

Einstieg in die Zukunft

VON TIM WEINERT UND
SEBASTIAN BRUMM



Tim Weinert ist Wirtschaftsingenieur und Nachhaltigkeitsberater mit Erfahrung in der Analyse und Verbesserung von Projekten und Prozessen.
www.nowwork.de



Sebastian Brumm ist Volkswirt und hat als Kommunikationsberater verschiedene Unternehmen und Organisationen kennengelernt.
www.nowwork.de

Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanz ermöglicht sozialwirtschaftlichen Organisationen einen einfachen Einstieg in die Verbesserung der eigenen Zukunftsfähigkeit.

Ende März 2021 hat das Institut für Demoskopie Allensbach eine neue Studie zur Wahrnehmung unseres Wirtschaftssystems in Deutschland veröffentlicht. (1) Die Ergebnisse dieser im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft erfolgten Untersuchung zeigen Handlungsbedarf: »Gerade einmal 36 % der Bürger attestieren diesem Land eine soziale Marktwirtschaft.« (2)

Auch in Bezug auf das Zielbild einer am Sozialen ausgerichteten Wirtschaften ergeben sich aus der Studie Anhaltspunkte: »Eine soziale Marktwirtschaft beinhaltet für die Bürger vor allem die soziale Absicherung, [...], Unternehmen, die soziale Verantwortung übernehmen, Chancengerechtigkeit [...].« (3)

Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, wie wir vom abstrakten Begriff des Sozialen zu einer konkreten Messbarkeit des Gemeinwohlbeitrags von Unternehmen und Organisationen kommen.

Mit dem Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie entwickelt die gleichnamige Bewegung seit 2010 einen solchen Ansatz. Die zentrale von der Gemeinwohl-Ökonomie vorgeschlagene Veränderung: Neben die für alle wirtschaftlichen Akteur:innen verpflichtende Finanzbilanz wird eine Gemeinwohl-Bilanz (4) gestellt, welche die Wirkung auf das Gemeinwohl bewertet. Entlang aller relevanten Berührungsgruppen (Lieferant:innen, Geldgeber:innen, Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Gesellschaft) erfolgt mithilfe der Gemeinwohl-Matrix (5) eine systematische Untersuchung der eigenen Beiträge auf die zentralen Verfassungswerte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologie, Transparenz und Mitbestimmung.

Bei der Bewertung unterstützt ein Arbeitsbuch mit Berichtsfragen und einem Stufenmodell zur Selbsteinschätzung. (6) Die mithilfe der Matrix ermittelte Bewertung erfolgt in Form eines Punktesystems, kann als »Gemeinwohl-Bilanz« in Berichtsform überführt und nach erfolgreichem Audit veröffentlicht werden. Die entsprechend auditierte Organisation ist damit berechtigt als »zertifiziertes Gemeinwohl-Unternehmen« in der Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Aus der Perspektive von Verbänden und Unternehmen der Sozialwirtschaft ergeben sich zu einer Befassung mit der Gemeinwohl-Bilanz Ansatzpunkte auf unterschiedlichen Stufen. Mithilfe der im Arbeitsbuch definierten Reflexionsfragen stellt die Gemeinwohl-Matrix ein Instrument zur systematisierten Betrachtung des eigenen Handelns in Bezug auf das Gemeinwohl dar.

Dieses Vorgehen erleichtert eine ganzheitliche Bewertung des eigenen Handelns und liefert neue, mit Fakten hinterlegte Argumente für den Austausch mit relevanten Stakeholdern. So gelingt beispielsweise in der Diskussion mit Finanzgeber:innen und Entscheidungsträger:innen eine Fokusschiebung weg von einer rein kostenbasierten Betrachtung hin zu qualitativen Aspekten. Die Bedeutung der eigenen Organisation für die verbundenen Kommunen und Regionen werden verdeutlicht.

Die »Leben und Wohnen«, ein Eigenbetrieb der Landeshauptstadt Stuttgart mit Einrichtungen und Diensten in der Altenhilfe und der Wohnungslosenhilfe, unterstreicht diesen Aspekt: »Die aus unserer Arbeit für kranke und benach-

teiligte Menschen resultierende menschliche Qualität wird in keiner Finanzbilanz abgebildet.« (7)

Dieser erste und im Aufwand begrenzte Schritt zur Auseinandersetzung mit der Gemeinwohl-Ökonomie ist dabei grundsätzlich noch nicht mit finanziellem Aufwand verbunden: Die Gemeinwohl-Matrix und das begleitende Arbeitsbuch sind Open Source, also ohne Lizenzgebühren verwendbar.

Die partizipative Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz erleichtert den Einstieg in eine systematische und fortlaufende Weiterentwicklung der Organisation. Neben einer Reflexions- und Erkenntnisebene bietet das Konzept der Gemeinwohl-Bilanz auch einen Ansatz für eine kontinuierliche und wirksame Organisationsentwicklung. Durch die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette und der entsprechenden Berührungsräume bietet dieses Vorgehen die Chance, Außen- und Innenperspektiven zu integrieren und hieraus konkrete Veränderungsmaßnahmen für kleine oder größere Teile des eigenen Wertschöpfungsmodells abzuleiten.

