

Gemeinwohl-Ökonomie, Wettbewerb und die Leitidee einer inklusiven Gesellschaft

Theorie, praktische Umsetzung und Wirkung in einem Unternehmen der Freien Wohlfahrt

WILFRIED KNORR

ist Direktor in Herzogsägmühle
Mitglied der SprecherInnen der
Gemeinwohlökonomie deutsch-
sprachiger Raum.
www.herzogsaegmuehle.de

Wohl nur den wenigsten Menschen ist es wirklich wohl ums Herz, wenn sie über das Wirtschaften auf unserem Planeten Erde nachdenken. Man muss gedanklich sehr viel ausblenden, will man der real existierenden, kapitalistisch geprägten Marktwirtschaft ohne Einschränkungen vertrauen.

Ausblenden muss man zum Beispiel, dass

- sowohl national, als auch international die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter aufgeht. Wenige Milliardäre (die jüngste Oxfam-Studie aus dem Januar 2017 spricht von acht Menschen) besitzen so viel Vermögen wie die ärmere Hälfte der Erdbevölkerung, also vier Milliarden Menschen. Die jüngste Bertelsmann-Studie aus dem August 2017 konstatiert für Deutschland, dass die soziale Marktwirtschaft Einkommensungleichheiten zunehmend verstärkt;
- nicht mehr alle Menschen am Wohlergehen einer Gesellschaft teilhaben, sondern zunehmend mehr Menschen abgehängt werden; selbst im wohlhabenden Deutschland bekommt das Thema »Altersarmut« immer mehr Brisanz, zudem ist die Verweildauer in prekären wirtschaftlichen Verhältnissen kontinuierlich gestiegen. In internationaler Perspektive verfügen mehr als 2 Milliarden Menschen über weniger als drei Dollar/Tag, jede dritte Person hat keinen Zugang zu Toiletten, eine von elf Personen hat keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser, jedes sechste Kind zwischen 12 und 15 Jahren geht nicht zur Schule;

- die reine Wachstumsorientierung der Wirtschaft keine Antworten auf das Problem endlicher Ressourcen und globaler Umweltzerstörung findet; kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg genießt hohe Renditeerwartungen (Quartalszahlen bestimmen Managergehälter), langfristiges Nachhaltigkeitsdenken findet wenig Belohnung. Der Ressourcenverbrauch bedeutet, dass die gegenwärtige Generation lebt, als gäbe es 1,5 Planeten Erde. Der Anstieg des CO² Ausstoßes pro Kopf mit den Folgen des Klimawandels kann kaum gebremst werden. 20% der Bevölkerung verbrauchen 80% der Energieressourcen.

Spätestens seit dem Jahr 2010 ist (ausgehend von den Ende des 20. Jahrhunderts im Club of Rome erstmals formulierten wachstumskritischen Thesen) eine alternative Gegenbewegung zu beobachten, die unbedingt Respekt verdient und deren Thesen es lohnen, sorgfältig weitergedacht zu werden – die »Gemeinwohl-Ökonomie« (GWÖ), deren Vordenker der österreichische Buchautor Christian Felber ist. Das Diakoniedorf Herzogsägmühle hat als erstes Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland eine extern zertifizierte Gemeinwohl-

bilanz erstellt (veröffentlicht auf www.herzogsaegmuehle.de); ich skizziere im Folgenden die wesentlichen Eckpunkte der Idee der Gemeinwohl-Ökonomie, beschreibe den Umsetzungsprozess im Unternehmen, beleuchte das Spannungsfeld Wettbewerb und Gemeinwohlorientierung und gehe abschließend darauf ein, warum dieser Ansatz wesentliche Hinweise für die künftige Finanzierung der Sozialen Arbeit gibt.

