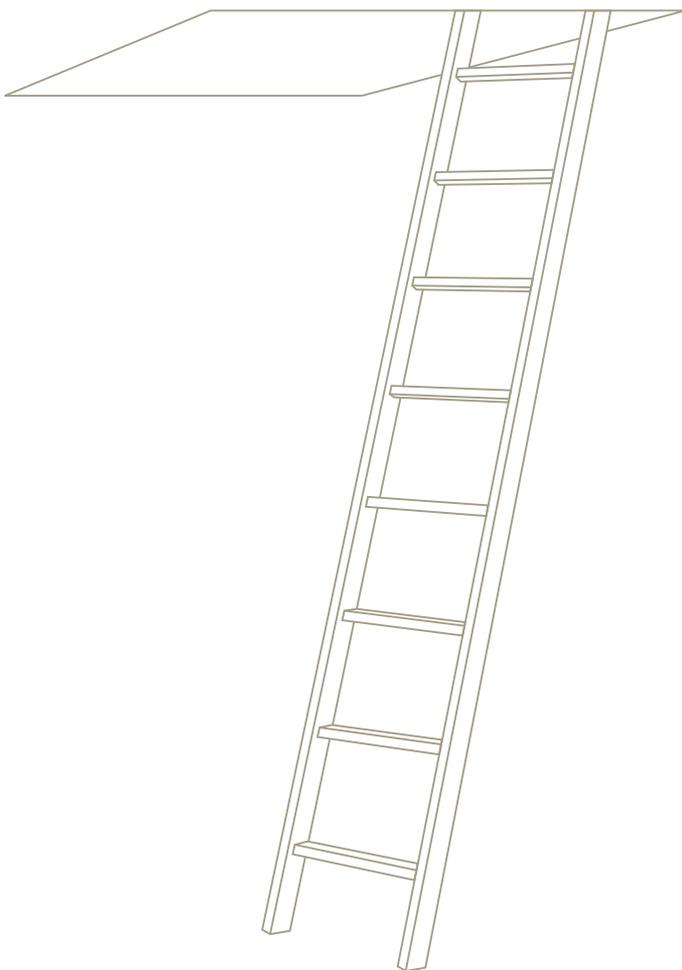


EINZIGARTIGKEIT IM MANAGEMENT

PER SPEC TIVES

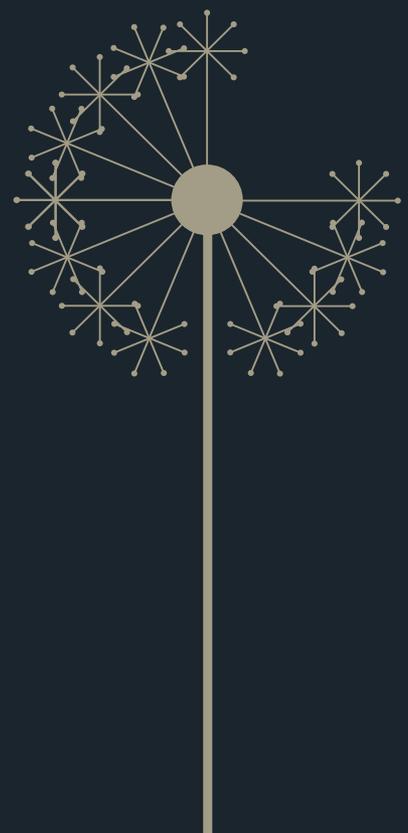
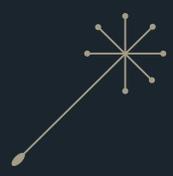
IMP PERSPECTIVES | MANAGEMENT JOURNAL | EUR 40



**WIR
WACHSEN,
ALSO
SIND
WIR?**

WACHSTUMSLOGIKEN
DER ZUKUNFT

5



ANDERERSEITS ...

Oder: Warum sich Christian Felber mit dem Modell der Gemeinwohl-Ökonomie dafür engagiert, unser „einseitiges“ Denken in Werten wie Bruttoinlandsprodukt und Finanzbilanzen auszugleichen

Klaudia Weber, Monika Miller, Johann Wiespointner, IMP

„Die gegenwärtige Wirtschaftsordnung ist eine Gefahr für die Demokratie, für den sozialen Frieden und die Menschenrechte. Es ist wichtig, aufzustehen und sich über die Praktiken der Finanzindustrie zu empören, über die sogenannten freien Märkte, die Ungerechtigkeit hervorrufen; und über den fortschreitenden Demokratieverlust. Genauso wichtig, wenn nicht noch wichtiger, ist es, sich zu engagieren für demokratische, solidarische und ökologische Alternativen.“

Diese Worte stammen von dem im Februar 2013 verstorbenen politischen Aktivist *Stéphane Hessel*¹ und sind auf dem Klappentext von Christian Felbers erweiterter Neuauflage „Die Gemeinwohl-Ökonomie“ zu lesen. Der einstige Widerstandskämpfer und KZ-Überlebende wurde 2010 mit den beiden Essays „Empört euch!“ und „Engagiert euch!“ weltweit bekannt. Hessel rief dazu auf, sich für Christian Felbers Gemeinwohl-Ökonomie zu engagieren. Denn dieser geht weit über die Schritte der „Empörung“ und des „Engagements“ hinaus: Er zeigt alternative Wege auf und setzt sie in die Realität um.

