

## Workshop 4: Gemeinwohlökonomie umsetzen

Moderiert von Roland Wiedemeyer, Berater und Auditor für die Gemeinwohlökonomie; protokolliert von Julia Marx und Julia Schrader, Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung

### Ziel

Ziel des Workshops war es, die Gemeinwohlökonomie (GWÖ) Bewegung und das GWÖ Bilanzierungsverfahren in Tiefe kennenzulernen und konkrete Anleitungen zur Zertifizierung eines Unternehmens oder einer Kommune zu bekommen.

### Kurzzusammenfassung

Da es aber keine/n Teilnehmer\*in gab, der eine konkrete Bilanzierung plant, lag der Fokus zunächst auf der GWÖ Bewegung an sich und darin, zu verstehen, wo die Bewegung steht und hinwill. Es wurden Chancen und Herausforderungen, die mit einer Bilanzierung verbunden sind, diskutiert und Wege aufgezeigt, wie man Kommunen oder Unternehmen an die GWÖ Matrix heranführen kann und welche konkreten Umsetzungswege es gibt.

### Workshop Ablauf:

Tag 1	Tag 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellungsrunde</li> <li>• Einführung ins Thema/ Grundlagen der GWÖ</li> <li>• Murregruppen zu Ängsten und Hoffnungen – Reflexion von Ängsten und Hoffnungen</li> <li>• Vorstellung der GWÖ-Matrix und Übung zur GWÖ Matrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmungsbild und Reflexion Tag 1</li> <li>• Die GWÖ Bewegung: Inhaltlicher Input zur Organisationsform der Bewegung durch den Referenten Wiedemeyer</li> <li>• Techniken und Prinzipien der Ansprache: Wo kann man andocken und ins Tun kommen?</li> <li>• Ergänzende Information/ Diskussion zur Bilanzierung</li> <li>• Diskussion um GWÖ und die Systemzwänge unseres Wirtschaftssystems</li> <li>• Übung: Schnelltest für Unternehmen und anschließende Reflexion</li> </ul>

### 1. Begrüßung und Vorstellungsrunde

Die Teilnehmer\*innen hatten die Erwartung an den Workshop, zu lernen wie sie die GWÖ als Instrument für den Umbau/die Verbesserung des derzeitigen Wirtschaftssystems einsetzen können. Die Frage, ob strukturelle Veränderung des Wirtschaftssystems durch GWÖ möglich sind, war dabei von großem Interesse. Einigkeit bestand bei allen Teilnehmer\*innen darüber, dass das Wirtschaftssystem, lokal wie global, zu einer fatalen Situation für Umwelt und Mensch führt. Die Hintergründe der Teilnehmer\*innen waren teils wirtschaftlicher Natur (Theorie und/oder Praxis), teils hatten die Teilnehmer\*innen Erfahrung als Unternehmensleiter\*innen und teils kamen die Teilnehmer\*innen aus der Wissenschaft und/oder dem Aktivismus für Nachhaltigkeit.

### 2. Einführung ins Thema/Grundlagen der GWÖ (Inhaltliche Impulse des Referenten)

Roland Wiedemeyer gibt nach der Vorstellungsrunde eine Einführung in die GWÖ-Bewegung: Das sehr bekannte Buch von Christian Felber war nicht der einzige Startpunkt. Noch vor der Buchveröffentli-

chung gab es bereits eine Gruppe von Unternehmer\*innen, die nach den Prinzipien der GWÖ praktiziert haben. Daraus erwuchs die 2011 „Bewegung“. Mittlerweile sind ca. 20.000 Menschen in ca. 25 Ländern Teil der Bewegung. Die Beteiligten der GWÖ-Bewegung zeichnen sich dadurch aus, dass sie praktisch umsetzen und nicht nur theoretisch an Visionen eines anderen Wirtschaftssystems arbeiten.

Die GWÖ will ein alternatives Wirtschaftssystem, dessen Erfolg sich daran misst, ob es dem Gemeinwohl dient, aufbauen. Die GWÖ nimmt nicht-finanzielle Aspekte genauso in den Fokus und in dergleichen Akribie wie die herkömmliche Bilanz die finanziellen Aspekte. Sie ersetzt die „normale“ Bilanz nicht, sondern soll ergänzend geführt werden.

Die GWÖ setzt hohe Standards der Mitbestimmung: Bezüglich der Unternehmensleitung ist das Idealbild eines GWÖ-Unternehmens beispielsweise, dass es keine/n Chef\*in gibt, sondern ein Konglomerat von Mitarbeiter\*innen die Belange des Unternehmens lenkt. Andockpunkte in der realen Welt für derlei GWÖ-Praktiken gibt es nicht/kaum. Daher sei es schwierig die GWÖ-Bewegung in der Wirtschaftswelt zu präsentieren. Diese Schwierigkeit erhöht sich, da keine/r weiß, wie die Lösung eines anderen Systems aussieht. Die GWÖ-Bewegung selber versteht die Entwicklung hin zu einer GWÖ als lernenden Prozess.

Das Modell von Nachhaltigkeit, an dem sich die GWÖ orientiert ist das Vorrangmodell der Nachhaltigkeit, das sich vom Drei- Säulen Modell unterscheidet (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Um einen knappen inhaltlichen Einstieg zu bekommen, empfiehlt sich das Video über die GWÖ auf **youtube**: <https://www.youtube.com/watch?v=cVFvyd7SmxU>.

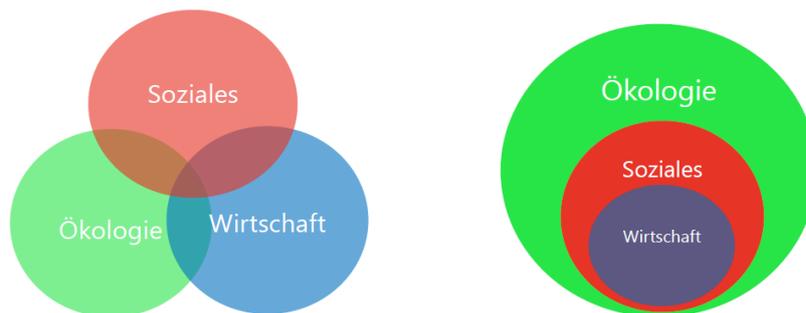


Abbildung 1: Drei- Säulen Modell der Nachhaltigkeit (links) vs. Vorrangmodell der Nachhaltigkeit (rechts). Quelle: Präsentation Roland Wiedemeyer

### 3. Murmelgruppen zu Ängsten und Hoffnungen

In einer Übung sammeln die Teilnehmer\*innen in Kleingruppen Ängste und Hoffnungen (s. Abb. 2).

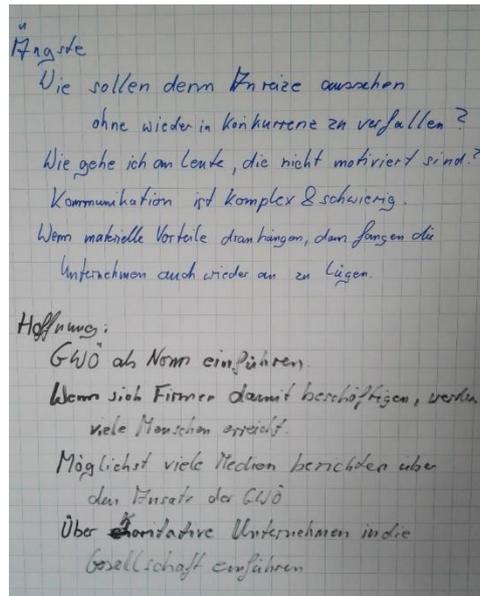


Abbildung 2: Ängste und Hoffnungen- Sammlung der Reflexionen der Workshopteilnehmenden

Die größten Sorgen beziehen sich auf die Auswirkungen eines erstrebten Anreizsystems für Unternehmen, das erneut zu Konkurrenzdenken und Missbrauch führen könnte. Das Anreizsystem könnte damit dem angestrebten Wertewandel im Wege stehen. Dazu gibt es auch in der Bewegung keine einheitliche Meinung.