Das Konzept der GWÖ

Wir müssen dem Geld wieder die dienende, nicht die herrschende Rolle zubilligen. Geld ist Mittel zum Zweck, nicht aber Selbstzweck. Geld ist Tauschwert, nicht Nutzwert. Unser Wirtschaftssystem hat aber dem Geld den Stellenwert des Ziels zugewiesen, deshalb strebt jedes Unternehmen nach mehr Geld, mehr Umsatz, mehr Gewinn. Andere Werte wie Nachhaltigkeit, umweltschonende Produktion, Beteiligung der Mitarbeitenden (nicht der Aktionäre) am Gewinn, Mitbestimmungsrechte, Erhalt der Arbeitsplätze in einer Region, regionale Beschaffung rücken vergleichsweise in den Hintergrund. Die Finanzbilanz, möglichst »triple A«

Unternehmens, seine umweltschonende Produktion, seine Haltung zu den Werten Solidarität, Menschenwürde, Nachhaltigkeit und Transparenz – also den ethischen Erfolg unternehmerischen Handelns – messen soll. Die Güte der Gemeinwohlbilanz wird dann Grundlage der Besteuerung von Unternehmen, von Zoll-Sätzen und Zinsbedingungen bei Banken – eine gute Gemeinwohlbilanz bietet damit wirtschaftliche Anreize, ethisch verantwortungsloses Handeln verliert seine Attraktivität. Die Messmethode ist im Kernstück der GWÖ, der »Gemeinwohlmatrix« beschrieben. Diese wird fortlaufend weiterentwickelt; derzeit gilt die Matrix 5.0 (nähere Informationen zu den damit untersuchten Themen und Messmethoden findet man unter www.ecogood.org).

Zweiter Kernsatz: Im Wirtschaftsleben sollen die Werte handlungsleitend sein, die wir auch für unsere sonstigen menschlichen Beziehungen als wichtig und wertvoll erachten: Vertrauen statt Vorteilnahme, Kooperation statt Verdrängung von Wettbewerbern, Solidarität mit Schwächeren statt Recht des Stärkeren. Unternehmen, die sozial denken und handeln, beispielsweise indem sie in ihre Produktionsprozesse die Vergabe

ressourcen- und umweltschonenden Bedingungen und den Rahmenbedingungen der Arbeitsplätze. Bewusst werden damit andere Kriterien neben die Spielregeln der Globalisierung gesetzt und höher gewichtet. Die auf dem Markt angebotenen Produkte erhalten eine »Gemeinwohl-Ampel«, mit deren Hilfe die Konsumenten auf einen Blick erkennen, ob das Produkt von einem Unternehmen mit guter oder schlechter Gemeinwohlbilanz stammt. Wir setzen damit Anreize für ein verändertes, an ethischen Kriterien ausgerichtetes Konsumentenverhalten – so wie die Einführung der Energieklassen-Aufkleber auf Kühlschränken, Waschmaschinen oder Geschirrspülern die Energieschleudern aus dem Markt verdrängt und sparsame Produkte stärker nachgefragt werden. Mit diesem Teil ihrer Theorie ist die Gemeinwohl-Ökonomie ganz nah an den Ergebnissen der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, die in der Legislaturperiode 2009-2013 sich mit »Wohlstand, Wachstum und Lebensqualität« auseinandersetzte: Übereinstimmend plädierten alle Fraktionen und Wissenschaftler dafür, die reine Orientierung am Bruttoinlandsprodukt und der Schuldenquote als Maßstab für »Erfolg und Wohlstand« aufzugeben und ökologische Kriterien (Erhalt der Artenvielfalt, Schadstoffausstoß) wie auch soziale Kriterien (Bildungschancen, Freiheitsindizes und Einkommensverteilung) mit zu gewichten. Zudem knüpft die GWÖ nahtlos an die internationalen Forschungen zur post-Wachstums-Gesellschaft, zum »happy planet index« oder zum »Bruttonationalglück« an. Und schließlich sind die Erkenntnisse der Suffizienz-Forschung (Mitarbeiterbindung gelingt nachhaltig nicht durch das Versprechen steter Geldmehrung) und der Glücksforschung (Das »rechte Maß an Beanspruchung« und die »Zugehörigkeit zu einer größeren Geschichte« sind Grundvoraussetzungen für Glücksempfinden) hoch anschlussfähig mit dem Ansatz der GWÖ.

»Im Wirtschaftsleben sollen die Werte handlungsleitend sein, die wir auch für unsere sonstigen menschlichen Beziehungen als wichtig und wertvoll erachten: Vertrauen statt Vorteilnahme, Kooperation statt Verdrängung von Wettbewerbern, Solidarität mit Schwächeren statt Recht des Stärkeren«

in Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens, reguliert derzeit den Zugang von Unternehmen zum Kapitalmarkt; bei der Kreditvergabe spielt der ethische Erfolg des Unternehmens keine Rolle.

Diese falsche Ordnung »Geld = Wert« ist umzukehren: Entscheidend soll die Gemeinwohl-Bilanz sein, die den regionalen und universalen Nutzen des

von Aufträgen an Werkstätten für Menschen mit Behinderungen einbinden, verbessern dadurch ihre Gemeinwohlbilanz, statt dass sie ihre Finanzbilanz schwächen und damit wirtschaftliche Nachteile hinnehmen

Dritter Kernsatz: Wir bewerten den Wert eines Unternehmens für die Region und beurteilen die Produktion hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit, der

Die Wirkung im Sozialraum

Die GWÖ bietet aber noch einen weiteren unschätzbaren Vorteil: Wenn Unternehmen für die Ausgestaltung und Tragfähigkeit des sozialen Netzes in der Region mit verantwortlich sind und ihre Gemeinwohlbilanz sich bei hohem

Einsatz für die Qualität sozialer Arbeit verbessert, dann haben Unternehmen plötzlich wirtschaftliche Vorteile von ihrem sozialen Engagement. So kann die Beauftragung einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen den Auftraggebern z.B. aus der Automotive-Industrie einen wirtschaftlichen Vorteil bieten und gleichzeitig die Tragfähigkeit des sozialen Netzes vor Ort steigern – Menschen mit Beeinträchtigungen haben durch Aufträge aus dem ersten Arbeitsmarkt einen sicheren Arbeitsplatz, Träger der Freien Wohlfahrt eine auskömmliche Finanzierung. Unternehmen müssen ja ein Interesse daran haben, dass auch künftig ausreichend viele und gut qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen und die Produktion im Sozialraum gehalten werden kann. Das funktioniert grundsätzlich nur, wenn das soziale Netz in der Region nicht löchrig wird – ohne Kitas oder Altenpflegeeinrichtungen können Fachkräfte nicht mit ihren Familien im Sozialraum existieren. Die Bedeutung und der Wert Sozialer Arbeit im Allgemeinen und damit auch die Entlohnung von Altenpflegerinnen, Erziehern oder Sozialpädagoginnen werden sich verbessern, die Attraktivität sozialer Berufe wird steigen.

Der konkrete Weg zur Bilanz

Nach dem Studium des Grundlagenbuchs »Gemeinwohlökonomie« (C. Felber) entschied sich die Leitungskonferenz in Herzogsägmühle, in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Nürnberg drei Workshops zu absolvieren und ca. 40 Führungskräfte mit der Gemeinwohlmatrix, den zu erfassenden Daten und den Fragen aus dem GWÖ-Handbuch vertraut zu machen. Mit überwältigender Mehrheit entschied diese Gruppe danach, einen Gemeinwohlbericht zu schreiben und zur Bilanz anzumelden. Im Erstbericht wurden nun alle Fragen zu den Werten der GWÖ und den Berührungsguppen von Herzogsägmühle durchgearbeitet und beantwortet. Von der Lieferantenbeurteilung, über die innerbetriebliche Einkommensspreizung, von Mitentscheidung im Unternehmen und innerbetrieblicher Transparenz bis zu der Energieversorgung des Ortes und der Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden wurden alle innerbetrieblichen Prozesse analysiert und bewertet. Dabei traten Schwachstellen