Felbers Engagement für ein neues Wirtschaftsdenken findet verstärkt öffentliches und mediales Gehör. Die Kernaussage der Gemeinwohl-Ökonomie: „Der eigentliche Zweck bzw. das Ziel eines Unternehmens ist der Beitrag zum Gemeinwohl – nicht die Maximierung von Gewinnen. Und deshalb brauchen wir eine Bilanz, die das Unternehmen entlang der Ziel-Erreichung misst. Wir messen hingegen mit unserem einseitigen Denken in BIP und Finanzgewinn am Ziel vorbei.“

Was hat es nun mit diesem viel diskutierten Modell auf sich? Denn die einen halten Christian Felber für einen hoffnungslosen Idealisten, „der sich sein Weltbild zurechtbiegt“. Andere fühlen sich von seinem Konzept „vereinnahmt“ und in ihrer (wirtschaftlichen) „Freiheit eingeschränkt“. Wieder andere sind der Meinung, Christian Felber habe mit seinem neuen Buch die „Bibel der Globalisierungskritiker“ geschrieben. Und dann gibt es noch jene Menschen, die die Gemeinwohl-Ökonomie einfach nur als alternatives Konzept betrachten, „in der Geld und Märkte wieder den Menschen dienen – und nicht umgekehrt“. Tatsache ist: Die Gemeinwohl-Ökonomie hat ein überwältigendes Echo ausgelöst. Mehr als 1.000 Unternehmen und zahlreiche Gemeinden, Initiativen und Privatpersonen haben sich der Bewegung innerhalb der ersten zweieinhalb Jahre angeschlossen. Und es werden täglich mehr ...

Wir wollten wissen, was dahintersteckt, und trafen uns mit dem freien Publizisten, Mitbegründer von Attac, Universitätslektor und internationalen Referenten **Christian Felber** zum Gespräch.

Brixen in Südtirol. In einem kleinen Café warten wir auf Christian Felber, der in der Nähe einmal mehr einen Vortrag zum Thema „Gemeinwohl-Ökonomie“ gehalten hat und weitere vier Gemeinden für seine Idee begeistern konnte. Im Vorfeld haben wir uns bereits mit der Idee der Gemeinwohl-Ökonomie auseinandergesetzt und darüber diskutiert. Neben der Erkenntnis, dass es sich hierbei um eine beeindruckende Initiative handelt, stellten sich uns aber Fragen – viele Fragen ...

Einerseits: Wirtschaft löst Probleme! Andererseits: Wirtschaft schafft Probleme!

IMP: Herr Felber, Sie fordern mehr Kooperation, mehr Beachtung der Menschenwürde, mehr Wirtschaftsdemokratie! Sie sprechen kurz und gut vom GEMEINWOHL, einem Begriff, den es schon lange gibt und der beispielsweise auch in der bayerischen Verfassung steht: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“, ist dort zu lesen. Trotzdem scheint das nicht zu stimmen – weder für Bayern noch für weite Teile der restlichen Welt. Was sind die Grundübel unserer derzeitigen Wirtschaftsordnung, die Sie dazu veranlassten, ein alternatives Modell in die Wege zu leiten?

Felber: Grundsätzlich möchte ich dazu Folgendes sagen: Die gegenwärtige Wirtschaftsordnung löst nicht nur Probleme. Das tut sie auch, zweifelsohne: Wirtschaft schafft Wohlstand, befriedigt unsere Bedürfnisse und erhöht unsere Lebensqualität bzw. Lebenszufriedenheit. Aber gleichzeitig schafft sie sehr viele Probleme: angefangen von Umweltzerstörung über Ausgrenzung bis hin zu Korruption. Und das ist ein Widerspruch, der aufgelöst werden muss. Das Kernproblem ist, dass das eigentliche Ziel des Wirtschaftens immer mehr in Vergessenheit gerät: das Gemeinwohl – also Werte für die Menschen zu schaffen. Und damit einhergehend geht auch die ERFOLGSMESSUNG am Ziel vorbei.

Nun haben wir zwar zahlreiche gesellschaftliche Grundwerte formuliert, die auch in der Verfassung verankert sind – angefangen von

der Menschenwürde bis hin zur Demokratie. Auch in den Wissenschaften gibt es eine weitgehende Einigkeit darüber, was zu den menschlichen Grundbedürfnissen zählt. Wir wissen auch, welche Werte Beziehungen gelingen lassen. Das sind: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Das heißt: Verfassungswerte, Beziehungswerte und Grundbedürfnisse sind relativ klar definiert. ABER: Die wirtschaftliche Erfolgsmessung bezieht sich überhaupt nicht darauf. Und das ist der Knackpunkt, den es zu lösen gilt. Die Erfolgsmessung in unserem jetzigen System ist ganz vorrangig monetär – und zwar in Form der Finanzbilanz bei Unternehmen auf der Mikroebene und in Form der Messung des BIP einer gesamten Volkswirtschaft auf der Makroebene.