Eine Neuerstellung des Berichts im 2-Jahresrhythmus ermöglicht eine bewusste Schwerpunktsetzung und fokussierte Weiterentwicklung entlang der identifizierten Stärken und Schwächen. So wird zugleich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert.

Eine Berichtserstellung erfolgt in der Regel begleitet – entweder in einer Einzelberatung oder in einer Peer Gruppe mit anderen Organisationen aus der eigenen Region oder Branche. Prinzipiell ist eine Berichtserstellung auch ohne begleitende Beratung denkbar. Erst bei der Zertifizierung durch eine:n Gemeinwohl-Ökonomie-Auditor:in fallen externe Kosten an.

Eine Einbindung der Mitarbeiter:innen ist aufgrund der Breite des Berichts nahezu zwingend und führt so zu einer stärkeren Befassung mit strategischen Fragestellungen auf deren Seite. Welche Potenziale eine solche auf gemeinschaftliche Verantwortung ausgerichtete Unternehmenskultur für die Zukunftsfähigkeit von sozialen Organisationen entfalten können, liefert ein Blick in die Niederlande: Gründer Jos de Blok entwickelt seit 2007 mit buurtzorg (8) einen ambulanten Pflegedienst, der auf konsequent demokratisch und selbstorganisiert arbeitenden Teams basiert und sowohl von außen

als auch innen äußerst positiv bewertet wird: buurtzorg verfügte in 2018 über einen Marktanteil von 40 % und erhielt wiederkehrende Auszeichnungen als bester Arbeitgeber. (9)

Eine Gemeinwohl-Bilanzierung bietet die Chance zum Einstieg in einen Prozess hin zu einer von Transparenz und Mitbestimmung geprägten Organisation. Eine breite Nutzung der Gemeinwohl-Bilanz erzeugt Evidenz für einen neuen Indikator für gesellschaftlichen Wohlstand.

Über die beschriebenen, unmittelbaren Wirkungen in der eigenen Organisation hinaus bietet die verbreitete Anwendung und die damit verbundene Bekanntmachung der Gemeinwohl-Bilanz eine Chance für eine verbesserte Position der Sozialwirtschaft: Die zunehmende (verpflichtende und freiwillige) Verbreitung nichtfinanzieller Berichterstattung wirft implizit die Frage auf, inwiefern die Finanzbilanz geeignet ist, Unternehmenshandeln hinreichend zu bewerten.

Perspektivisch ist mit dieser Frage auch die gesellschaftspolitische Forderung verbunden, eine Alternative zum Bruttoinlandsprodukt zu schaffen, welches als rein quantitative Messgröße nur unzureichende Informationen zur Frage des gesellschaftlichen Wohlstands liefert. Mit einem Gemeinwohl-Produkt basierend auf den Verfassungswerten ließe sich abbilden, inwiefern durch unser aller Wirtschaften die Erreichung dieser Ziele verbessert wird. Ein erster Schritt in diese Richtung wird aktuell bereits mit der Gemeinwohl-Matrix für Gemeinden (10) unternommen, die eine Bilanzierung kommunaler Gebietskörperschaften ermöglicht.

Eine Verbreitung des Modells der Gemeinwohl-Bilanzierung könnte zudem zu einem neuen Verständnis darüber führen, für welche gesellschaftlichen Zwecke Steuern erhoben werden. Dem Begriff der »Steuer-Belastung« würde so ein neues Narrativ der »gemeinschaftlichen Finanzierung von gesellschaftlichem Wohlstand« gegenübergestellt, welches neue Argumentationslinien für eine starke Sozialwirtschaft eröffnet.

Fazit

Aus unterschiedlichen Motivationen und Zielsetzungen heraus ist eine Befassung mit der Gemeinwohl-Bilanz für Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen lohnend:

- Im Verbund der gemeinwohl-bilanzierten sozial- und privatwirtschaftlichen Organisationen eröffnet sich die Chance für eine nachhaltige Veränderung des öffentlichen Meinungsbildes zugunsten gemeinwohl-orientierter Politik.
- Die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz schafft die Basis für den Einstieg in eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Verbunden mit einer schrittweise gesteigerten Einbindung der Mitarbeitenden trägt eine solche gemeinschaftliche Verantwortung wesentlich zur Zukunftsfähigkeit bei.
- In Eigenregie und mit vertretbarem Erstaufwand können Matrix und Arbeitsbuch als hilfreiche Werkzeuge für eine systematische und ganzheitliche Reflexion der eigenen Tätigkeit herangezogen werden.

Anmerkungen

- (1) www.insm.de/fileadmin/insm-dms/text/publikationen/Allensbach_Umfrage_2021/12031_Soziale_Marktwirtschaft_Studienbericht_29032021_1_.pdf
- (2) Vgl. ebd., 14
- (3) Ebd., 15
- (4) <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz>
- (5) <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix>
- (6) <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/arbeitsmaterialien>
- (7) www.leben-und-wohnen.de/ueberuns/gwoe
- (8) www.buurtzorg.com
- (9) www.contec.de/blog/beitrag/buurtzorg-das-niederlaendische-modell-im-praxischeck
- (10) <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinden>