

ECONGOOD KOMMUNEN CANVAS

Dr. Anke Butscher & Daniel Schleicher

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Wirkung und Gemeinwohl	5
2.1	Wirkungsradius	5
2.2	Wirkungstiefe	7
3	Erarbeitungsschritte	8
3.1	Vision & Sinn	9
3.1.1	Vision	10
3.1.2	Sinn	10
3.2	Schlüsselbedürfnisse - Wünsche und Herausforderungen	10
3.3	Wertversprechen und Wert(e)schöpfung	11
3.4	Fokus-Aktivitäten und -Ressourcen	12
3.5	Finanzen	13
3.6	Wirkungsmessung	14
3.6.1	Ziel der Wirkungsmessung	15
3.6.2	Methodik der Wirkungsmessung	16
3.6.3	Ebenen der Wirkung	16
3.6.4	Kennzahlenbasierte Wirkungsmessung	17
3.6.5	Kennzahlen bestimmen	17
3.6.6	Nutzung der Wirkungsmessung	18
3.7	Gemeinwohl-Beitrag für ein gutes Leben	19
3.7.1	Auswertung des EConGood Kommunen Canvas	19
3.7.2	Strategische Verankerung der Gemeinwohlorientierung	19
3.7.3	Überprüfung und Reduzierung nicht zielführender Aufwände	19
3.7.4	Ausblick	20

1 Einleitung

Das EConGOOD Kommunen Canvas dient als strategisches Reflexions- und Steuerungsinstrument für kommunale Verwaltungen auf ihrem Weg zu einer stärker gemeinwohlorientierten Ausrichtung.

Kommunales Handeln bewegt sich stets im Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Aufgaben, politischen Zielsetzungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Gleichzeitig bestehen – innerhalb dieser Rahmenbedingungen – vielfältige Gestaltungsspielräume für die Entwicklung und Umsetzung von freiwilligen Leistungen und Angeboten.

Das EConGood Kommunen Canvas unterstützt dabei, diese Spielräume bewusst wahrzunehmen, systematisch zu nutzen, Perspektiven zu entwickeln und die eigene Wirkung im Sinne des Gemeinwohls sichtbar zu machen.

Im Mittelpunkt steht daher die Frage: **Wie kann Verwaltung innerhalb ihrer bestehenden Strukturen und Aufgaben aktiv zu einem guten Leben für alle beitragen?**

Das EConGOOD Kommunen Canvas ermöglicht:

- eine strukturierte Positionsbestimmung,
- die Klärung von Vision, Sinn und Werten des Verwaltungshandelns,
- die Identifikation relevanter Anspruchsgruppen,
- die Analyse von Wirkungsräumen,
- sowie die Ableitung konkreter Handlungsfelder und Entwicklungsimpulse.

Dabei wird Verwaltung nicht ausschließlich als umsetzende Instanz gedacht und verstanden, sondern als gestaltende Organisation mit Verantwortung für eine gesellschaftliche Wirkung.

Das Instrument fördert:

- ein gemeinsames Verständnis von Gemeinwohlorientierung,
- die Reflexion bestehender Denk- und Entscheidungsstrukturen,
- die Priorisierung wirkungsrelevanter Aktivitäten,
- sowie die Verbindung zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung.

Zugleich unterstützt das EConGOOD Kommunen Canvas den Dialog zwischen Verwaltung, Politik und weiteren gesellschaftlichen Akteur*innen. Es schafft Transparenz darüber, welchen Beitrag einzelne Organisationseinheiten und Mitarbeitende bereits leisten – und wo Entwicklungspotenziale liegen. In diesem Sinne versteht sich das EConGood Kommunen Canvas nicht als Kontrollinstrument, sondern als **Kompass für Organisationsentwicklung, Haltung und Wirkung**.

Das EConGOOD-Modell wurde nicht für einzelne Verwaltungstypen getrennt entwickelt, sondern insgesamt für Organisationen der öffentlichen Hand. Kommunen und Kreisverwaltungen weisen dabei ähnliche Wirkungsstrukturen auf, unterscheiden sich jedoch in der Reichweite und Tiefe ihrer Einflussmöglichkeiten und den Auswirkungen ihres Handelns. Diese Unterschiede werden im Modell nicht durch unterschiedliche Strukturen, sondern durch unterschiedliche Wirkungstiefen innerhalb der Wirkungsradien sichtbar gemacht.

Kommunen

ECONGOOD Kommunen-CANVAS



Sinn und Vision



Schlüssel-Bedürfnisse und -Probleme



Wert(e)versprechen und Wert(e)schöpfung – Nutzen, Mehrwert und Wirkung für Berührungsgruppen



Globale Gemeinschaft und Natur

Bevölkerung & Wirtschaft

Mitarbeitende

Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen

Lieferant*innen

Fokus-Aktivitäten



Ausgaben

= Einnahmen der Berührungsgruppen



Wirkungsmessung



Einnahmen / Finanzierung

= Ausgaben der Berührungsgruppen



Gemeinwohl-Beitrag für ein gutes Leben (Fazit)



2 Wirkung und Gemeinwohl

Bedeutung für das EConGOOD-Modell

Das grundlegende Wirkungsmodell für unterschiedliche Ebenen der öffentlichen Hand ist in diesem Modell **gleich aufgebaut**. Dadurch bleibt das Modell konsistent und übertragbar.

Unterschiede zwischen Kommune, Kreis oder anderen Verwaltungsebenen werden nicht durch neue Strukturen dargestellt, sondern durch **unterschiedliche Wirkungstiefen innerhalb der bestehenden Wirkungskradien**. Auf diese Weise lässt sich sichtbar machen, wo eine Organisation besonders starke Hebel besitzt, wo sie eher ermöglichend wirkt und wo ihr Einfluss begrenzt ist.

Die Betrachtung der Wirkungstiefe hilft damit, Verantwortlichkeiten, Einflussmöglichkeiten und Entwicklungspotenziale realistischer einzuschätzen und gezielter weiterzuentwickeln. Sie ergänzt die Wirkungskradien um eine zusätzliche Dimension und macht deutlich, dass öffentliche Wirkung nicht nur von der Struktur der Beziehungen, sondern auch von der **Stärke der jeweiligen Einflussmöglichkeiten** abhängt.

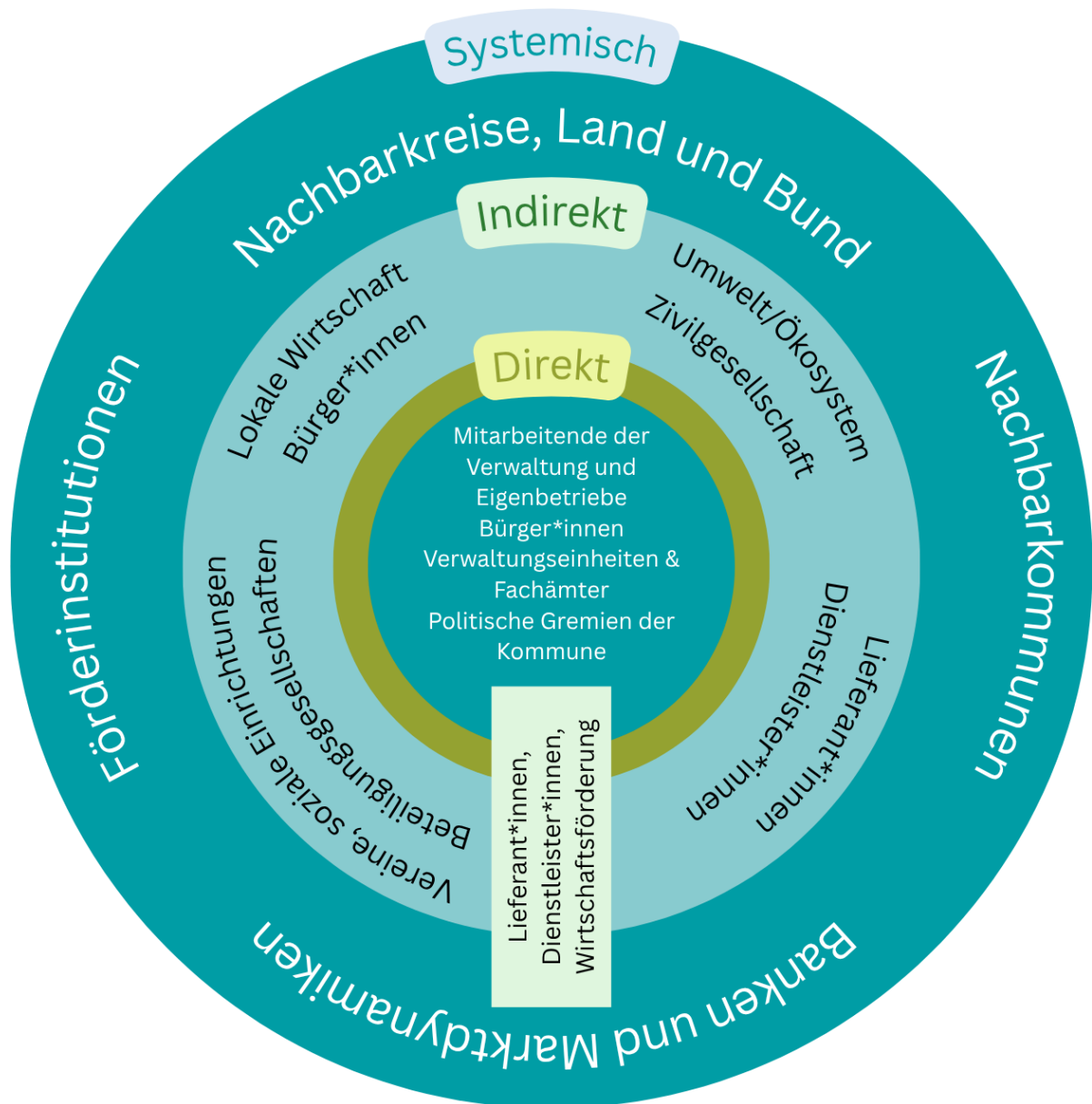
2.1 Wirkungskradius

Öffentliches Handeln entfaltet seine Wirkung nicht eindimensional, sondern in unterschiedlichen Beziehungs- und Verantwortungsebenen. Um diese Wirkung systematisch zu erfassen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln, unterscheidet das EConGOOD Kommunen Canvas vier Wirkungskradien: den **direkten**, den **indirekten** und den **systemischen Wirkungskradius** sowie die sogenannten **Brücken-Wirkungsglieder**.

Die Differenzierung macht sichtbar,

- wo unmittelbare Steuerungsverantwortung liegt,
- wo Wirkung durch Ermöglichung und Kooperation entsteht,
- wo strukturelle Rahmenbedingungen gesetzt werden,
- und wo strategische Ziele in konkrete Leistungen übersetzt werden.

Durch diese Struktur können Erwartungen, Wirkungen und Rückkopplungen klarer zugeordnet werden. Sie unterstützt eine transparente Steuerung, fördert Lernfähigkeit und hilft, Zielkonflikte oder Spannungsfelder frühzeitig zu erkennen. Die Wirkungskradien dienen damit als Orientierungsrahmen, um das Handeln der Verwaltung ganzheitlich zu betrachten – strategisch, operativ und gesellschaftlich.



Modell der kommunalen Wirkungs- und Akteursebene

Der **direkte Wirkungsradius** umfasst alle Akteur*innen und Strukturen, auf die die öffentliche Hand unmittelbar steuernd und verantwortlich einwirkt. In diesem Bereich werden politische Entscheidungen getroffen, umgesetzt und kontrolliert. Typische Akteur*innene sind die Mitarbeitenden der Verwaltung, politische Gremien sowie kreisangehörige Gemeinden. Die zugrunde liegende Kernlogik ist durch direkte Steuerung, unmittelbare Verantwortung und eine direkte Rückkopplung geprägt.

Der **indirekte Wirkungsradius** bezieht sich auf Akteur*innen, auf die die Verwaltung mittelbar über Programme, Förderungen, Planung und Koordination Einfluss nimmt. Die Wirkung entsteht hier nicht durch direkte Weisung, sondern durch Ermöglichung und Unterstützung. Zu den typischen Akteur*innen zählen Bürger*innen, die Zivilgesellschaft, soziale Träger*innen, die Wirtschaft sowie

Bildungseinrichtungen. Die zentrale Logik dieses Wirkungsradius liegt in der unterstützenden und befähigenden Wirkung ohne unmittelbare Steuerung.

Der **systemische Wirkungsradius** umfasst jene Akteur*innen, die die rechtlichen, finanziellen und institutionellen Rahmenbedingungen für das Handeln der Verwaltung setzen. Sie bestimmen die Handlungsspielräume, ohne selbst Teil der operativen Umsetzung zu sein. Hierzu zählen insbesondere Land und Bund, Fördermittelgeber, Banken, Zweckverbände sowie Nachbarkreise. Die Kernlogik besteht in der Rahmensetzung und der strukturellen Wirkung auf das Verwaltungshandeln.

Die **Brücken-Wirkungsglieder** schließlich beschreiben Akteur*innen, die systemischen Vorgaben und strategische Ziele der Verwaltung in konkrete Leistungen und Projekte übersetzen. Sie verbinden politische Rahmenbedingungen mit der praktischen Umsetzung vor Ort. Typische Akteure in diesem Bereich sind Lieferant*innen, Dienstleister*innen sowie Bau- und IT-Unternehmen und Betreiber*innen. Die zentrale Logik liegt in der Übersetzung von Rahmenbedingungen in konkrete Wirkung.