Auch die Systemänderungsfrage beschäftigt die Teilnehmer\*innen und es kam die Sorge auf, dass die GWÖ das Wachstumsparadigma nicht überwindet.

Darüber hinaus besteht die Angst, dass Unternehmer\*innen keinen Sinn in der Bilanzierung sehen, da sie keinen wirtschaftlichen Vorteil bringt und sehr aufwendig ist.

Die Teilnehmer\*innen hoffen, dass gute Beispiele von Unternehmen, die GWÖ-bilanzieren sind, eine Motivation für andere Unternehmen sind. Wenn die GWÖ sich weit verbreitet, hat das auch Auswirkungen auf verwaltende Institutionen und könnte eine Neuordnung der Logiken erwirken.

Das Fazit Roland Wiedemeyers ist, dass die GWÖ Bewegung nicht uniform ist, sondern gestaltet wird von denen die mitmachen und Ängste innerhalb der GWÖ-Bewegung als Grundlage dafür dienen müssen, die GWÖ besser zu machen.

#### 4. Die GWÖ-Matrix – Theoretischer Input Referent

Die Matrix ist der Kern der GWÖ-Bewegung. Sie beschreibt 20 Gemeinwohl-Themen inhaltlich und gibt Anleitungen zur Bewertung nach Gemeinwohlmaßstäben. In der Matrix wird von der Kernfrage ausgegangen: Wie lebt ein Unternehmen einen Wert (Spalte) in Bezug auf seine Berührungsgruppe (Zeile)? (siehe Abbildung 3). In der GWÖ geht es damit um Beziehungen zwischen Wirtschaftsgruppen. In unserer Gesellschaft haben wir die Fähigkeit, die Qualität einer Beziehung zu nennen, verlernt.

Pro Feld kann bekommt man Punkte: Die erreichbaren Punkte reichen von -3.600 bis +1000 Punkten. 0 Punkte zu erreichen ist schon brillant. Die Wirtschaft hat daraus leider eine Punkteschlacht gemacht. Die Punkte der einzelnen Felder werden nicht alle gleich gewichtet. Entscheidungen dazu trifft die Matrix-Entwicklungs-Gruppe (ein Gremium der GWÖ). Die Matrix wird ständig verbessert. Aktuell gibt es die fünfte Version.

Oft scheitert die Bewertung daran, dass erforderliche Werte nicht erhoben werden (können). Die Erhebung der Daten ist oft der erste Schritt, den es zu gehen gilt. Der Aufwand, den das Unternehmen aufbringen muss um die Werte zu erheben, ist um ein Vielfaches (3-4-mal) höher, als der Aufwand des/r Auditor\*in.

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	<b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 3: Aktuelle Version Matrix 5.0. Quelle: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>

## 5. Übung: Teilnehmende suchen sich je ein Feld der Matrix aus und bilanzieren ihr Lieblingsunternehmen.

Die Teilnehmer\*innen sollen anhand eines Gemeinwohlthemas der Matrix (eines der Kreuzfelder in Abbildung 3) ihre Lieblingsfirma bewerten.

In der gemeinsamen Reflexion waren die Teilnehmer\*innen sehr überrascht, wie hoch die Ansprüche der GWÖ sind. Die Bilanzierung wird als sehr komplexer Prozess empfunden. Roland Wiedemeyer stimmt dem zu. Die Beschäftigung mit GWÖ ist für Unternehmen anfangs sehr enttäuschend. Die Unternehmen, die an die GWÖ-Bewegung herantreten mit dem Wunsch eines Auditings sind geschockt. Das ist ok, denn das Ziel der GWÖ ist es wachzurütteln und Wege in eine Verbesserung aufzuzeigen. Um Leute nicht abzuschrecken ist es wichtig, den Frustrationspegel im Auge zu behalten.

Die GWÖ hat zum Ziel zu hinterfragen: Wer hat gesagt, dass man jeden Tag arbeiten muss? Wer hat gesagt, dass man nur 20 min Mittagspause hat? Warum darf ein Mensch das 1000-fache verdienen, von dem was ein anderer Mensch in der selben Zeit verdient? Welchen Mehrwert für die Gesellschaft stiftet die Tätigkeit eines Unternehmens?

Die GWÖ folgt dem Prinzip eines Open Source Unternehmens. Alle Materialien erhält man kostenlos. Bislang haben weltweit 340 Unternehmen den Auditingprozess bis zum Schluss durchlaufen und hatten damit die Pflicht, ihren GWÖ-Bericht zu veröffentlichen. In der Vollbilanz kommen 60 Themen vor, anders als die 20 besprochenen Themen hier im Workshop. Die „normale“ Version beinhaltet damit noch komplexere/schwierigere/intimere Fragen.

Wenn Unternehmen gute Wege gefunden haben, sind ihre Umsetzungen meist sehr inspirierend. Ein guter GWÖ Bericht ist der der Spardabank München. Sie schneiden vor allem in Bereich C (Mitarbeitende) gut ab, indem sie die Aufteilung der Aufgabenbereiche komplett in die Hand ihrer Mitarbeiter\*innen geben. Im Bereich der Kommunen sind Stuttgart und Mannheim Vorreiter. Stuttgart hat 8 städtische Unternehmen aufgefordert, eine GWÖ-Bilanz zu erstellen.

## 6. Die GWÖ Bewegung: Inhaltlicher Input zur Organisationsform der Bewegung

Der folgende Block des Workshops widmete sich der Bewegung der GWÖ und ihrer Organisationsform und damit verbundenen Herausforderungen. Roland Wiedemeyer vermittelte, dass es nicht DIE GWÖ gibt, sondern dass dahinter eine Bewegung steht, in der an vielen Ecken und Enden gedacht und die ständig weiterentwickelt wird. Die Bewegung ist in Regionalgruppen und Akteur\*innenkreise eingeteilt. Diese haben sich, ebenso wie die Regularien, im Laufe der Zeit in einem ständigen Lernprozess entwickelt. Einen Überblick über Arbeitskreise und ihre Tätigkeiten gibt es auf <https://www.eco-good.org/de/community/>.

Der Qualitätsanspruch der GWÖ ist hoch: In allen AKs müssen Teilnehmer\*innen Trainings durchlaufen. Alle AKs haben 2-mal im Jahr Vernetzungs- und Austauschtreffen. Einmal im Jahr findet eine GWÖ Woche statt, an der alle AKs teilnehmen. Das oberste Entscheidungsgremium der Bewegung ist die Delegiertenversammlung, auf der alle mitstimmen dürfen. Die Organisation ist an Entschlüsse der Delegiertenversammlung gebunden. Innerhalb der GWÖ werden Entscheidungen durch systemisches Konsensieren getroffen.

Eine Herausforderung besteht darin, das Spannungsfeld Struktur vs. Freigeist auszuloten: Einige vertreten die Meinung, es muss Vereine mit Pyramidenstruktur geben, andere finden das zu hierarchisch. Daher erfolgt eine Separation in „Bewegung“ und „Organisation“: Neben der „starrten Organisation“, die nur für Geldflüsse verantwortlich ist, gibt es die „Bewegung“, d.h. dynamische Regionalgruppen und Interessensgruppen.

## **7. Techniken und Prinzipien der Ansprache: Wo kann man andocken und ins Tun kommen? Wie gewinne ich Unternehmen/Kommunen für die Idee?**

Da die meisten Workshopteilnehmer\*Innen sich als Multiplikator\*Innen verstehen, legte der Workshop einen Fokus auf darauf, Wege aufzuzeigen, wie sich Unternehmen oder Kommunen für die Idee der GWÖ gewinnen lassen.

### **Ablaufschema:**

Am Anfang braucht es eine Regionalgruppe, die über Matrix diskutiert und diese bei öffentlichen Veranstaltungen bewirbt → Regionale Politik wird von Regionalgruppe angesprochen → Unternehmen die offen sind fürs Thema ansprechen → bei Interesse Berater anfragen

Wichtig bei der Ansprache von Unternehmen ist, sich zunächst ein Unternehmen zu suchen, das bereits ein gewisses soziales und ökologisches Engagement in einem Themenfeld hat. Für die Ansprache von Kommunen gilt: Ansprechpartner\*in aus Stadtpolitik/Verwaltung mit Andockpunkt wählen um Thema zu platzieren. Man sollte versuchen, den Ansprechpartner nicht zu überfordern mit schwierigsten Aspekten (z.B. Führungskräfte wählen), sondern man sollte sich bewusst einzelne Aspekte herausgreifen und diese als Werkzeug benutzen. Keinesfalls sollte mit dem Erstellen einer Bilanz angefangen werden, sondern Zeit gegeben werden sich zunächst mit Inhalten zu beschäftigen. Nach zwei Jahren kann eine Gesamtverortung begonnen werden (sich selbst verorten, noch nicht an Öffentlichkeit). Erst in Jahr 3 kann man an Veröffentlichung denken. Dabei ist die Erfahrung von Wiedemeyer, Zeit zu geben und behutsam vorzugehen, Unternehmen für Erfolge zu loben in ihren starken Bereichen, auch wenn andere Bereiche schlecht sind.

## **8. Diskussion: GWÖ und die Systemzwänge unseres Wirtschaftssystems**

Im Laufe des Workshops kamen viele Diskussionen und Fragen auf. Roland Wiedemeyer berichtete viel von seinen Erfahrungen und reflektierte auch selbst kritisch über GWÖ.

In gemeinsamen Diskussionen wurde festgestellt, dass die GWÖ Prinzipien innerhalb unseres Wirtschaftssystems nicht greifen: Viele Unternehmen stecken in der Systemlogik des kapitalistischen, wachstumsbasierten Systems und den damit verbundenen Handlungszwängen fest und haben keine Idee, wie sie herauskommen können aus dieser Systemlogik. Wenn sie der GWÖ folgen, würden sie die wirtschaftliche Aktivität ihres Unternehmens aufs Spiel setzen. Daher sind Unternehmen gegen Gesetzesvorschriften, die sie zu einer solchen Veröffentlichung verpflichten. Dies führt zu einem Dilemma, was die Verbreitung der GWÖ erschwert. Auf der anderen Seite hat der Verfall der Nachhaltigkeitsrichtlinien zur Folge, dass es mehr und mehr Unternehmen gibt, die nach verlässlichen Maßstäben für ihr nachhaltiges Handeln suchen. Die Gruppe diskutierte, wie damit umgegangen werden kann. Es wurde argumentiert, dass die Schuldfrage nichts bringt, sondern eine Vergegenwärtigung der Problematik und ein Wertschätzen von positiven Bereichen zielführender ist. Eine Teilnehmer\*in wandte ein, dass die Messlatte der GWÖ zu hoch sei und durch erreichbare Ziele ersetzt werden sollte, um Firmen zur Umsetzung zu motivieren. Die Gruppe diskutierte, dass die hohen Ziele für ein systemisches, grundlegendes Umdenken jedoch notwendig sind. Der Sinn der GWÖ ist es, Unternehmen dazu zu bringen sich mit den aufgeworfenen Fragen auseinanderzusetzen, zum Denken anzustoßen und dadurch eine Entwicklung einzuleiten.

## 9. Übung: Schnelltest für Unternehmen und anschließende Reflexion

Die Übung „Schnelltest für Unternehmen“ sollte die Teilnehmer\*innen erneut in der Anwendung der Matrix trainieren und eine Reflexion über die durch die GWÖ vermittelten Werte anregen. Der Schnelltest wurde für ein selbst gewähltes Unternehmen in einem Peer Verfahren in Zweiergruppen durchgeführt und die Ergebnisse anschließend im Plenum reflektiert. Der Schnelltest für Unternehmen wird von Roland Wiedemeyer in s.g. „Unternehmensfrühstücken“ durchgeführt und kann auch als tool in der Ansprache von unternehmen benutzt werden.

Link zum Schnelltest: [https://www.ecogood.org/media/filer\\_public/fe/d2/fed2b051-7756-4a24-a228e2393e09e02c/schnelltest\\_gwo\\_matrix\\_50\\_version\\_012019.pdf](https://www.ecogood.org/media/filer_public/fe/d2/fed2b051-7756-4a24-a228e2393e09e02c/schnelltest_gwo_matrix_50_version_012019.pdf)

Folgende zentrale Punkte wurden diskutiert:

- Problembewusstsein in Selbsteinschätzung kann eklatant abweichen von Auditor-Einschätzung
- Generelles Paradox: Sich nicht informiert haben und nicht um Risiken wissen führt zu einer besseren Punktzahl im Selbsteinschätzungstest als über Risiken Bescheid wissen
- Selbsteinschätzung schlecht da in vielen Dingen Realisierung, dass ein mangelndes Wissen und eine mangelnde Informiertheit hinsichtlich der Vorproduktion vorliegen. Ökologisches Verhalten kann privat super sein, aber im Geschäft gibt es über Zulieferketten viel Unklarheit
- Ziel: Schnelltest soll Anregungen geben, an welchen Stellen etwas entwickelbar ist: Ein Punkt muss erst als wertekritisch identifiziert werden, dann können Maßnahmen abgeleitet werden
- Teilnehmer\*innen waren über die Tiefe der Matrix überrascht und erschüttert darüber, dass ihr Traumunternehmen trotz vorheriger positiver Einschätzung dennoch unterste Stufe erlangt hat
- Verständnis, warum es für Gruppe aus Bayreuth, die bilanzieren wollte, so schwer war
- Wenn man in Matrix schaut sieht man, dass sich Themen wie Soziokratie darin wiederfinden, viele Aspekte der anderen Transformationsfelder sind in GWÖ inkludiert

### Fazit:

Als Instrument für den Umbau des dominanten Wirtschaftssystems dient die GWÖ nur bedingt, da die Standards, die durch die GWÖ gesetzt werden, mit dem etablierten kapitalistischen Wirtschaftsmodell

---

unvereinbar sind. Die Hebelwirkung der GWÖ Bewegung besteht zunächst darin, Unternehmen anzuregen sich mit den Themen der GWÖ zu beschäftigen und damit eine Reflektion des dominanten Wachstumsparadigmas in Gang zu setzen. Anders formuliert kann die GWÖ Einfluss auf das „Agenda-Setting“ nehmen. Regional besteht der Wille, sich mit dem Thema GWÖ auseinanderzusetzen. Die Workshop-teilnehmer\*innen sind sich einig, das Thema weiter zu bearbeiten und geeignete Unternehmen in der Region anzusprechen. Lassen sich Unternehmen darauf ein, ist eine schrittweise Verbesserung ihrer Wirtschaftsweise sehr wahrscheinlich. Kommunal ist die Ansprache und damit die Veränderung des Agenda-Settings auch möglich und wäre den Zielen des *Forums1.5* zuträglich.