auf (z.B. ein zu großer Anteil von Plastikverpackungen im Herzogsägmühler Einkaufsmarkt), Entwicklungspotentiale wurden definiert (z.B. Stromspeicherung statt Einspeisung aus Blockheizkraftwerken), aber auch bereits bestehende Stärken (ethische Kundenbeziehung, Sinn und gesellschaftlicher Nutzen der Produkte und Dienstleistungen) wurden festgehalten.

Der vom Direktor in Herzogsägmühle geschriebene Erstbericht wurde in drei Zukunftskonferenzen im Unternehmen breit diskutiert, verändert, überarbeitet; der daraus entstandene Gemeinwohlbericht wurde im Herbst 2016 bei der GWÖ in Wien zur Zertifizierung angemeldet. Am 1. März 2017 war das Audit, nach den erforderlichen Nacharbeiten wurde das Testat im Juli 2017 mit 428 (von max. 1000 möglichen) Punkten erteilt.

werbsvorteil – Produkte und Dienstleistungen sind für Menschen mit ethischem Denken attraktiv.

Ziel muss es sein, dass künftig sehr viele diakonische Unternehmen selbst eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, ihre Prozesse z. B. in der Beschaffung, in der Energieversorgung, in Mobilitätskonzepten kritisch beleuchten und nach Nachhaltigkeitskriterien neu ausrichten und sich zudem über ihre Erfahrungen austauschen. Diakonische Unternehmen werden so ökologischer, vernünftiger – aber nicht in jeder Hinsicht teurer! Herzogsägmühle hat deswegen 2016 den Erstbericht nach den Vorgaben der GWÖ erstellt, der im Sommer 2017 auditiert wurde. Die Gemeinwohllbilanz, die nunmehr vorliegt, gibt zum einen Auskunft über die Qualität des unternehmerischen Handelns im Blick auf die Werte Ökologie, Soziale Gerech-

»Der Aufwand, den ein Unternehmen im Bilanzierungsprozess aufbringen muss, wird zum Wettbewerbsvorteil – Produkte und Dienstleistungen sind für Menschen mit ethischem Denken attraktiv.«

Die Erfahrung zeigt: Weit wichtiger als dieses Ergebnis war der Prozess – der weiterhin andauert. Überlegungen zur besseren Auslastung von Dienst-KFZ mittels der Einführung einer Mobilitätsapp (im Internet werden alle Fahrten der Dienstautos gelistet, Menschen, die eine Mitfahrgelegenheit brauchen, können sich »einbuchen«) gehören ebenso dazu wie die Förderung gesundheitsbewussten Verhaltens durch Leasing-Fahrräder als Teil einer Gehaltsumwandlung, die Etablierung von Beteiligungsstrukturen der Dorfbewohner und der Umstellung der Plastik-Verpackungen im Supermarkt hin zu recycelbaren und mehrfach verwendbaren Materialien. Die Anstrengungen lohnen sich – Zeitungen und Fernsehen berichteten vom »Pionierunternehmen der GWÖ Herzogsägmühle«. Damit wird der Aufwand, den ein Unternehmen im Bilanzierungsprozess aufbringen muss, letztlich zum Wettbe-

tigkeit, Menschenwürde und Transparenz, zum anderen wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotentiale im Blick auf die Mitarbeitenden, auf ethische Kundenbeziehungen, auf ethisches Finanzmanagement und auf Nachhaltigkeitsprinzipien im Wirtschaften. Für Sozialunternehmen bietet der Prozess einer Gemeinwohllbilanzierung zudem größte Chancen in der Bindung der Führungskräfte aus der Generation Y sowie hervorragende Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung mit überschaubarem Ressourceneinsatz. Und schließlich werden Kooperationen mit Mitbewerbern im Markt positiv gewertet; statt Konkurrenz (Ziel Schwächung und Verdrängung der Mitbewerber) wird Zusammenarbeit (Ziel: bestmöglicher Nutzen für die Gesellschaft, Stärken der Unternehmen stärken und ihre Schwächen schwächen) Grundlage des Wirtschaftens.

