

Josef Rother und Dr. Oliver Viest\*

## Die Gemeinwohl-Ökonomie – Orientierungsrahmen und Instrument für eine nachhaltige Kommunalentwicklung<sup>1</sup>

Der Klimawandel und die zunehmende soziale Spaltung der Gesellschaft mehren die Zweifel an unserer Wirtschaftsweise und unserem Konsumverhalten. Vielfach ausgerufene Klimanotstände in den Kommunen und die Präsenz der Nachhaltigkeitsziele 2030 (SDGs) der UN machen deutlich, wie stark sich ein Werte- und Bewusstseinswandel in unserer Gesellschaft vollzieht. Die Herausforderungen zur Zukunftssicherung werden zahlreicher, auch für die Verantwortlichen in den Kommunen. Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) bietet einen wertebasierten Orientierungsrahmen, um geeignete Strategien zu entwickeln und wirksame Maßnahmen umzusetzen.

Die zivilgesellschaftlich entwickelte GWÖ versteht sich als ein ethisches Wirtschaftsmodell, das den Menschen und dessen Lebensgrundlagen in den Mittelpunkt des Wirtschaftens stellt (vgl. [www.ecogood.org.de](http://www.ecogood.org.de)). Ihre Vision zielt darauf ab, Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht maßvoll zu begrenzen, den Umweltverbrauch innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme und der planetaren Grenzen zu halten und zukünftigen Generationen gleiche Lebenschancen wie den gegenwärtigen zu gewähren.<sup>2</sup>

### Gemeinwohl als Zielgröße und ihre Abgrenzung

Der strategische Kern der GWÖ ist die Redefinition dessen, woran derzeit unternehmerischer und volkswirtschaftlicher Erfolg gemessen wird. Sie fordert eine Überwindung der rein fiskalischen Bewertung, wie sie für Volkswirtschaften (mit dem Bruttoinlandsprodukt), Kommunen (mit dem Haushaltsplan) und Unternehmen (mit der Finanzbilanz) vorgeschrieben ist. Die GWÖ möchte der mit diesen Messinstrumenten einhergehenden Ökonomisierung aller Lebensbereiche ebenso entgegen treten wie der in der Wirtschaft vorhandenen Tendenz zur Geldvermehrung



Foto: Hans Braumeier/psabay

Die Folgen des Klimawandels mehren Zweifel an unserer Wirtschaftsweise. Die Gemeinwohl-Ökonomie bietet Kommunen einen Orientierungsrahmen, um solche Herausforderungen wirksam anzugehen.

um ihrer selbst willen. Gemäß der Vision der GWÖ strebt die Wirtschaft nicht mehr nach maximalem Profit, sondern nach dem Gemeinwohl.

Was zunächst revolutionär klingt, ist bei näherer Betrachtung eine Rückbesinnung auf unsere Verfassungswerte, vor allem auf die Sozialbindung des Eigentums (Art. 14 Abs. 2 Grundgesetz) und auf die Gemeinwohlbindung des Wirtschaftens, die etwa in der hessischen Verfassung – und ähnlich auch in anderen Landesverfassungen – zum Ausdruck kommt: „Die Wirtschaft des Landes hat die Aufgabe, dem Wohle des ganzen Volkes und der Befriedigung seines Bedarfs zu dienen. Zu diesem Zweck hat das Gesetz die Maßnahmen

\* Josef Rother, Diplom-Geograf und Organisationsentwickler, ist Kommunalberater und Geschäftsführer des Marburger Unternehmens GEFAK. Die GEFAK berät bundesweit über 250 kommunale und regionale Wirtschaftsförderungseinrichtungen und hat 2019 ihre zweite eigene Gemeinwohlbilanz erstellt. Josef Rother ist Mitinitiator der GWÖ-Regionalgruppe Lahn-Eder, GWÖ-Berater und Mitglied im internationalen AK Gemeinden der GWÖ.

Dr. Oliver Viest, Transformationsberater, begleitet kommunale Eigenbetriebe und mittelständische Unternehmen bei der Gemeinwohl-Bilanzierung. Er ist Vorstandsmitglied des Gemeinwohl-Ökonomie Vereins Baden-Württemberg, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur em-faktor mit Sitz in Stuttgart und Frankfurt, Dozent für CSR und Nachhaltigkeit an der der FR-Akademie (CSR Manager, FA) sowie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen (MBA).

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>BERÜHRUNGSGRUPPE</b>				
<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 Mitunternehmern	<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

Foto: <https://www.ecogood.org/de/unter-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>

Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix (Version 5.0)

anzuordnen, die erforderlich sind, um die Erzeugung, Herstellung und Verteilung sinnvoll zu lenken und jedermann einen gerechten Anteil an dem wirtschaftlichen Ergebnis aller Arbeit zu sichern und ihn vor Ausbeutung zu schützen“ (Art. 38 Abs. 1).

### Die Gemeinwohl-Matrix aus Werten und Berührungsgruppen

Um die umwelt- und sozialschädlichen Auswüchse einer einseitig auf Gewinnorientierung ausgerichteten Wirtschaft zu vermeiden, sieht die GWÖ vor, Unternehmen danach zu bewerten, wieviel sie für das Gemeinwohl tun. Dazu hat sie als Ergänzung zur vorgeschriebenen Finanzbilanz eine Gemeinwohl-Matrix (Abbildung 1) entwickelt, in der das bilanzierende Unternehmen die Einhaltung und Förderung von Werten wie Menschenwürde, Solidarität, sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit, Mitbestimmung und Transparenz überprüfen und darlegen kann. Dazu wird analysiert, wie diese Werte in Bezug auf die wichtigsten Berührungs-

gruppen, also auf Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Finanzpartner und das gesellschaftliche und ökologische Umfeld, gelebt werden.

### Die Gemeinwohl-Bilanz als politisches Instrument des Wandels

In Deutschland gibt es derzeit auf allen Ebenen politische Initiativen, die Idee der GWÖ in politische Prozesse einzubinden. So integrierten die Baden-Württembergischen (2016) und Hessischen (2018) Landesregierungen die GWÖ in ihre Regierungsprogramme. Auch in den Regionen kam es zu entsprechenden Aktionen, so haben die Region Burgwald-Ederbergland (Hessen) und der Kreis Höxter (Nordrhein-Westfalen) die GWÖ in ein LEADER-Projekt integriert, der Landkreis Marburg-Biedenkopf hat die GWÖ in seine Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen. Erste Kommunen haben Eigenbetriebe bilanziert, etwa die Landeshauptstadt Stuttgart, als Pionierin dieser Entwicklung, und die Stadt Mannheim. Derzeit erstellen ein Eigenbetrieb der Stadt Konstanz und die

Stadtwerke Marburg ihre ersten Gemeinwohl-Bilanzen. Die ersten zertifizierten Gemeinwohl-Gemeinden im deutschsprachigen Raum sind die Gemeinden Mäder und Nenzing in Vorarlberg (Österreich), Kirchanschöring (Bayern) sowie Klixbüll, Breklum und Bordelum (Schleswig-Holstein).

### Bereits erzielte Erfolge

Insbesondere die Bilanzierung der Eigenbetriebe unter Einbeziehung der kommunalen Wirtschaftsförderungen stellte sich bislang als Erfolgsmodell heraus. So konnte bereits kurzfristig bei den Eigenbetrieben erreicht werden, dass

- ökologische Auswirkungen des Unternehmens ins Bewusstsein der Führungskräfte treten und erstmalig als Orientierungsgröße definiert werden,
- alternative, ethische Finanzierungsstrategien geprüft werden (Stichwort Divestment),
- Kulturveränderung hin zu mehr Mitarbeitenden-Beteiligung angeregt wird,

- Beschaffungs- beziehungsweise Vergabekriterien auf ökofaire Aspekte geprüft werden und das
- Kommunikationsverhalten mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie Kunden überdacht wird (Stichwort Transparenz).

Einer der Betriebe führte beispielsweise erstmalig einen „Betriebsklimaindex“ unter Befragung sämtlicher Mitarbeitenden ein. Ein anderer überarbeitete das Leitbild gemeinsam mit den Mitarbeitenden unter dem Aspekt der Gemeinwohl-Orientierung und integrierte die Umwelt-Performance als strategische Größe in die Balanced-Scorecard. Einige Betriebe fragten bereits während des Bilanzierungsprozesses ihre Lieferanten nach den Herstellungsprozessen und regten so erstmalig eine selbstkritische Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Auswirkungen in der Lieferkette an. Zum Teil wurde erstmals eine umfangreiche Auswertung des Einkaufs durchgeführt und damit begonnen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Unternehmens zusammenzutragen.

**Ausstrahlungswirkung der Ziele**

Die Eigenbetriebe formulierten Ziele, die sich zum Teil auch auf die Aktivitäten der Kommune selbst auswirken. Beispielsweise wird die zentrale Beschaffung tangiert und angehalten, künftig öko-faire Aspekte in ihren Vergabekriterien zu berücksichtigen. Ausgehend von diesen positiven Erfahrungen schuf die Stadt Stuttgart innerhalb ihrer Wirtschaftsförderung eine eigene Stelle zur Unterstützung von Bilanzierungsaktivitäten privatwirtschaftlicher Betriebe aus der Region. Den Aktivitäten voraus gegangen waren Informationsveranstaltungen für die Eigenbetriebe sowie Informationsabende für die lokalen Unternehmen.

**Die Gemeinwohl-Bilanz und ihr Beitrag zur Bewältigung großer Zukunftsaufgaben**

Sehr deutlich wurde damit, dass die Gemeinwohl-Bilanz als Orientierungsrahmen gerade auf der kommunalen Ebene einen wertvollen Beitrag leisten kann,



Eigenbetriebe von Kommunen können gemeinsam mit Mitarbeitern ein Leitbild unter dem Aspekt der Gemeinwohlorientierung entwickeln.

um große Zukunftsaufgaben wie den Klimaschutz, die soziale Integration oder die Stärkung unserer Demokratie zu bewältigen. Sie ist ein politisches Steuerungsinstrument, das Qualitäten definiert und sie entlang festgelegter Nachhaltigkeitsnormen bewertet. Damit ist sie auch ein hervorragendes Instrument zur Erreichung der SDGs.

**Perspektiven für die Kommunen**

Inbesondere die Gemeinden als Trägerinnen der kommunalen Selbstverwaltung sind per se dem Gemeinwohl verpflichtet. Sie müssen Belange von Mensch, Umwelt und Natur, Politik und Wirtschaft etc. berücksichtigen. Dabei sind sie mit ihrer Verwaltung und ihren Eigenbetrieben einerseits selbst wirtschaftliche Akteurinnen. Andererseits wirken sie an der Ausgestaltung von Regeln und Gesetzen für das Gemeinwesen mit. Bei der Umsetzung des GWÖ-Ansatzes ergeben sich daraus für die Gemeinden drei – sich ergänzende – Rollen und Zukunftsperspektiven.

**Die Gemeinde als Vorbild**

Die Gemeinde kann als Vorbild für Unternehmen, Vereine und sonstige Institutionen fungieren, indem sie sich zu den Werten der GWÖ aktiv bekennt und die eigene Verwaltung und/oder die wirtschaftlichen Betriebe im Gemeindebesitz beziehungsweise mit Gemeindebeteiligung einer Gemeinwohl-Bilanzierung unterzieht. Damit dokumentiert die Gemeinde, dass sie den Erfolg ihres Verwaltungshandelns nicht primär an finanziellen, sondern ebenso an sozialen und ökologischen Kennziffern misst. Sie übernimmt eine Vorreiterrolle für alle übrigen, vor allem privatwirtschaftlichen Organisationen vor Ort.

Perspektivisch könnte das erzielte Ergebnis in der Gemeinwohl-Bilanz Auswirkung zum Beispiel auf die Förderung durch die übergeordneten Gebietskörperschaftsebenen, also das Land, den Bund und die EU, haben: Wenn eine Gemeinde viel für Mensch und Natur tut, soll sie auch entsprechende Erleichterungen gegenüber jenen Gemeinden

Foto: Free-Photos/pxabay

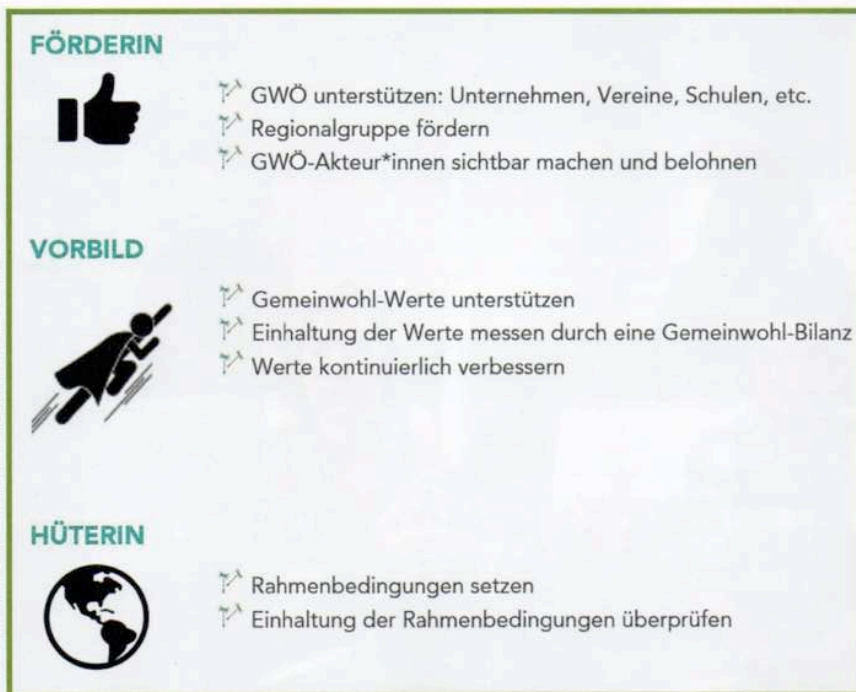


Abbildung 2: Die drei Rollen der Gemeinden in der GWÖ.

genießen, die geringere Anstrengungen unternehmen.

#### Die Gemeinde als Förderin der Gemeinwohl-Ökonomie

Auch ohne eigene Gemeinwohl-Bilanzierung kann sich eine Gemeinde für die GWÖ einsetzen. Sie kann als Förderin, Fürsprecherin und Multiplikatorin der Ideen und Werkzeuge der GWÖ wirken. Insbesondere im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderung stehen der Gemeinde zahlreiche Möglichkeiten zur Verankerung der GWÖ zur Verfügung, zum Beispiel die Bekanntmachung der GWÖ in den lokalen Medien oder Veranstaltungen mit GWÖ-Pionieren aus der Unternehmerschaft.

#### Die Gemeinde als Hüterin der Gemeinwohl-Ökonomie

Schließlich können Gemeinden die Rolle einer Hüterin der GWÖ einnehmen. Denn als Teil des Staates setzt die Kommune rechtliche Rahmenbedingungen, mit der sie – vor allem durch ihre Satzungstätigkeit und das Vergaberecht – gemeinwohlorientierte Standards festschreiben und für deren Einhaltung

sorgen kann. So können etwa bei der öffentlichen Ausschreibung Nachhaltigkeitsaspekte als Zuschlagskriterium Berücksichtigung finden. Potenzielle Bieter mit einer guten Gemeinwohl-Bilanz haben dann einen Vorteil gegenüber solchen Unternehmen, die zwar kostengünstig, aber mit geringeren sozialen und ökologischen Standards arbeiten. Perspektivisch ist eine Bevorzugung von Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Punktzahl in der Gemeinwohl-Bilanz denkbar.

Um den Umgang mit den GWÖ-Werten und mit den Bewertungsprinzipien der Gemeinwohl-Bilanz auch im kleineren Maßstab zu realisieren, ist die Durchführung einer Gemeinwohlprüfung für einzelne (Investitions-)Vorhaben in der Gemeinde, zum Beispiel eine Infrastrukturmaßnahme oder eine Gewerbeansiedlung, denkbar. Ein solcher „Gemeinwohl-Check“ bezieht in eine Investitionsentscheidung der Gemeinde Gemeinwohlwerte ein und schafft damit eine über die fiskalischen Aspekte hinausgehende, ganzheitliche Entscheidungsgrundlage. Auch bei der Vergabe von (Gewerbe-)Grundstücken durch die Gemeinde und der Wirtschaftsförde-

rung kann ein gemeinwohlorientierter Kriterienkatalog erstellt werden, der als transparente Entscheidungsgrundlage dafür sorgt, dass das Unternehmen beziehungsweise die Bürger mit dem stärksten Beitrag zum Gemeinwohl den Zuschlag erhalten. Die gleiche Logik kann auf die Ausgestaltung kommunaler Satzungen übertragen werden, etwa im Rahmen der Bauleitplanung.

Die drei möglichen Rollen der Gemeinde in der GWÖ sind in Abbildung 2 zusammengestellt.

#### Die Gemeinwohl-Ökonomie als Bewegung

Die GWÖ ist eine weltweite Bewegung der Zivilgesellschaft. Sie wurde initiiert von dem Österreicher Christian Felber, dessen Buch „Gemeinwohl-Ökonomie“ 2010 erstmals erschien und inzwischen in zahlreichen Sprachen und mehreren Auflagen vorliegt. Die GWÖ wird getragen von rund 11.000 Unterstützern. In über 150 Regionalgruppen und themenspezifischen Arbeitskreisen engagieren sich über 4.000 Aktive. Insgesamt gibt es rund 30 GWÖ-Vereine, 500 bilanzierte Unternehmen und andere Organisationen, knapp 60 Gemeinden und Städte sowie 200 Hochschulen weltweit, die die Vision der GWÖ befürworten, verbreiten, umsetzen und weiterentwickeln.<sup>3</sup>

1 Der Beitrag wurde in ähnlicher Fassung bereits veröffentlicht in der Hessischen Städte- und Gemeindezeitung 01/2019.

2 Vgl. Die Vision der GWÖ. Konsensierte Fassung der VI. Internationalen Delegiertenversammlung, Lissabon, 19. Mai 2018.

3 Die Zahlenangaben in diesem Absatz stammen aus: Gemeinwohl-Ökonomie, Erst-Info – Stand: 05/2019, [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org).