2.2 Wirkungstiefe

Die Grundstruktur der Wirkungsradien bleibt unabhängig von der betrachteten Organisation ähnlich. Sowohl Kommunalverwaltungen als auch Kreisverwaltungen handeln im gleichen öffentlichen System und stehen in vergleichbaren Beziehungen zu politischen Ebenen, Verwaltungseinheiten, gesellschaftlichen Akteur*innen und wirtschaftlichen Partner*innen. Daher unterscheiden sich die Wirkungsradien nicht grundsätzlich in ihrer Struktur.

Der Unterschied liegt vielmehr in der **Wirkungstiefe einzelner Beziehungen**. Je nach Organisation, Aufgabe und politischer Rolle kann der Einfluss innerhalb eines Wirkungsradius deutlich variieren. Eine Kreisverwaltung besitzt beispielsweise häufig größere strukturelle Hebel gegenüber der Landes- oder Bundesebene, während Kommunen näher an den Bürgerinnen und Bürgern wirken und dort eine stärkere unmittelbare gesellschaftliche Wirkung entfalten. Die Wirkungsradien beschreiben somit die **Struktur der Beziehungen**, während die Wirkungstiefe beschreibt, **wie stark diese Beziehungen tatsächlich wirken**.

Der zentrale Unterschied liegt in der Reichweite und Intensität der Wirkung. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen Reichweite / Hebel / Nähe.

Reichweite des Wirkungsraums (Wirkungstiefe):

Kreisverwaltung

- koordiniert mehrere Kommunen,
- verfügt in der Regel über größere Haushaltsvolumina,
- übernimmt übergeordnete Aufgaben (z. B. Abfallwirtschaft, Gesundheitsamt, Schulträger).

Kommune

- wirkt direkter im Lebensalltag der Bürger*innen,
- ist näher an lokalen Bedürfnissen,

- besitzt geringere vertikale Einflussmacht gegenüber höheren, staatlichen Ebenen.

Hebel (Hebelstärke): Ein wichtiger Unterschied liegt in der politisch-administrativen Hebelwirkung.

Kreisverwaltung

- vertritt mehrere Kommunen gebündelt,
- besitzt größere regionale Legitimation,
- hat oft stärkere Verhandlungsmacht gegenüber Land oder Bund,
- ist häufiger in Landesarbeitsgemeinschaften oder regionalen Gremien vertreten.

Kommune

- hat meist weniger vertikale Durchschlagskraft,
- wirkt auf übergeordnete Ebenen oft indirekter,
- kann systemische Veränderungen eher über Netzwerke oder Kooperationen beeinflussen.

Nähe (Nähegrad): Ein weiterer Unterschied betrifft die Wirkungsebene im gesellschaftlichen Raum.

Kreisverwaltung

- wirkt stärker koordinierend,
- übernimmt ausgleichende Funktionen zwischen Kommunen,
- setzt strukturelle Rahmenbedingungen.

Kommune

- stärkster gesellschaftlicher Einfluss und Wirkung im Alltag,
- direkter Kontakt zu Bürger*innen,
- Entscheidungen und Umsetzungen werden unmittelbarer wahrgenommen.

3 Erarbeitungsschritte

Schritt für Schritt

Die nachfolgende Tabelle stellt die zentralen Erarbeitungsschritte im Rahmen der GWÖ-Bilanzierung nach dem EConGOOD Kommunen Canvas strukturiert dar. Sie zeigt auf, wie die Verwaltung von der Klärung von Vision und Sinn über die Analyse von Bedürfnissen und Wirkungen bis hin zu Finanzen, Wirkungsmessung und strategischer Weiterentwicklung vorgeht.

Nr.	Erarbeitungsschritt	Inhalt der Erarbeitung	Ziel / Ergebnis
3.1	Vision entwickeln	Die Verwaltung erarbeitet ein gemeinsames Zukunftsbild für die nächsten 20–30 Jahre, definiert ihr Selbstverständnis als gemeinwohlorientierte Organisation und klärt, welche Werte ihr Handeln leiten.	Langfristig orientiertes Leitbild mit klarer Perspektive, das Vertrauen, Legitimation sowie Verantwortung gegenüber Mensch und Natur festschreibt.
3.1	Sinn klären	Die Kommune reflektiert den übergeordneten Zweck ihres Handelns im demokratischen Gemeinwesen und definiert ihr Verständnis von	Klare Sinnorientierung der Verwaltung als Grundlage für strategische Entscheidungen und

		Gemeinwohl, z. B. im Hinblick auf Teilhabe, Klima- und Gesundheitsvorsorge.	Ausrichtung auf ein gutes und gerechtes Leben für alle.
3.2	Schlüsselbedürfnisse und Herausforderungen analysieren	Relevante Akteur*innen werden nach direkter, indirekter und systemischer Wirkung unterschieden und deren Bedürfnisse, Erwartungen sowie Herausforderungen erfasst.	Verständnis der zentralen Anspruchsgruppen und ihrer Bedarfe als Grundlage für wirkungsorientiertes Verwaltungshandeln.
3.3	Werteversprechen und Wertschöpfung bestimmen	Die Kommune definiert, welche Probleme sie für die jeweiligen Akteur*innen löst, welche Wirkungen sie erzielen möchte und welchen Nutzen sie im Sinne der GWÖ stiftet, differenziert nach Wirkungsradien und Verwaltungsstrukturen.	Klar formulierte Werteversprechen sowie ein Überblick über Nutzen, Mehrwerte und angestrebte Wirkungen im Gemeinwesen.
3.4	Fokus-Aktivitäten und Ressourcen festlegen	Strategien, Maßnahmen und Ressourcen werden im Abgleich mit den GWÖ-Werten überprüft und ggf. ergänzt, um zentrale Bedürfnisse und Herausforderungen gezielt anzugehen.	Strategisch ausgerichtete Aktivitäten und Ressourcennutzung im Einklang mit den Gemeinwohlwerten.
3.5	Finanzen analysieren	Die Kommune untersucht systematisch den Einsatz ihrer Mittel, unterscheidet zwischen Pflicht- und freiwilligen Leistungen und bewertet den Beitrag des Mitteleinsatzes zu gemeinwohlorientierten Zielen.	Priorisierte Haushaltsentscheidungen und stärker wirkungsorientierter Mitteleinsatz.
3.6	Wirkung messen und rückkoppeln	Es werden geeignete Kennzahlen, Kennzahlen und Verantwortlichkeiten zur Messung der Wirkungen festgelegt und regelmäßig überprüft.	Verlässliches Monitoring zur Steuerung und Weiterentwicklung der Gemeinwohlorientierung.
3.7	Gemeinwohl-Beitrag und Weiterentwicklung ableiten	Die Ergebnisse des Canvas werden ausgewertet, strategisch verankert, nicht zielführende Aufwände reduziert und konkrete nächste Schritte mit Prioritäten, Maßnahmen, Zuständigkeiten und Monitoring festgelegt.	Systematische Weiterentwicklung der Kommune hin zu einer nachhaltigen, gemeinwohlorientierten Organisation.