Dieser Wertehorizont der Gemeinwohl-Ökonomie und ihre gesellschaftspolitischen Ideen sind auch für die Diakonie von besonderer Bedeutung. Deshalb

für die Wohlfahrtsverbände solange erschwert, wie diese als Marktteilnehmer einfach die Regeln des kapitalistischen Marktes kritiklos hinnehmen.

»Statt Konkurrenz wird Zusammenarbeit Grundlage des Wirtschaftens«

befasst sich nicht nur Herzogsägmühle als soziales Unternehmen mit den Grundaussagen der Gemeinwohlökonomie, sondern auch das Diakonische Werk Bayern und die Diakonie auf Bundesebene; ein Arbeitskreis Kirche und kirchliche Institutionen in der GWÖ wurde im März 2018 gegründet und bündelt alle gemeinwohlorientierten Überlegungen caritativer, diakonischer und kirchlicher Akteure. Eine glaubwürdige sozial- und wirtschaftspolitische Stellungnahme – anwaltschaftlich für die Armen und Benachteiligten – ist

Kann hingegen die kirchlich gebundene Wohlfahrtspflege an prominenter Stelle an der Ausarbeitung eines alternativen, gerechteren und nachhaltigeren Wirtschaftssystems mitwirken, steigen ihre politische Glaubwürdigkeit und das Gewicht ihrer Stellungnahmen wieder an. In einem weiteren, gesellschaftspolitisch relevanten Schritt ist konsequenter Weise nunmehr die Anschlussfähigkeit der Prinzipien der GWÖ an parlamentarische Mehrheiten anzustreben. So empfahl 2016 auch der europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA)

mit überwältigender Mehrheit (8659 den nationalen Regierungen, die Grundgedanken der GWÖ in nationales Recht zu überführen. Dafür braucht es politische Willensbildungen, die auf Mehrheiten fußen. Wenn große Parteien in ihre Wirtschaftsprogramme die Annahmen der Gemeinwohl-Ökonomie aufnehmen (wie z.B. im Koalitionsvertrag der Grünen-Schwarzen Landesregierung in Baden-Württemberg; aber auch in Salzburg oder Valencia schon geschehen), kann bald schon auch mit Hilfe des Gesetzgebers die gegenwärtige Schiefelage, die sich aus einem unregulierten Finanzmarkt und einer marktradikalen globalisierten Wirtschaftspolitik ergibt, korrigiert werden und der Mensch mit seinen umfassenden Bedarfen nach Lebenssinn, Bewahrung der Schöpfung und Ausgleich von Ungerechtigkeiten in den Mittelpunkt des Wirtschaftens rücken. Die bayerische Verfassung formulierte das bereits 1946 in Artikel 151: Alles Wirtschaften dient dem Gemeinwohl! ■

Systematische Einführung in die Theorien Sozialer Arbeit



Theorien für die Soziale Arbeit

Herausgegeben von Prof. Dr. Michael May und Prof. Dr. Arne Schäfer
2018, 218 S., brosch., 24,90 €
ISBN 978-3-8487-4939-3
nomos-shop.de/37840

In diesem Lehrbuch werden die aktuell bedeutsamsten Theorien Sozialer Arbeit von denjenigen vorgestellt, die maßgeblich an deren Entwicklung beteiligt waren. Gerahmt wird dies durch Beiträge der Herausgeber, die den Diskurs systematisieren und Perspektiven der Theorieentwicklung zur Diskussion stellen.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos