltigkeit / Planet	Transparenz & Mitbestimmung / Frieden & Partnerschaft
SDGs		1 – 2 – 3 – 4 – 5	7 – 8 – 9 – 10 – 11	6 – 12 – 13 – 14 – 15	16 – 17
Für alle Akteur:innen der Kommune	Folgende Frage gilt es, als Einstieg bei allen Werten, bezogen auf die Akteur:innen zu reflektieren und zu beantworten:	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?
Verwaltung	Verantwortung für die wertebasierte Ausrichtung und Umsetzung, Bindeglied zwischen Politik und den anderen Akteur:innen der Kommune	Woran sind die Sicherstellung und Wahrung der politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Grundrechte der Bürger:innen im Verwaltungshandeln erkennbar?	Woran ist erkennbar, ob das Ergebnis des Verwaltungshandelns auch jenen zumutbar ist, die davon weniger oder gar nicht profitieren?	Woran ist ein weitsichtiger, rücksichtsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen, dem Ökosystem und dem Gesundheitszustand der Menschen erkennbar? (Umweltgerechtigkeit) Welches Verständnis liegt der Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen durch kommunale Aktivitäten zu Grunde?	Woran ist erkennbar, dass der Zugang zu Informationen, die Einbindung und ein partnerschaftlicher Umgang mit der Stadtgesellschaft/kommunalen Gesellschaft Teil der Verwaltungskultur ist? Wie trägt diese Kultur zu einem friedlichen Miteinander der kommunalen Gesellschaft bei? Wie ist die Verwaltung strukturell beim Thema „Nachhaltigkeit“ aufgestellt?
Kommunalwirtschaft	Umsetzung und Steuerung der wertebasierten Entscheidungen für die Daseinsfür- und vorsorge der Kommune	Woran ist bei den öffentlichen Leistungen die Wahrung von Menschenwürde, sozialem Wohlstand und sozialer Gerechtigkeit erkennbar?	Woran ist bei den öffentlichen Leistungen die Wahrung für das gute Leben für alle und für das Gemeinwohl (z. B. auf Basis von Kooperationen) erkennbar?	Woran ist bei den öffentlichen Leistungen der Daseinsvorsorge der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen erkennbar? Welches Verständnis liegt der Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen durch die Aktivitäten der Kommunalwirtschaft zu Grunde?	Wie wird bei den öffentlichen Leistungen der Daseinsvorsorge die Kultur der partnerschaftlichen Beteiligung und Mitentscheidung der Nutzer:innen sichergestellt?

Transformative Kraft der Kommune für das gute Leben aller (Vision)					
Akteur:innen der Kommune	Grundverständnis und Rolle der Akteur:innen	Menschenwürde / Mensch	Soziale Gerechtigkeit / Wohlergehen	Ökologische Nachhaltigkeit / Planet	Transparenz & Mitbestimmung / Frieden & Partnerschaft
SDGs		1 – 2 – 3 – 4 – 5	7 – 8 – 9 – 10 – 11	6 – 12 – 13 – 14 – 15	16 – 17
Für alle Akteur:innen der Kommune	Folgende Frage gilt es, als Einstieg bei allen Werten, bezogen auf die Akteur:innen zu reflektieren und zu beantworten:	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?
Bürger:innen	Nutzer:innen der öffentlichen Leistungen sowie Mitgestalter:innen	Woran erkennen Bürger:innen, dass die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Grundrechte in den politischen Entscheidungen und dem praktischen Verwaltungshandeln berücksichtigt werden?	Woran erkennen die Bürger:innen, dass das Gemeinwohl der Kommune im Mittelpunkt des praktischen Handelns steht und gelebt wird? (Kollektive Interessen stehen über partikularen Interessen)	Woran erkennen die Bürger:innen, dass die Gesundheit der Bürger:innen in Bezug auf das ökologische Umfeld und der Zugang zu einem gesunden Lebensumfeld gewährleistet ist?	Woran erkennen die Bürger:innen, dass das Recht auf Transparenz, Mitgestaltung und die demokratische Einbindung institutionalisiert ist?
Zivilgesellschaftliche Organisationen	Politische Akteur:innen als Wächter:innen der Einhaltung der Werte der GWÖ und der 5PS der Agenda 2030	Woran ist die Berücksichtigung der Anliegen der zivilgesellschaftlichen Organisationen in Bezug auf menschenrechtliche Belange in politischen Entscheidungen und im Verwaltungshandeln erkennbar?	Woran ist die Berücksichtigung der Anliegen der zivilgesellschaftlichen Organisationen in Bezug auf Soziales und das Zusammenleben in der Kommune in politischen Entscheidungen und im Verwaltungshandeln erkennbar?	Woran ist die Berücksichtigung der Anliegen der zivilgesellschaftlichen Organisationen für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen in der Kommune in politischen Entscheidungen und im Verwaltungshandeln erkennbar?	Woran ist die Berücksichtigung der Anliegen der zivilgesellschaftlichen Organisationen bei kommunalen Grundsatzentscheidungen erkennbar? Wie funktionieren Information und Einbindung seitens der Kommune?
(Privat)Wirtschaft	Ausrichtung des Kerngeschäfts an gesamtkommunalen Aspekten als Teil des	Woran ist die Ausrichtung der von der Kommune gesetzten Rahmenbedingungen auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen im Hinblick auf	Woran ist der Vorrang des Gemeinwohls vor den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen erkennbar?	Woran ist erkennbar, dass sich die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen an dem Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und an den	Woran ist erkennbar, dass die Kommune Rahmenbedingungen setzt, um die Umweltauswirkungen und menschenrechtliche

Transformative Kraft der Kommune für das gute Leben aller (Vision)					
Akteur:innen der Kommune	Grundverständnis und Rolle der Akteur:innen	Menschenwürde / Mensch	Soziale Gerechtigkeit / Wohlergehen	Ökologische Nachhaltigkeit / Planet	Transparenz & Mitbestimmung / Frieden & Partnerschaft
SDGs		1 – 2 – 3 – 4 – 5	7 – 8 – 9 – 10 – 11	6 – 12 – 13 – 14 – 15	16 – 17
Für alle Akteur:innen der Kommune	Folgende Frage gilt es, als Einstieg bei allen Werten, bezogen auf die Akteur:innen zu reflektieren und zu beantworten:	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?	Welche übergeordneten Werte liegen dem Handeln zugrunde?
	kommunalen Raums (ökologisch und sozial)	die Menschenwürde erkennbar? Inwieweit verstehen sich die Unternehmen als Teil des kommunalen Raumes (Arbeitgeber:in, Kooperationen)?		Anforderungen zum Schutz des Ökosystems ausrichten? Welche Rahmenbedingungen setzt die Kommune?	bzw. soziale Wirkungen des unternehmerischen Kerngeschäftes von Unternehmen, die in der Kommune ansässig sind, sichtbar und öffentlich werden? Welche Wirkungen entfalten diese Rahmenbedingungen?

2.8 Wie erfolgt der quantitative Abgleich über Indikatoren?

Indikatoren für Kommunen sind Kennzahlen, mit denen abgebildet werden kann, welche Beiträge eine Kommune zu einer wertebasierten nachhaltigen Entwicklung leistet ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 6](#)). Sie korrespondieren mit den 5 Ps der Agenda 2030 (bzw. den zuordenbaren SDGs) und den Werten der GWÖ, sie dienen der Messbarkeit der Nachhaltigkeitsstrategie und als Monitoring-Instrument. Im Gemeinwohl-Fokusbericht können die „SDG-Indikatoren für Kommunen“, die Kennzahlen zur Abbildung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen, dargestellt werden. Dabei sind Kommunen frei, - ergänzend oder alternativ – eigene Indikatoren für den jeweiligen Kontext und die Rahmenbedingungen zu definieren und zu verwenden. Die Indikatoren dienen – neben der qualitativen Analyse durch die Werte der 5 Ps und die Werte der GWÖ – für eine quantitative Untersuchung zum Stand der nachhaltigen Entwicklung. Den einzelnen Werten der Matrix sind entsprechende Indikatoren zugeordnet.

3 Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken (SWOT)-Analyse

3.1 Wozu braucht man eine SWOT-Analyse?

Der Begriff „SWOT-Analyse“ steht für die Analyse von Stärken („Strengths“), Schwächen („Weaknesses“), Chancen („Opportunities“) und Risiken bzw. Gefahren („Threats“). Der Sinn und Zweck von SWOT-Analysen liegt in der Identifikation von strategisch wichtigen Trends und Anforderungen innerhalb und außerhalb einer Organisation, um schließlich angemessene Handlungsoptionen und konkrete Maßnahmen identifizieren zu können.

Im Rahmen des Gemeinwohl-Fokusberichts wird die SWOT-Analyse als Instrument zur Bewertung der Umsetzung von Gemeinwohl-Werten entlang der Akteur:innengruppen in der Kommune eingesetzt. Der Ausgangspunkt ist also die quantitative und qualitative Analyse des Status-quo anhand des Gemeinwohl-Fokusberichts. Vertiefend zu dieser Analyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken als Bewertung des Status quo vorgenommen sowie erwartete Trends im Umfeld der Kommune (also in der „Community“) erfasst. Die kommunalen Arbeitsbereiche, die bei dieser Analyse als Ansatzpunkte hervortreten ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 7](#)), können in einem letzten Schritt bezüglich ihrer „Werte-Performance“ herausgefiltert werden. Daraus lassen sich schließlich Prioritäten und Strategien für zukünftige Maßnahmen – auch gegliedert nach Themen- bzw. Handlungsfeldern – definieren sowie Verantwortlichkeiten benennen (siehe Kapitel 4 „Abgrenzung von Themenfeldern (Handlungsfeldern)“).

3.2 Was steckt hinter dem Begriff der SWOT-Analyse?

Stärken („Strengths“) und Schwächen („Weaknesses“) werden als interne Einflussfaktoren (Ressourcen der Organisation), Chancen („Opportunities“) und Risiken bzw. Gefahren („Threats“) als externe Einflussfaktoren (Umwelt der Organisation) verstanden. Anders gesagt:

- Stärken sind besondere Fähigkeiten oder Kompetenzen, die als Vorteil in erwarteten Situationen bzw. in der Tätigkeit einer Organisation gesehen werden und helfen die Organisation entsprechend ihrer Ziele weiterzuentwickeln;
- Schwächen sind Zustände, die die Organisation an der erfolgreichen Umsetzung ihrer Tätigkeiten und der Erreichung ihrer Ziele hindern und in erwarteten Situationen zum Nachteil werden können;
- Chancen sind erwartete oder bereits erkannte Entwicklungen und Ereignisse im Umfeld der Organisation, die für deren Zielerreichung hilfreich sein können;
- Risiken sind erwartete oder bereits erkannte Entwicklungen und Ereignisse im Umfeld der Organisation, die der Zielerreichung entgegenstehen und diese bedrohen können.

3.3 Wie wird die SWOT-Analyse durchgeführt? (Verweis Hintergrundinformation – Beispiele)

Arbeitsschritt 1: Werte verdeutlichen

Wie in Kapitel 4.2 beschrieben, hängt der Zielbezug vom Stand des gesamten Nachhaltigkeitsprozesses der Kommune ab. Im Falle bereits partizipativ definierter Gemeinwohl-Ziele, die als Wertekompass dienen, sollten eben diese als Bezugsrahmen dienen. Kommunen, die mit Zielsystemen wie den SDGs arbeiten und nun die Gemeinwohl-Orientierung hinzufügen, können im ersten Durchlauf anhand der Fragen im Gemeinwohl-Fokusbericht die Ebene der Werte transparent machen und somit einen expliziten Wertekompass erarbeiten. Folgende Frage soll im ersten Schritt der SWOT-Analyse helfen, diesen Wertekompass nochmals zu schärfen:

- Welche Werte sind grundsätzlich im kommunalen Handeln abgebildet und warum?

Arbeitsschritt 2: Interne und externe Einflussfaktoren erfassen

Bezogen auf die Status-quo-Erhebung in einem Feld in der Matrix des Gemeinwohl-Fokusberichts, also einen Wert (z. B. Menschenwürde / Mensch) plus eine/n kommunalen Akteur:in, werden im zweiten Schritt die Stärken und Schwächen, also die internen Einflussfaktoren, gesammelt. In Bezug auf den genannten Wert werden nun die vorhandenen Maßnahmen und Aktivitäten aus dem vorherigen Schritt, Modul 1 „Gemeinwohl-Fokusbericht“, als Stärken aufgegriffen. Diese werden als solche reflektiert und durch Schwächen der internen Organisation ergänzt. Im Anschluss werden für den gleichen Wert im Matrixfeld des Gemeinwohl-Fokusberichts die Chancen und Risiken, als externe Einflussfaktoren, gesammelt.

Folgende Fragen sollen dabei helfen, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf die Werteebene des kommunalen Handelns (i.S.d. „municipality“, siehe Kap. 2.6) zu verstehen:

- Welche Werte sind gut in den kommunalen Arbeitsbereichen abgebildet und warum?
- Welche Werte können in den kommunalen Arbeitsbereichen noch verstärkt werden?
- Inwiefern kann und will die Kommune die Werteorientierungen der Akteur:innen beeinflussen?
- Welche Einflussfaktoren spielen eine Rolle – wie kann ich „positive“ Einflussfaktoren verstärken, welche „negativen“ Einflussfaktoren muss ich für den weiteren Prozess mitdenken?

Ein zusätzliches Instrument in diesem Schritt kann eine Stakeholder-Analyse sein.

Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder-Analyse ermöglicht es, ein angemessenes Maß an Kommunikation mit Akteur:innen (Stakeholder) in Bezug auf deren **Einfluss** und ihr **Interesse** an der Nachhaltigkeitsstrategie und konkreten Maßnahmen der Kommunalverwaltung und -politik zu ermitteln und festzulegen. Eine sorgfältige Stakeholder-Analyse zeigt auf, wessen Fürsprache benötigt wird und von wem Widerstand erwartet werden kann. Klassischerweise werden Akteur:innen (Stakeholder) in einem ersten Schritt frei gesammelt und dann in einem Einfluss-zu-Interessen-Diagramm in vier Quadranten gegliedert, gesammelt. Diese Quadranten verbildlichen im Ergebnis, welche Akteur:innen 1) sowohl starken Einfluss und hohes Interesse, 2) starken Einfluss, aber geringes Interesse, 3) schwachen Einfluss, aber hohes Interesse, oder 4) schwachen Einfluss und schwaches Interesse haben. Je nach Gruppe ergeben sich daraus entsprechende Vorgehensweisen, um beispielsweise Akteur:innen mit viel Einfluss nicht zu übersehen, nur weil sie kein Interesse haben.

Arbeitsschritt 3: Wertekompass konsolidieren

Ausgehend von der SWOT-Analyse in Arbeitsschritt 2 kann nun der erste Entwurf des Wertekompasses anhand folgender Fragen konsolidiert werden:

- Welche Werte priorisiert die Kommune in der weiteren Strategieentwicklung?
- Welche Werte sollen Maßstab der Wirkungsorientierung für das Gemeinwohl sein?
- Welche Werte sollen in den einzelnen Arbeitsbereichen verstärkt werden?

Dieser Schritt der SWOT-Analyse kann entweder a) als Vorschlag und Prozessbasis aus der Kommune (i.S.d. „municipality“) für den zweiten Schritt der Strategieentwicklung im zyklischen Nachhaltigkeitsmanagement (siehe Kap. 1) genutzt werden oder b), wenn er bereits direkt mit allen Stakeholdern stattfindet (vgl. Kap. 2.6), als Einstieg in die Strategieentwicklung.

Ausblick: Folgeschritte im zyklischen Nachhaltigkeitsmanagement

Wie oben beschrieben, leitet die SWOT-Analyse bereits in das Modul der Abgrenzung von Themen- bzw. Handlungsfeldern über. Ausgehend von den konsolidierten Werten, können nun in den einzelnen Bereichen des Gemeinwohl-Fokusberichts strategisch relevante Themen- bzw. Handlungsfelder abgegrenzt werden.

Anschließend können im nächsten Schritt des Nachhaltigkeitsmanagements, der Strategieentwicklung, Ziele sowie Maßnahmen und Projekte definiert werden. Dieser Schritt sollte stets von der Frage geleitet sein, wie sich die Strategie auf den Wertekompass auswirkt, d.h. wie sie zur Steigerung des Gemeinwohls beiträgt.

In Ergänzung zu der oben beschriebenen, wertebasierten SWOT-Analyse wird empfohlen, auch vorhandene Konzepte, Projekte oder Maßnahmen zu bewerten und zu beurteilen, bevor Themen- bzw. Handlungsfelder abgegrenzt und entsprechende (neue) Strategien entwickelt werden.

4 Abgrenzung von Themenfeldern (Handlungsfeldern)

Wenn es einen direkten Bezug zur Aufbauorganisation geben soll, um das Arbeiten und Denken zu erleichtern, können klassische, bereits definierte, kommunale Themen- oder Handlungsfelder als Orientierung herangezogen werden ([Link zu Hintergrundinformationen, Kapitel 8](#)). Über die Ergebnisse der Ist-Erfassung anhand des Gemeinwohl-Fokusberichts und der daraus erarbeiteten SWOT-Analyse erfolgt bereits eine Abgrenzung der Themen- bzw. Handlungsfelder. Zur Überprüfung, ob alle wesentlichen Themen- bzw. Handlungsfelder bedacht wurden, können – auf Basis der SWOT-Analyse – folgende Fragen behilflich sein:

- Welche Gemeinwohlwerte und 5 Ps werden weniger umgesetzt bzw. in den Themen- bzw. Handlungsfeldern berücksichtigt und was lässt sich daraus für die Weiterarbeit in den Themen- bzw. Handlungsfeldern schließen? Welche Themen- bzw. Handlungsfelder bis hin zu Schwerpunktthemen innerhalb der Themen- bzw. Handlungsfelder zeigen (Werte)Stärken bzw. (Werte)Schwächen, welche verkennen Chancen und Risiken für die Kommune?
- Welche Themen- bzw. Handlungsfelder bauen bezogen auf die Werte auf Stärken auf, wo können interne (Werte)Stärken weiter genutzt und ausgebaut werden?
- Welche Themen- bzw. Handlungsfelder zeigen bezogen auf die Werte Schwächen auf, wo besteht dringend Handlungsbedarf?
- Welche Themen- bzw. Handlungsfelder sollten nach den internen (Werte)Stärken und (Werte)Schwächen zwecks externer Chancen und Risiken überarbeitet werden?

Adresse | Kontakt

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

Henrik Riedel
Senior Project Manager
Telefon +49 5241 81-81266
Fax +49 5241 81-681266
henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de