3.1 Vision & Sinn

Die Erarbeitung von Sinn und Vision dient dazu, das kommunale Handeln auf ein gemeinsames, wertebasiertes Ziel auszurichten. Sie schafft Klarheit darüber, wofür die Kommune steht, welchen Beitrag sie zum Gemeinwohl leisten möchte und welche langfristigen Wirkungen angestrebt werden. Dadurch entsteht eine verbindliche Orientierung für politische Entscheidungen, Verwaltungsprozesse und die Zusammenarbeit mit Bürgerschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Gleichzeitig stärkt eine gemeinsam entwickelte Vision die Motivation innerhalb der Verwaltung und fördert eine konsistente, transparente und zukunftsgerichtete Kommunalentwicklung.

3.1.1 Vision

Eine Vision ist ein klar formuliertes, langfristiges Zukunftsbild, das Orientierung gibt und das gemeinsame Handeln auf übergeordnete Ziele ausrichtet. Zur Erarbeitung werden folgende Kernfragen gestellt:

- Wie sieht sich die Verwaltung in 20/30 Jahren – Verwaltung der Zukunft?
- Welche Vision hat die Verwaltung von sich als gemeinwohlorientierte Organisation nach innen & außen?
- Welche Werte sind für die Verwaltung handlungsleitend, bzw. treiben die Verwaltung an?

Das Ergebnis liefert:

- ein gemeinsames Selbstverständnis, darüber welche Werte und welchen Zweck die Verwaltung verfolgt – Vision mit Perspektive 20/30 Jahre / Leitbild, Leitfaden,
- die Festschreibung von Vertrauen und Legitimation des Handelns,
- die Wirkung und Verantwortung, welche die Verwaltung erzielen bzw. erreichen will.

3.1.2 Sinn

Die Verwaltung agiert nicht aus eigenem Antrieb, sondern auf Grundlage demokratischer Entscheidungen und gesetzlicher Vorgaben. Ihr Auftrag ist es, öffentliche Aufgaben verlässlich zu gewährleisten und zu erfüllen – nicht wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Ihr Gestaltungsspielraum ergibt sich aus den gesetzlichen Aufgaben sowie aus der Art und Weise ihrer Umsetzung, wobei auch Verwaltungsstrukturen und -größen die konkrete Wirkung beeinflussen. Zudem kann sie freiwillig Leistungen umsetzen, die dem Gemeinwohl dienen. In diesem Rahmen besteht der übergeordnete Zweck der Verwaltung darin, im Sinne des Gemeinwohls verlässliche Rahmenbedingungen für ein gutes und gerechtes Leben für alle zu schaffen, indem sie Teilhabe ermöglicht, nachhaltige Entwicklung fördert und eine bedarfsgerechte öffentliche Daseinsvorsorge sicherstellt.

Zur Erarbeitung werden folgende Kernfragen gestellt:

- Welchen übergeordneten Zweck erfüllt die Verwaltung?
- Was ist der Sinn der Organisation – insbesondere im Blick auf das Gemeinwohl?
- Gemeinwohlverständnis – wie definiert die Verwaltung dieses Verständnis? Gutes Leben für alle umsetzen – Definition des Sinns (z.B. Teilhabe, Klima, Gesundheitsleistungen).

3.2 Schlüsselbedürfnisse - Wünsche und Herausforderungen

Kernfragen:

Welche relevanten Personen oder Organisationen nach Wirkungserfolg gibt es?

Direkt - tägliche Interaktion, unmittelbare Leistungserbringung	Indirekt - mittelbaren Einfluss über Rahmenbedingungen und Kooperation	Systemisch - strukturelle und langfristige Einflussfaktoren
Bürger*innen	Lokale Unternehmen	Kreisverwaltung
Zivilgesellschaft	Vereine, soziale Einrichtungen	Nachbargemeinde
MA und Verwaltung	Umwelt als solche	Förderinstitutionen

Gremienarbeit (Gemeinderat), Politik	Lieferant*innen, Dienstleister*innen	Banken
Lieferant*innen, Dienstleister*innen – Brücke zwischen direkt und systemisch		Landes- und Bundesbehörden

3.3 Wertversprechen und Wert(e)schöpfung

Zur strategischen Ausrichtung des kommunalen Handelns ist es hilfreich, die Perspektiven und Bedürfnisse zentraler Akteur*innen systematisch in den Blick zu nehmen. Dabei geht es darum zu klären, welche Herausforderungen bestehen, welche Erwartungen und Wünsche an die Verwaltung gerichtet werden und welchen konkreten Nutzen sowie Mehrwert kommunales Handeln stiften kann – insbesondere im Sinne der Gemeinwohlorientierung. Gleichzeitig gilt es zu reflektieren, welche Wirkungen entlang der Wirkungslogik erzielt werden sollen, wie die Zusammenarbeit mit den Akteur*innen gestaltet wird und welches Wertversprechen damit verbunden ist. Diese Überlegungen bilden die Grundlage für eine wirkungsorientierte und bedarfsgerechte Steuerung.

Zu stellende Fragen:

- Welche Schlüssel-Bedürfnisse/-Herausforderungen werden von der Verwaltung für diese Akteur*innen gelöst?
- Welche Wünsche kann die Verwaltung für diese Akteur*innen erfüllen?
- Welche Wirkungen möchte die Verwaltung je Wirkungsglied in den Wirkungsradien erzielen?

Nach der Klärung der Schlüsselbedürfnisse und Herausforderungen wird eingeordnet :

- Wie die Verwaltung durch ihre Arbeit Nutzen und Mehrwert im Sinne der GWÖ stiftet?
- Wie die Verwaltung hierbei mit den Akteur*innen zusammenarbeitet?
- Welche Wertversprechen die Verwaltung formuliert?
- Welcher Nutzen, Mehrwerte und Wirkungen entstehen?

Eine Grundlage für den Werteabgleich sind die Werte der GWÖ:

Menschenwürde und Rechtsstaatsprinzip

Die Menschenwürde schützt die persönliche Freiheit jedes Menschen. Jeder Mensch ist stets als eigenständiges, autonomes Subjekt zu achten und darf niemals bloß als Mittel für fremde Zwecke behandelt werden. Gebietskörperschaften sind daher verpflichtet, die Individualität und die Rechte jeder einzelnen Person zu respektieren; kollektive Interessen rechtfertigen keine Verletzung individueller Rechte. Das Rechtsstaatsprinzip verpflichtet die Verwaltung, Grund- und Menschenrechte zu wahren und faire Verfahren sicherzustellen. Öffentliches Handeln darf die private Freiheit nur aus sachlich gerechtfertigten Gründen einschränken und muss jederzeit rechtlich verantwortbar sein.

Solidarität und Gemeinwohl

Solidarität richtet das Handeln der Gebietskörperschaften auf die Zusammenarbeit mit anderen Gebietskörperschaften und allen von ihrem Handeln betroffenen Gruppen aus. Sie verlangt, eigene Interessen mit denen der Partner in Einklang zu bringen und im Zweifel dem Gemeinwohl Vorrang einzuräumen. Das öffentliche Interesse ist dabei umfassend zu verstehen und schließt die legitimen Interessen anderer Gebietskörperschaften und Anspruchsgruppen ein. Dies erfordert eine sorgfältige

Abwägung aller betroffenen Güter, etwa wenn die Gebietskörperschaften Infrastruktur trage, die der gesamten Region dient.

Ökologische Nachhaltigkeit und Umweltverantwortung

Ökologische Nachhaltigkeit verpflichtet die Gebietskörperschaften, die langfristigen Auswirkungen ihres Handelns auf die Umwelt zu berücksichtigen. Ziel ist eine insgesamt positive Ökobilanz, auch wenn dies eine Begrenzung des Ressourcenverbrauchs erfordert. Umweltverantwortung bedeutet zudem, langfristige öffentliche Interessen höher zu gewichten als kurzfristige Vorteile und gegebenenfalls heutige Einschränkungen zugunsten zukünftiger Generationen in Kauf zu nehmen.

Soziale Gerechtigkeit und Sozialstaatsprinzip

Soziale Gerechtigkeit fordert die Gebietskörperschaften auf, bei allen Entscheidungen auch die Auswirkungen auf benachteiligte Gruppen zu berücksichtigen. Sie zielt auf einen Ausgleich zwischen unterschiedlich gestellten Menschen und erkennt jedem Einzelnen einen eigenständigen Wert unabhängig von seiner Leistungsfähigkeit zu. Im Rahmen ihrer Zuständigkeiten haben die Gebietskörperschaften die Aufgabe, soziale Härten abzufedern und allen Menschen einen gerechten Anteil am Gemeinnutzen sowie eine würdige Existenzsicherung zu ermöglichen.

Demokratie, Mitbestimmung und Transparenz

Demokratische Mitbestimmung und Transparenz sind die Grundlage wirksamer Partizipation. Die Gebietskörperschaften sind verpflichtet, ihre Entscheidungsprozesse offen zu gestalten und Betroffene angemessen zu beteiligen. Partizipation kann dabei unterschiedliche Formen annehmen – von Anhörung bis zur verbindlichen Mitentscheidung. Das Demokratieprinzip verlangt einen kontinuierlichen Dialog mit der Bevölkerung sowie faire und nachvollziehbare Entscheidungsverfahren.

Über diese Werte werden die Aktivitäten der Kommune abgeglichen und mit den Erwartungen, den Wirkungen und den Rückkopplungen der jeweiligen Wirkungsglieder im jeweiligen Wirkungsradius rückgekoppelt.

3.4 Fokus-Aktivitäten und -Ressourcen

Im Rahmen der Ausarbeitung sollen Kernfragen gezielt auf die Aktivitäten der jeweiligen Verwaltung bezogen werden. Dabei geht es darum, systematisch zu analysieren, welche konkreten Strategien und Maßnahmen die Verwaltung bereits umsetzt, um das Gemeinwohl zu stärken. Zu berücksichtigen sind insbesondere kommunale Handlungsfelder wie Bildung und Betreuung, soziale Teilhabe, Integration, Umwelt- und Klimaschutz, nachhaltige Stadtentwicklung, Bürger*innenbeteiligung sowie eine transparente Verwaltung. Es ist zu prüfen, welche Programme, Projekte und Strukturen in diesen Bereichen bestehen und wie sie zur Förderung des Gemeinwohls beitragen.

Darüber hinaus soll herausgearbeitet werden, welche Werte der Gemeinwohl-Ökonomie die Verwaltung in ihrem Handeln sichtbar lebt. Dazu zählen insbesondere Menschenwürde, Solidarität und soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und demokratische Mitbestimmung. In der Ausarbeitung ist zu analysieren, inwiefern diese Werte in kommunalen

Entscheidungen, Leitbildern, Beteiligungsformaten, Vergabekriterien oder im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern konkret umgesetzt werden.

Ein weiterer Schwerpunkt der Aufgabe besteht darin zu reflektieren, ob wichtige Aktivitäten bislang fehlen oder ausbaufähig sind, gerade im Hinblick auf die erarbeitete Vision und den Sinn. Hierbei soll kritisch geprüft werden, in welchen Bereichen zusätzlicher Handlungsbedarf besteht, etwa bei der Förderung von Chancengleichheit, der Unterstützung benachteiligter Gruppen, der Stärkung nachhaltiger Mobilität oder der intensiveren Einbindung der Bürgerschaft in Entscheidungsprozesse.

Schließlich ist zu untersuchen, ob alle relevanten Werte der Gemeinwohl-Ökonomie im kommunalen Handeln ausreichend berücksichtigt werden oder ob Ergänzungen sinnvoll erscheinen. Mögliche Aspekte könnten hier Vielfalt und Inklusion, Generationengerechtigkeit, regionale Wertschöpfung oder langfristige Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft sein. Ziel der Ausarbeitung ist es, eine strukturierte Bestandsaufnahme der kommunalen (Verwaltungs-)Aktivitäten vorzunehmen und darauf aufbauend Entwicklungsperspektiven im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie zu formulieren.

Kernfragen:

- Welche Strategien, Maßnahmen setzt die Verwaltung bereits um?
- Welche Werte der Gemeinwohl-Ökonomie lebt die Verwaltung dabei?
- Fehlen der Verwaltung wichtige Aktivitäten?
- Fehlen der Verwaltung wichtige Werte, die sie ergänzen sollte?
- Wie richtet die Verwaltung sich in Bezug auf ihre Vision aus?

3.5 Finanzen

Die Verwaltung analysiert systematisch, wie ihre finanziellen Mittel eingesetzt werden, und unterscheidet dabei zwischen Pflichtaufgaben und den sogenannten freiwilligen Leistungen. Sie entwickelt transparente Kriterien, um zu bewerten, in welchem Maße der Mitteleinsatz zur Erreichung gemeinwohlorientierter und nachhaltiger Ziele beiträgt. Auf dieser Grundlage prüft sie, ob Ressourcen effizient, wirksam und im Sinne langfristiger (kommunaler) Entwicklung eingesetzt werden. Daraus kann die Verwaltung Prioritäten für zukünftige Haushaltsentscheidungen ableiten und den Mitteleinsatz stärker an strategischen Gemeinwohlzielen ausrichten.

Auf Grundlage der beschriebenen Analyse kann die Verwaltung eine systematische Matrix für den Finanzabgleich entwickeln, die den Mitteleinsatz transparent, vergleichbar und an Gemeinwohlzielen ausgerichtet bewertet. Die Matrix dient dazu, Pflichtaufgaben und freiwillige Leistungen strukturiert gegenüberzustellen und deren Beitrag zu gemeinwohlorientierten und nachhaltigen Zielen zu prüfen. Ein Vorschlag für eine Matrix zum Finanzabgleich der Verwaltung zeigt die folgende Matrix auf. Diese Matrix kann in Form einer Bewertungsübersicht aufgebaut sein, in der zentrale, kommunale Maßnahme bzw. jeder Haushaltsbereich oder Produktgruppen (Doppik, doppelte Buchführung in Konten) anhand zentraler Kriterien eingeschätzt wird:

Aufgabenbereich / Maßnahme	Pflichtaufgabe / freiwillige Leistung	Finanzvolumen	Beitrag zum Gemeinwohl	langfristige Wirkung	Effizienz / Wirtschaftlichkeit	strategische Priorität
Kinderbetreuung	Pflichtaufgabe	x,xx €	hoch / mittel / gering	hoch / mittel / gering	hoch / mittel / gering	hoch / mittel / gering
Kulturförderung	Freiwillige Leistung	x,xx €	...	...	...	...
Klimaschutzprogramm	Freiwillige Leistung	x,xx €	...	...	...	...

Durch die systematische Bewertung in dieser Matrix erhält die Verwaltung eine transparente Entscheidungsgrundlage für den Finanzabgleich. Pflichtaufgaben werden hinsichtlich ihrer Effizienz und Zielerreichung überprüft, während freiwillige Leistungen gezielt danach beurteilt werden können, welchen konkreten Mehrwert sie für Gemeinwohl und nachhaltige Entwicklung bieten.

Auf Basis der Matrix lassen sich Prioritäten für zukünftige Haushaltsentscheidungen ableiten, Mittelumrichtungen begründen und der (kommunale) Mitteleinsatz konsequent an strategischen Gemeinwohlzielen ausrichten. Zudem ermöglicht die Matrix eine nachvollziehbare Kommunikation gegenüber Politik, Verwaltung und Bürgerschaft und stärkt so Transparenz und demokratische Legitimation der Finanzplanung.

3.6 Wirkungsmessung

Öffentliches Handeln wird häufig daran gemessen, welche Leistungen erbracht werden. Für eine nachhaltige Steuerung ist jedoch entscheidend, **welche Wirkungen diese Leistungen tatsächlich entfalten**.

Die Wirkungsmessung setzt genau hier an: Sie betrachtet nicht nur, was eine Organisation tut, sondern vor allem, **welche Veränderungen dadurch bei Menschen, Organisationen und im Gemeinwesen entstehen**. Damit erweitert sie den Blick von der reinen Leistungserbringung hin zur tatsächlichen Wirkung der jeweiligen Leistung im gesamten gesellschaftlichen Ökosystem.

Ziel der Wirkungsmessung ist es, Zusammenhänge zwischen eingesetzten Ressourcen, umgesetzten Maßnahmen und erzielten Ergebnissen sichtbar zu machen. Sie schafft Transparenz über Erfolge und Herausforderungen und unterstützt eine gezielte Weiterentwicklung von Strategien und Maßnahmen. Als Bestandteil einer wirkungsorientierten Steuerung hilft die Wirkungsmessung dabei, Prioritäten zu setzen, Entscheidungen fundiert zu treffen und zu begründen sowie das eigene Handeln kontinuierlich zu reflektieren und zu verbessern.

Für die Wirkungsmessung orientiert sich das EOnGood-Modell an der Logik des **Input-Output-Outcome-Impact Modells (IOOI)**. Dieses unterscheidet zwischen eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen, den hieraus entstehenden Veränderungen und den langfristigen gesellschaftlichen Wirkungen. In Kombination mit den Wirkungsradien und den Ebenen strategisch, operativ und gesellschaftlich ermöglicht diese Logik eine systematische und nachvollziehbare Betrachtung der gesamten öffentlichen Wirkung.

In der öffentlichen Verwaltung empfiehlt sich eine leicht angepasste Version dieses Modells, aus der sich eine **erweiterte Wirkungskette** ergibt:

Input → Aktivität → Output → Outcome → Impact

Input eingesetzte Ressourcen wie Personal, Budget, Infrastruktur oder Zeit
Aktivität konkretes Tun und Umsetzen, um aus dem Input den Output zu erzeugen
Output unmittelbar erbrachte Leistungen, Aktivitäten oder Angebote
Outcome kurzfristige bis mittelfristige Veränderungen bei Zielgruppen oder Systemen
Impact langfristige gesellschaftliche, wirtschaftliche oder ökologische Wirkungen

Für den Verwaltungsgebrauch lässt sich der Weg von den eingesetzten Mitteln bis zum gesellschaftlichen Nutzen durch diese verständlicheren Begriffe ableiten und an folgendem Praxisbeispiel der "Einführung von Sprachkursen für geflüchtete Menschen" verdeutlichen:

Einsatzmittel → Durchführung → Leistungen → Nutzen → gesellschaftlicher Beitrag

Fachbegriff	Verwaltungs-Begriff	Was ist damit gemeint?	Beispiel: Sprachkurs für Geflüchtete
Input	Ressourcen / Mittel	Was setzen wir ein? (Geld, Personal, Räume)	50.000 €, 2 Lehrkräfte
Aktivitäten	Maßnahmen / Umsetzung	Was tun wir konkret damit?	Durchführung von 10 Kursmodulen
Output	Leistungen / Ergebnisse	Was kommt direkt dabei heraus (Zählbares)?	20 ausgestellte Zertifikate
Outcome	Wirkung (direkt)	Was ändert sich bei der Zielgruppe?	Teilnehmende können Deutsch sprechen
Impact	gesellschaftlicher Nutzen	Welchen langfristigen Beitrag leisten wir?	Bessere Integration in den Arbeitsmarkt

Dieses Modell beschreibt somit den Weg vom Einsatz der **Ressourcen** über die konkreten **Maßnahmen** und **Leistungen** bis hin zur angestrebten **Wirkung** bei der Zielgruppe und dem langfristigen **Nutzen** für die Gesellschaft. Sie ermöglicht es, zwischen **erbrachter Leistung** und **tatsächlicher Wirkung** zu unterscheiden. Während Output beschreibt, was eine Organisation leistet, beschreibt Outcome und Impact, welche Veränderungen dadurch tatsächlich entstehen.

3.6.1 Ziel der Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung dient dazu, die Leistungen und Maßnahmen der Verwaltung bzw. Organisation nicht nur anhand ihrer Aktivitäten, sondern insbesondere anhand ihrer **tatsächlichen Wirkungen auf andere Organisationen, das wirtschaftliche Umfeld, die Gesellschaft und die Umwelt** zu beurteilen.

Ziel ist es, Transparenz darüber zu schaffen,

- welche Ressourcen eingesetzt werden,
- welche Leistungen daraus entstehen,
- welche Veränderungen dadurch bewirkt werden und
- welche langfristigen gesellschaftlichen Effekte sich konkret daraus ergeben.

Die Wirkungsmessung ist ein **zentrales Instrument einer wirkungsorientierten Steuerung und Koordination**. Sie hilft dabei, die bisherige Arbeit einer Institution nachvollziehbar zu machen, ihre Wirkung zu belegen und fundierte Entscheidungen für die zukünftige Ausrichtung zu treffen.

Das Ziel der Wirkungsmessung in der Verwaltungsarbeit ist somit, **Transparenz, Effizienz und Zielerreichung staatlichen Handelns systematisch zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern**.

3.6.2 Methodik der Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung im EConGood-Modell folgt einem systematischen und mehrdimensionalen Ansatz. Ausgangspunkt sind die definierten Wirkungsziele, die entlang der Wirkungsradien sowie der Ebenen strategisch, operativ und gesellschaftlich strukturiert werden.

Zur Analyse der Wirkung wird die Logik der Wirkungskette (Input–Aktivität–Output–Outcome–Impact) angewendet. Dadurch wird nachvollziehbar, wie eingesetzte Ressourcen über konkrete Leistungen zu messbaren Veränderungen und langfristigen Wirkungen führen.

Die Wirkungsmessung erfolgt auf Basis ausgewählter quantitativer und qualitativer Indikatoren. Diese werden so gewählt, dass sie sowohl die Leistungserbringung als auch die tatsächlichen Wirkungen im System abbilden. Ergänzend werden Rückkopplungen aus den jeweiligen Wirkungsbereichen berücksichtigt, um Wahrnehmungen, Erfahrungen und Entwicklungen systematisch einzubeziehen.

Die Methodik versteht sich dabei nicht als rein statisches Messsystem, sondern als kontinuierlicher Lern- und Steuerungsprozess. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen, Maßnahmen gezielt weiterzuentwickeln und die Wirkung öffentlichen Handelns langfristig zu stärken.

3.6.3 Ebenen der Wirkung

Die Wirkungsmessung unterscheidet zwischen den bereits bekannten und zu Beginn dieses Dokuments erklärten drei Wirkungsebenen:

Operative Ebene

Auf der operativen Ebene werden vor allem **Inputs und Outputs** betrachtet. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, welche Ressourcen eingesetzt werden und welche konkreten Leistungen daraus entstehen.

Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- eingesetzte Finanzmittel
- Personalressourcen
- Anzahl durchgeführter Maßnahmen
- Anzahl betreuter Projekte oder Programme

Strategische Ebene

Auf der strategischen Ebene werden **Outcomes** betrachtet. Hier wird untersucht, welche **Veränderungen durch die erbrachten Leistungen tatsächlich erreicht werden**.

Beispiele:

- verbesserte wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- steigende Nutzung von Angeboten
- Veränderungen im Verhalten von Zielgruppen
- verbesserte Organisationsstrukturen

Diese Ebene ist besonders wichtig für die **strategische Steuerung der Organisation**.

Gesellschaftliche Ebene

Auf der gesellschaftlichen Ebene werden **langfristige Wirkungen (Impact)** betrachtet. Diese beziehen sich auf übergeordnete Entwicklungen wie beispielsweise:

- wirtschaftliche Stabilität einer Region
- gesellschaftlicher Zusammenhalt
- ökologische Nachhaltigkeit
- Lebensqualität der Bevölkerung

Da diese Wirkungen häufig durch viele Faktoren beeinflusst werden, erfolgt ihre Messung meist über **Kennzahlen oder Indizes**, die Entwicklungen langfristig sichtbar machen. Ergänzend zu den Wirkungsebenen werden im Modell die verschiedenen **Wirkungsradien** betrachtet. Diese beschreiben, in welchen Bereichen die konkrete Wirkung entsteht (siehe Abschnitt Wirkungsradien).

3.6.4 Kennzahlenbasierte Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung erfolgt auf Basis von Kennzahlen. Kennzahlen sind messbare Größen, die Entwicklungen oder Veränderungen sichtbar machen.

Dabei können unterschiedliche Kennzahltypen eingesetzt werden:

- **quantitative Kennzahlen:** (z. B. Anzahl Projekte, Budgetvolumen, Beschäftigungszahlen)
- **qualitative Kennzahlen:** (z. B. Zufriedenheit, wahrgenommene Qualität, Vertrauen)
- **IndexKennzahlen:** (z. B. Nachhaltigkeits- oder Lebensqualitätsindizes)

Die Auswahl der Kennzahlen orientiert sich an der jeweiligen Fragestellung und an der Verfügbarkeit belastbarer Daten.

3.6.5 Kennzahlen bestimmen

Die Bestimmung von Kennzahlen dient dazu, die angestrebten Wirkungen systematisch messbar und steuerbar zu machen. Ausgehend von den definierten Zielen, Wirkungsradien und Wirkungsebenen werden hierfür geeignete Kennzahlen ausgewählt, die zentrale Entwicklungen und Veränderungen abbilden.

Kennzahlen übersetzen komplexe Wirkungszusammenhänge in nachvollziehbare Größen und schaffen damit eine Grundlage für fundierte Entscheidungen, transparente Steuerung und

kontinuierliches Lernen. Dabei ist es entscheidend, eine ausgewogene Auswahl zu treffen, die sowohl Leistungen als auch tatsächliche Wirkungen berücksichtigt.

Die Auswahl der Kennzahlen orientiert sich an ihrer Relevanz, Verständlichkeit und Messbarkeit. Ziel ist nicht eine möglichst große Anzahl an Kennzahlen, sondern ein fokussiertes Set, das die wesentlichen Wirkungsaspekte abbildet und regelmäßig überprüft sowie weiterentwickelt wird.

Definition von Kennzahlen

Kennzahlen sind Zahlenwerte, die komplexe Sachverhalte in konzentrierter Form messbar und vergleichbar machen. Sie dienen dazu, Informationen schnell zu erfassen, Ziele zu kontrollieren und Entscheidungen vorzubereiten. Eine einheitliche Definition von Kennzahlen greift oft zu kurz, da sie die feinen Unterschiede zwischen bloßen Messwerten, Verhältniszahlen und komplexen Wirkungsindikatoren vernachlässigt.

Typ	Fokus	Beispiel
Absolute Kennzahlen	Einzelwerte ohne Bezug (Rohdaten)	Teilnehmende, Anzahl der Mitarbeitenden, Stromverbrauch.
Relative Kennzahlen (Verhältniszahlen)	Setzen zwei Werte in Beziehung (viel aussagekräftiger).	Gewinnmarge (Gewinn/Umsatz), Krankheitsquote, Klickrate.
Wirkungskennzahlen (Impact)	Messen nicht die Aktivität, sondern die Veränderung.	Senkung der CO2-Emissionen, Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

Jede Kennzahl benötigt ein eindeutiges methodisches Gerüst, um eine einheitliche Interpretation und Auswertung zu garantieren.

Für die Definition einer Kennzahl werden in der Regel verschiedene beschreibende Elemente herangezogen, wie etwa die Einheit der Messgröße, die zugrunde liegende Datenquelle, der betrachtete Zeitraum bzw. das Referenzjahr, die räumliche Bezugsebene, die Definition bzw. Berechnungsmethode, das Aktualisierungsintervall sowie gegebenenfalls Angaben zur Datenqualität. Diese Merkmale dienen dazu, die Kennzahl eindeutig zu beschreiben, ihre Aussagekraft zu sichern und ihre Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht alle Kennzahlentypen sämtliche dieser Aspekte vollständig abdecken müssen. Je nach Zielsetzung, Datenverfügbarkeit und Kontext können einzelne Angaben entfallen oder unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Entscheidend ist, dass die für das jeweilige Anwendungsfeld relevanten Informationen transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

3.6.6 Nutzung der Wirkungsmessung

Ausgehend von den festgelegten Wirkungszielen bilden die Messergebnisse die Basis für:

- evidenzbasierte bzw. datenbasierte Entscheidungsfindung,

- Priorisierung von Maßnahmen,
- Evaluation von Programmen,
- strategische Planung,
- kontinuierliche Organisationsentwicklung,
- transparente Rechenschaft gegenüber Öffentlichkeit und Politik.

Die Wirkungsmessung ist dabei kein einmaliger Prozess, sondern Bestandteil eines **kontinuierlichen Steuerungs- und Lernsystems**.

Das EconGood Kommunen Canvas kann als operatives und zugleich reflexives Instrument sinnvoll in das integrierte kommunale Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden werden. Es unterstützt dabei, Nachhaltigkeitsziele konkret zu strukturieren, Maßnahmen systematisch zu planen und deren Wirkungen entlang zentraler Werte wie Gemeinwohlorientierung, Transparenz und Partizipation sichtbar zu machen. Innerhalb des Managementkreislaufs kann das EconGood Kommunen Canvas insbesondere in der Phase der Zielentwicklung und Maßnahmenplanung eingesetzt werden, indem es die Verbindung zwischen strategischen Zielen (z. B. aus der Nachhaltigkeitsstrategie) und der praktischen Umsetzung in Verwaltungshandeln herstellt. Gleichzeitig liefert es eine anschauliche Grundlage für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, da Fortschritte, Wirkungen und bestehende Herausforderungen strukturiert dargestellt werden können. Durch die Verknüpfung mit bestehenden Instrumenten wie Nachhaltigkeitshaushalt, Checks und Berichten trägt das EconGood Kommunen Canvas dazu bei, Nachhaltigkeit nicht nur konzeptionell, sondern auch im Verwaltungshandeln konkret und nachvollziehbar zu verankern.

3.7 Gemeinwohl-Beitrag für ein gutes Leben

3.7.1 Auswertung des ECONgood Kommunen Canvas

Die Verwaltung wertet die Ergebnisse des ECONgood Kommunen Canvas aus und nutzt diese zur systematischen Standortbestimmung. Sie analysiert, in welchen Bereichen Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlkriterien stärker in kommunale (Verwaltungs-) Entscheidungen integriert werden sollten, und identifiziert Potentiale der Transformation.

3.7.2 Strategische Verankerung der Gemeinwohlorientierung

Die Verwaltung überprüft, inwiefern die ECONgood-Prinzipien verbindlich in Verwaltungsprozessen, Leitbildern und Entscheidungsstrukturen verankert werden sollten. Auf dieser Grundlage legt sie Zielpfade fest, um Transparenz, Nachhaltigkeit und Beteiligung systematisch zu stärken.

3.7.3 Überprüfung und Reduzierung nicht zielführender Aufwände

Darüber hinaus überprüft die Verwaltung ihre bestehenden Abstimmungs- und Dokumentationsprozesse auf Redundanzen und Optimierungspotenziale. Sie hinterfragt Maßnahmen, die kurzfristige Effizienz über langfristige Nachhaltigkeit stellen, vereinfacht Verwaltungsabläufe und

richtet den Ressourceneinsatz stärker auf wirkungsorientierte, gemeinwohlrelevante Projekte aus. Ziel ist es, Kapazitäten freizusetzen und die kommunale Verwaltung konsequent auf eine nachhaltige und gemeinwohlorientierte Entwicklung auszurichten.

3.7.4 Ausblick

Auf Grundlage der Auswertung werden konkrete nächste Schritte festgelegt:

- Priorisierung der wichtigsten Handlungsfelder,
- Ableitung von umsetzbaren Maßnahmen und Pilotprojekten,
- Festlegung klarer Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung,
- Aufbau eines Monitorings zur regelmäßigen Überprüfung der Fortschritte,
- Information und Einbindung relevanter Wirkungsglieder.

Diese Schritte ermöglichen es einer Verwaltung, die **gemeinwohlorientierte Ausrichtung systematisch zu stärken und kontinuierlich weiterzuentwickeln**.

Auf Grundlage der definierten nächsten Schritte kann eine Potenzialmatrix erstellt werden, die die Umsetzung nach Prioritätsstufen (hoch, mittel, gering) strukturiert. Sie unterstützt die Verwaltung dabei, Handlungsfelder, Maßnahmen und organisatorische Schritte systematisch zu gewichten und eine realistische Umsetzungsreihenfolge festzulegen.

Handlungsfeld / Umsetzungsschritt	Potenzial für Gemeinwohlwirkung	Umsetzbarkeit (Ressourcen, Zeit)	Priorität	Konkrete nächste Schritte

Hohe Priorität: Maßnahmen mit großer Wirkung für Gemeinwohl und strategische Steuerung sowie hoher Umsetzbarkeit. Sie bilden die Grundlage für alle weiteren Schritte (z. B. Priorisierung eines Handlungsfeldes, Pilotprojekte, klare Zuständigkeiten).

Mittlere Priorität: Maßnahmen mit wesentlicher Steuerungsfunktion, die jedoch mehr Abstimmung, Ressourcen oder Zeit erfordern (z. B. Monitoring, Beteiligung der Wirkungsglieder).

Geringe Priorität: Unterstützende Maßnahmen mit mittelbarer Wirkung, die sinnvoll sind, aber erst nach Etablierung der zentralen Strukturen umgesetzt werden sollten (z. B. umfassende Schulungsprogramme oder zusätzliche digitale Tools).

Die Potenzialmatrix ermöglicht es der Verwaltung zusätzlich, die nächsten Umsetzungsschritte klar zu strukturieren, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und die Transformation hin zu einer gemeinwohlorientierten und nachhaltigen Entwicklung schrittweise und überprüfbar zu gestalten.

Entwurf: Dr. Anke Butscher und Daniel Schleicher, Stand 17.04.2026