Einerseits: Zielerreichung Andererseits: Zielmittel

IMP: Sie sprechen im Zusammenhang unseres jetzigen Messsystems ganz klar von einem Methodenfehler. Warum? Und wie kam es dazu?

Felber: Sämtliche Analysen im Zeitverlauf zeigen: In den ersten Dekaden des Kapitalismus, aber vor allem in der Zeit der sozialen Marktwirtschaft, gab es eine weitgehende Korrelation zwischen den Zahlenzielen (Unternehmensgewinn und Steigerung des BIP) und den eigentlichen Zielen des Wirtschaftens (Befriedigung von Bedürfnissen, Verfassungswerte und Beziehungswerte). Dieser Zusammenhang ist aber in den letzten 30 Jahren immer mehr verloren gegangen. Die Ursachen sind darin zu sehen, dass die Finanzkennzahlen nicht die Zielerreichung messen, sondern das Mittel, mit dem diese Ziele erreicht werden sollen. Die Erfolgsmessung in der Wirtschaft findet also entlang der Mittelakkumulation statt. Mit anderen Worten: Erfolgreich ist, wer viel an Geldmitteln und Kapital angehäuft hat. Und dabei handelt es sich ganz nüchtern betrachtet um einen Methodenfehler. Nirgendwo auf der Welt würde man z. B. bei der Vermittlung von Projektmanagement lehren, dass der Erfolg eines Projektes anhand der eingesetzten MITTEL zu messen sei – und nicht anhand der erreichten ZIELE.

Ein wesentlicher Beitrag der Gemeinwohl-Ökonomie dreht sich daher um die Frage, wie die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens gemessen werden können. Das heißt: Wir bringen nichts Neues in die Welt! Wir machen nur darauf aufmerksam, dass es bereits einen THEORETISCHEN Konsens über die Zielbestimmung gibt – sowohl in volkswirtschaftlichen Lehrbüchern als auch in den Verfassungen. Und wenn diese Ziele auch PRAKTISCH übereinstimmen würden, ergäbe sich daraus als Resultat der berühmte „Wohlstand für alle“ – oder eben: das Gemeinwohl.

Einerseits: Zielkonsens Andererseits: Methodenfehler

IMP: Trotz dieses klaren Konsenses über die Ziele des Wirtschaftens werden diese aber nicht gemessen, mit der Konsequenz ...

Felber: ... dass es diesbezüglich auch keine Erfolgs- bzw. Misserfolgseinstellung gibt. Und das ist ein unglaublich banaler, aber sehr folgenreicher Kritikpunkt. Alle Probleme entstehen, weil wir in der Wirtschaft die ursprünglich angedachten Ziele nicht mehr erfüllen – was niemandem aufzufallen scheint, weil kein Augenmerk darauf gelegt wird. Deshalb müssen sämtliche Indikatoren in die Bemessungsgrundlage mit einbezogen werden, die ihren Fokus auf Bereiche wie Lebensqualität, Gesundheit, Umwelt, Bildung, Mitbestimmung und dergleichen mehr legen.

Das alles wird im Konzept der Gemeinwohl-Bilanz berücksichtigt, sowohl bei den betriebswirtschaftlichen als auch bei den volkswirtschaftlichen Erfolgsindikatoren. Ob das „Kind“ nun Gemeinwohl-Bilanz genannt wird oder ganz anders, ist auch für uns von sekundärer Bedeutung. Denn die eigentliche, strukturelle Aussage ist: Wenn wir den Erfolg von Volkswirtschaften und Unternehmen entlang der ZIELE des Wirtschaftens messen würden, dann würde die Wirtschaft all diese Probleme, vor denen wir heute stehen, erst gar nicht erzeugen, zumindest nicht in diesem Ausmaß.

Ein häufiger Kritikpunkt an der Gemeinwohl-Bilanz ist, dass damit die wirtschaftliche Frei-

heit eingeschränkt wird. Aber Eigennutzstreben und private Unternehmens- und Wirtschaftsinitiativen sind natürlich nach wie vor erlaubt. Das ist und bleibt ein Ausdruck von Wirtschaftsfreiheit. Allerdings: Dieses Streben muss an das Gemeinwohl gekoppelt werden – und zwar nicht „zufällig“, sondern in einer geregelten Form. Und dafür braucht es einen verlässlichen Rückkoppelungsmechanismus. Heute kann ein Unternehmen gleichermaßen erfolgreich sein, unabhängig davon, ob es Arbeitsplätze schafft oder vernichtet – und seinen Gewinn damit erhöht; ob es die Umwelt bewahrt oder zerstört – und seinen Gewinn damit erhöht; ob es die Menschenwürde achtet oder verletzt – und seinen Gewinn damit erhöht. Es gibt also derzeit noch keine verlässliche Rückkoppelung des Eigennutzstrebens bzw. der Wirtschaftsfreiheit an das Gemeinwohl. Und wir sind der Ansicht, dass sich eine derartige Rückkoppelung am effektivsten über eine andere – methodisch saubere – Form der Erfolgsmessung bewerkstelligen ließe.

Einerseits: Tauschwerte Andererseits: Nutzwerte

IMP: Ursprünglich waren also Gemeinwohl und monetäres Wachstum kein Widerspruch. Was hat nun zu dieser Divergenz geführt?

Felber: Ich würde sagen, dass das alles aufgrund der methodischen Vorteile von Geld passierte. In der Wirtschaft geht es im Grunde nicht um die Produktion von TAUSCHWERTEN, sondern um die Produktion von NUTZWERTEN. Man wirtschaftet also nicht, um Geld zu produzieren. Sondern man ist wirtschaftlich tätig, um Nutzwerte in Form von Produkten und Dienstleistungen herzustellen und damit Bedürfnisse zu befriedigen. Geld ist lediglich das Mittel, um diese Produkte und Dienstleistungen eintauschen zu können. Im Laufe der Zeit hat Geld aber zu viel an Bedeutung gewonnen. Warum? Eben WEIL es so leicht messbar ist. Das heißt, es wurde in weiterer Folge nicht nur als Tausch- und Wertaufbewahrungsmittel verwendet, sondern auch als Mittel der Erfolgseinstellung. Und das ist das Kernproblem. Man hätte dabei bleiben müssen, den Erfolg in Nutzwerten zu messen. Das verlangt natürlich ein >



Das derzeitige Messsystem erwirkt ein ganz bestimmtes Verständnis von unternehmerischem und wirtschaftlichem Erfolg. Um das auszugleichen bzw. zu neutralisieren, schaffen wir unsere Gemeinwohl-Bilanz. Beides hält sich dann im Gleichgewicht.

höheres Maß an Komplexität. Denn die Erfolgsfeststellung über Nutzwerte ist schwieriger als über einen einheitlichen monetären Wert.

Und dann haben sicherlich auch Aussagen von Ökonomen wie etwa Adam Smith² dazu beigetragen, dass diese Entwicklung noch verstärkt wurde. Dieser meinte einmal, auf den Wohlstand der Nationen bezogen, dass es die Pflicht eines jeden Wirtschaftstreibenden sei, einen Beitrag zum Blühen der Volkswirtschaft zu leisten, und zwar – und das ist jetzt der springende Punkt – „... mit der maximalen Vermehrung seines Kapitals“. Dieser vielleicht auch nur unbedacht geäußerte Satz, der aus damaliger Sicht verständlich war, führte dazu, dass sich Unternehmer durch Smith legitimiert sahen, nur mehr mit der maximalen Vermehrung des eigenen Kapitals zum größtmöglichen Wohlstand der Volkswirtschaft beizutragen. Und genau das ist der entscheidende Gedankenfehler. Natürlich KANN es zwischen einer Kapitalmehrung und der Befriedigung von Bedürfnissen bzw. der Schaffung von Lebensqualitäten eine Korrelation geben. Das ist unumstritten. Aber dieser Zusammenhang ist nicht verlässlich und kann sich jederzeit in sein Gegenteil verkehren – wie wir inzwischen alle wissen. Deswegen ist das das falsche Ziel.

Einerseits: Konkurrenz Andererseits: Kooperation

IMP: In Ihren Büchern gehen Sie auch immer sehr ausführlich auf das Konkurrenzverhalten der Menschen in unserer Gesellschaft ein. Welchen Zusammenhang sehen Sie hier mit der Art und Weise, wie wir Wirtschaft gestalten?

Felber: Meiner Meinung nach ist eine weitere Ursache für die Abkehr vom Gemeinwohl darin zu sehen, dass seit langer Zeit angenommen wird, dass Konkurrenz und Eigennutzstreben systemisch zum GRÖSSTMÖGLICHEN Gemeinwohl führen. Das konnte aber nie wissenschaftlich belegt werden, sondern blieb im Wesentlichen 250 Jahre lang eine Behauptung. Auch wenn diese Behauptung für manche Teilbereiche ihre Richtigkeit haben mag – für das GESAMTE System stimmt sie nicht. Im Gegenteil: Es gibt in der Zwischenzeit eine sehr klare wissenschaftliche Evidenz, dass KOOPE- RATION stärker motiviert als Konkurrenz. Diese These vertreten nicht nur Erziehungswissenschaftler und Sozialpsychologen, sondern auch Naturwissenschaftler wie zum Beispiel die Neurobiologen. Die Wissenschaft stützt NICHT, dass uns das Eigennutzstreben auf Kosten anderer gesamtgesellschaftlich weiter voranbringt als Kooperation. Vielmehr sind wir auch Beziehungswesen und daher ist das Gelingen von Beziehungen und Gemeinschaften eines der allerwichtigsten Dinge überhaupt. In der Wirtschaft wird trotzdem gerne behauptet: Wir BRAUCHEN den Wettbewerb, um die Leistung zu steigern oder um eine bessere Qualität zu erzielen als andere. Dafür gibt es aber keine wissenschaftliche Grundlage. Es braucht den WILLEN, sinnvolle Produkte bzw. Dienstleistungen in die Welt zu bringen und diese beständig weiterzuentwickeln – zu verbessern. Das stimmt auch mit dem nachweislichen Grundbedürfnis überein, uns SELBST laufend zu entdecken, zu entfalten und zu „verfeinern“ – um damit am Gelingen von Beziehungen beitragen zu können. Darum geht es primär nicht um ein „Besser-Sein“ als andere.



**Einerseits: extrinsische Motivation
Andererseits: intrinsische Motivation**

IMP: Es geht also um die ART der Motivation, um den INNEREN Antrieb, der zu besseren Leistungen und Ergebnissen führt?

Felber: Ja. Wenn man nur deshalb ein besseres Produkt anbieten will, um die Konkurrenz hinter sich zu lassen, handelt es sich um eine Außenorientierung, die als extrinsische Motivation bezeichnet wird. Es ist aber bewiesen, dass extrinsische Motivatoren schwächer wirken als intrinsische. Bei einer intrinsischen Motivation handelt es sich um eine Kombination aus Identität, Kompetenzerfahrung und einem Beitrag zu einer gelingenden Gemeinschaft. Denn ich stelle die Produkte ja nicht für MICH her, sondern für die Gemeinschaft: Es geht um die Befriedigung von Bedürfnissen anderer Menschen. Hier handelt es sich um eine Trias, die nicht voneinander zu trennen ist: Identität, Kompetenz und Beitrag.

Es macht also nicht nur einen Unterschied, ob ich in Konkurrenz zu anderen trete oder nicht – sondern es ist sogar FÖRDERLICHER, es nicht zu tun. Einfacher formuliert: Es ist förderlicher, mit meinem Nachbarn zu kooperieren, denn dann habe ich weniger Stress, weniger Angst und weniger Druck. Und es ist psychologisch erwiesen, dass es dadurch zu weniger Reibungsverlusten kommt und somit zu einer höheren Effizienz.

IMP: Geht es nicht um ein sinnvolles Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz? Viele glauben, die Konkurrenz sei in der Natur des Menschen angelegt.

Felber: Wir tragen alle „Möglichkeiten“ in uns. Das heißt, wir tragen einerseits die Möglichkeit zur Konkurrenz in uns und andererseits die Möglichkeit zur Kooperation. Die Frage ist: Was möchten wir kultivieren? Nur weil wir beides in uns tragen, muss man nicht beides kultivieren. Auch Liebe und Hass sind zwei Gegensätze, >

die wir in uns tragen. Der Umstand, dass wir zu Mord und Totschlag fähig sind, ist für mich noch kein Argument, dass wir diese dunklen Seiten in uns kultivieren sollten. Im Gegenteil! Wir sind voller Schwächen und wir sind voller Tugenden. Der Zugang der Gemeinwohl-Bilanz ist folgender: Die Schwächen kann man nicht ausrotten. Man kann sie weder verbieten noch leugnen. Aber man soll sie nicht auch noch belohnen ... anreizen ... und kultivieren. Die Tugenden sollen aber möglichst verstärkt werden, durch positive Anreize wie niedrigere Steuern, geringere Zölle, günstigere Kredite, Vorrang beim öffentlichen Einkauf und bei Forschungsprogrammen und dergleichen mehr. Dadurch soll der Markteintritt für verantwortungsvolle Akteure erleichtert werden und ethische, ökologische und regionale Produkte und Dienstleistungen werden billiger als unethische, unökologische und globale. Dadurch ergibt sich eine „Kostenwahrheit“, die in der gesamten Wertschöpfungskette wirksam wird. Am Ende sind die ethischsten Produkte die billigsten.

Einerseits: Messung des Negativen Andererseits: Messung des Positiven

IMP: Wenn wir nochmals auf das Thema der Messindikatoren zurückkommen. Das Prinzip scheint also zu sein: Wir messen andere Dinge – und damit wird eine neue Richtung eingeleitet. Jetzt MISST man aber etwas. Vom MESSEN ist es nicht mehr weit zum VERGLEICHEN. Und vom Vergleich ist es nur noch ein winziger Schritt zur KONKURRENZ. Ist Konkurrenz immer negativ zu bewerten? Oder kann sie auch „genutzt“ werden – für positive Zwecke, wie das vielleicht auch bei Ihrer Gemeinwohl-Bilanz getan wird?

Felber: Natürlich sehe ich das Problem, dass, wenn wir nun eine weitere Möglichkeit des Vergleichens schaffen, damit auch eine weitere mögliche Quelle für Unglück, Rivalität, Eifersucht, Neid und negative Emotionen geschaffen wird. ABER: Hier sehe ich das größere Bild. Wir arbeiten derzeit NUR über Finanzkennzahlen, die einen extrem starken Zwang erzeugen, sich auf eine bestimmte Art und

Weise zu verhalten. Das derzeitige Messsystem erwirkt also ein ganz bestimmtes Verständnis von unternehmerischem und wirtschaftlichem Erfolg, das immer mehr mit unerwünschten Nebeneffekten behaftet ist. Um das auszugleichen bzw. zu neutralisieren, schaffen wir unsere Gemeinwohl-Bilanz. Beides hält sich dann im Gleichgewicht. Das ist die Idee.

Einerseits: Wettbewerbskulturen Andererseits: Kooperationskulturen

IMP: Aber wurde die Menschheit nicht immer schon vom Wettbewerbsgedanken angetrieben?

Felber: Nein. Wettbewerb ist lediglich eine Methode – eine MÖGLICHE Form, Beziehungen zu gestalten. Es handelt sich aber nach keinem mir bekannten Forschungsergebnis um ein Grundbedürfnis. Vielmehr ist es etwas, das über einen extrem langen Zeitraum, über Jahrtausende hinweg, als kulturelle Gewohnheit „gepflegt“ wurde. Das ist aber nicht in allen Kulturen der Fall. Es gibt durchaus Kulturen, die extrem stark auf Solidarität und Kooperation aufbauen. Das heißt: Diese Gewohnheiten werden und wurden in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich stark kultiviert und es gibt anthropologische Indizien für BEIDES: sowohl für Kooperations- als auch für Wettbewerbskulturen. WIR gehören tendenziell der Wettbewerbskultur an. Und das ist unser Problem.

IMP: Wie kann es nun aber gelingen, einen Wandel einzuleiten, wenn dieses Denken in Wettbewerb und Konkurrenz dermaßen stark in uns verankert ist – und sei es „nur“ durch eine kulturelle Prägung? Wie kann es aus Ihrer Sicht zu einer „Transformation“ kommen?

Felber: Durch das Schaffen von Erfahrungsräumen. Natürlich gestaltet sich das bei Erwachsenen immer schwieriger. Bei Kindern ginge es darum, ihnen gleichzeitig Kooperations- und Konkurrenzenerfahrungen sowie die Reflexion darüber zu ermöglichen. Es geht um eine Orientierung nach innen – nicht nach außen. Kindern muss man Identitätserfahrungen,

Selbsterfahrung, Selbsterkenntnis und Kompetenzentfaltung ermöglichen. Und man sollte Kinder frühestmöglich dahingehend erziehen, in einer Gemeinschaft einen Beitrag zu leisten – am besten mit ihren Gaben und Talenten.

Einerseits: Erziehungsrahmen Andererseits: Erfahrungsrahmen

IMP: Ist dann Ihre Matrix der Gemeinwohl-Bilanz, die auch gesetzlich verankert werden soll, nichts anderes als eine Art „Erziehungsrahmen“ für Wirtschaftstreibende? Ein Rahmen, innerhalb dessen wir alle diese Erfahrungen machen können, um dann in weiterer Folge in den gewünschten Zustand der intrinsischen Motivation kommen zu können?

Felber: Ja, es handelt sich ganz klar um einen Erziehungsrahmen. Aber das wäre nichts Neues: Jedes Gesetz hat eine erzieherische Wirkung. Trotzdem ist niemand gegen Gesetze, denn die Abwesenheit derselbigen wäre schlimmer als das Gesetz, das uns zu bestimmten Handlungen erzieht und zu anderen nicht. Es gibt auch den gesetzlichen Zwang zur Erstellung einer Finanzbilanz! Auch diese basiert ja nicht auf Freiwilligkeit. Man kann also sagen: Es handelt sich auch bei der Finanzbilanz um eine erzieherische Maßnahme, allerdings wird man nur EINSEITIG erzogen: zur Messung von monetären Werten.

Das heißt nochmals auf Ihren Mess- und Erziehungshinweis bezogen: Es gibt eigentlich nur zwei Möglichkeiten. Entweder dieser Erziehungszwang wird ÜBERALL abgeschafft. Aber hier wüsste ich keine systemische Beschreibung der Wirtschaft bzw. der Welt insgesamt, die auch tatsächlich funktionieren könnte. Oder wir NEUTRALISIEREN diese einseitige Erziehungswirkung durch die Verstärkung der anderen Seite. Gleichzeitig erhoffe ich mir in der Tat als langfristigen Effekt, dass durch die Belohnung von guten Beziehungen, Ehrlichkeit, Kooperation und Solidarität die intrinsische Motivation gestärkt wird. Vielleicht kann man dann irgendwann einmal einen Teil der gesetzlichen Regeln als Ballast abwerfen.

Einerseits: Wirtschaftsfreiheit Andererseits: Menschenrechte

IMP: Einige hundert Unternehmen in Deutschland, in Österreich bzw. auch in anderen Ländern arbeiten bereits mit der Gemeinwohl-Bilanz. Nehmen wir einmal Ihr Idealbild der Zukunft vorweg und sagen: Deutschland und Österreich wenden die Gemeinwohl-Bilanz verpflichtend für ALLE Unternehmen ihres Landes an, weil diese in der Zwischenzeit gesetzlich verankert wurde. Was dann? Denn dann gibt es immer noch den weltweiten Wettbewerb.

Felber: Der weltweite Wettbewerb sollte Nachrang haben, denn er ist kein Ziel an sich. Hier handelt es sich um eine Wirtschaftsfreiheit. In meinem liberalen Verständnis sind die Wirtschaftsfreiheiten nicht die HÖCHSTEN Freiheiten. Die höchsten Freiheiten sind immer noch die Grund- und Menschenrechte. Ich stelle in der ersten Unterrichtsstunde an Wirtschaftsuniversitäten gerne folgende Frage: „Sind die Wirtschaftsfreiheiten höherwertig oder die Grundrechte?“ Das frage ich deshalb, weil Hayek³ gesagt hat, dass die Wirtschaftsfreiheit die GRUNDLAGE aller anderen Freiheiten ist. Das ist für mich der illiberalste Satz, der jemals gesagt wurde. Wenn dieser Satz stimmen würde, dann müssten wir alle die Frage, ob man Menschen umbringen darf, um diese dann als Hundefutter oder für teures Geld als Delikatesse zu verkaufen, mit einem klaren „Ja“ beantworten, was natürlich niemand tut. Es ist ganz klar, dass man das nicht darf. Das heißt aber gleichzeitig: Damit ist meine Wirtschafts- und Handelsfreiheit eingeschränkt – und somit den Menschenrechten eindeutig untergeordnet. Nicht die Wirtschaftsfreiheit ist die Grundlage für die Menschenrechte, sondern die Menschenrechte sind die Grundlage für die Wirtschaftsfreiheiten.

Mit diesem zugegebenermaßen extremen, aber einfachen Beispiel kann man Hayek klar widerlegen. Das hat jedoch radikale Konsequenzen auf die Priorisierung der unterschiedlichen Freiheiten. Das heißt: Bevor die Wirtschaftsfreiheiten innerhalb der Staaten und gleichermaßen zwischenstaatlich rechtsverbindlich gemacht >



werden, müssen die Grund- und Menschenrechte durchgesetzt und einklagbar gemacht werden. Dann müssen die Ersteren den Letzteren UNTERGEORDNET werden. Das heißt mitnichten, dass wir keinen internationalen Handel betreiben dürfen. Das heißt lediglich, dass wir nur in dem Maße, in der Qualität und unter der Voraussetzung handeln dürfen, wie dabei die Grund- und Menschenrechte und die Verfassungswerte nicht beeinträchtigt und verletzt werden.

Es geht darum, sicherzustellen, dass Unternehmen, die verantwortungsvoll, ökologisch, kooperativ und demokratisch agieren, keinen Wettbewerbsnachteil erleiden, sondern umgekehrt. Internationales Handeln ist also auch im „neuen“ Konzept vorhanden. Aber die Gemeinwohl-Ökonomie würde auch hier – über die Grenzen hinweg – jene Unternehmen bevorzugen, die die Werte einhalten. Ziel ist es, den derzeitigen „Leitgedanken“ des grenzüberschreitenden Handels aufzuheben: Anstelle von Lohn-, Sozial-, Umwelt-, Steuer- und Demokratiedumping müssen andere Werte in den Vordergrund treten. Momentan ist es leider noch so: Derjenige, der sich am wenigsten an ethische Werte hält, hat am meisten Erfolg. Das als „Freihandel“ zu bezeichnen, ist frech. Das muss sich ändern.

Einerseits: weltweite Abhängigkeit Andererseits: regionale Unabhängigkeit

IMP: Welche signifikante Größe braucht es nun aber dafür? Denn es geht ja auch darum, dass diejenigen, die sich außerhalb der „Gemeinwohl-Ökonomie-Zone“ befinden werden und trotzdem über wichtige Rohstoffe verfügen, uns als großen und ernsthafenden Markt ansehen müssen, damit sie sich entsprechend verhalten und anpassen. Wenn Österreich, Deutschland oder auch andere vereinzelte Länder ALLEINE nach dem Prinzip der Gemeinwohl-Ökonomie am Weltmarkt agieren, dann könnte es doch sein, dass wir irgendwann kein Öl mehr bekommen – um nur ein Beispiel zu nennen.

Felber: Angenommen, wir denken in Rache- und Erpressungskategorien: dann ja. Dann wären das Vergeltungsmaßnahmen. Mir erscheint es allerdings nicht als sehr plausibel, dass Rohstoffexporteure wie folgt argumentieren: Entweder ihr akzeptiert unsere Produkte aus Kinderarbeit und Umwelterstörung auf euren Märkten oder ihr erhaltet kein Öl mehr. Aber zu Ihrer ersten Teilfrage: Die EU wäre meines Erachtens eine sinnvolle Größe. Würde die Europäische Union den Beginn machen, dann würden die Handelspartner der Reihe nach in die Gemeinwohl-Zone eintreten. Alleine deshalb, weil die Größe des Marktes für viele Unternehmen bedeutend und attraktiv ist. Die EU ist mächtig genug. Man kann dann auch mit einer Art „Eintrittsgebühr“ für den Weltmarkt argumentieren. Unternehmen, die sich am Weltmarkt beteiligen wollen, müssen die Gemeinwohl-Bilanz vorweisen. Und je besser diese ist, desto geringer ist die Gebühr. Das wäre historisch nicht einmal etwas Neues. Bereits bei den ersten Kapitalkompanien unter der holländischen oder auch britischen Krone wurde Einzelunternehmen eine ganze Charta von Rechten und Pflichten vorgeschrieben – wie zum Beispiel der Ostindischen Kompanie⁴. Und wenn bestimmte Pflichten nicht erfüllt wurden, dann wurde dem Unternehmen die Lizenz entzogen. So waren auch in der Zeit von 1750 bis 1850 Aktiengesellschaften in Großbritannien verboten, weil die ersten Erfahrungen mit den Rechten und vor allem Pflichten nicht entsprechend gut verliefen. Das ist die Antwort zum ersten Teil Ihrer Frage.

Und der zweite Teil betrifft das Thema Rohstoffe, Stichwort Öl. Davon sollten wir uns – unabhängig von der Gemeinwohl-Ökonomie – so schnell wie möglich befreien. Dieses Ziel der Unabhängigkeit setzen sich auch immer mehr Regionen. Es geht darum, in den essenziellen Wirtschaftskreisläufen weitgehend eigenständig agieren zu können. Das betrifft vor allem die Bereiche Energie, Rohstoffe, Nahrungsmittel und Geld. Und solange wir diese extrem labile und auch destruktive globale Wirtschaftsordnung haben, ist es absolut sinnvoll, dass sich die verschiedenen Regionen weitestgehend mit Ressourcen, Energie und Geld selbst >

versorgen. Bei den Nahrungsmitteln wird sich eine Selbstversorgung am schwierigsten gestalten – aber Ziel sollte es auch hier sein.

Insgesamt bin ich davon überzeugt: Wenn innerhalb der Europäischen Union immer mehr Regionen diesen Weg gehen, wird eines Tages ein politisches Bewusstsein vorhanden sein, sodass die EU vom blinden Dumpinghandel – den sie jetzt als „Freihandel“ bezeichnet – auf einen kooperativen Fairhandel umsteigen wird. Der Weg ist dabei von UNTEN nach OBEN. Wir beginnen mit der Einheit der Unternehmen. Derzeit haben wir schon über 1.000 Unternehmen an Bord, die unseren Weg unterstützen. Ich glaube, dass in zweieinhalb Jahren zumindest der erste börsennotierte Konzern dabei sein wird. Ich komme gerade aus Südtirol, wo sich soeben vier Gemeinden dazu bekannt haben, sich zu einer Gemeinwohl-Gemeinde zu entwickeln. Das heißt, die kleinste politische Gebietskörperschaft ist die Gemeinde. Die nächste Kategorie wäre dann die Gemeinwohl-Region. Hier gibt es bereits erste Schritte. Das heißt: Für ein österreichisches Bundesland wird gerade ein Gutachten erstellt, wie es zur Gemeinwohl-Region werden kann. Und so bewegen wir uns immer weiter nach oben – Schritt für Schritt. Ich möchte hier an dieser Stelle betonen, dass ich die Gemeinwohl-Ökonomie NICHT als „das“ Wirtschaftsmodell der Zukunft erachte – wie häufig kritisiert wird. Diese Bewegung versteht sich als ergebnisoffen und evolutionär. Das heißt: Sie ist ein MÖGLICHER nächster Schritt auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebene, der im Rahmen von demokratischen Prozessen mitgestaltet werden kann. Dafür braucht es aber ein entsprechendes Bewusstsein. Und daran arbeiten wir gerade ...

Und dann ist die Zeit auch schon wieder vorbei und Christian Felber muss zu seinem nächsten Vortrag. Wir bleiben noch etwas sitzen. Viele Fragezeichen haben sich gelöst, andere haben sich neu aufgetan. Christian Felber arbeitet also von unten nach oben und beginnt bei den einzelnen Menschen und bei den Unternehmen. Bevor er ging, verwies er noch auf die Homepage. Dieser könne man entnehmen, wie man die Bewegung unterstützen kann. Wir googeln **www.gemeinwohl-oekonomie.org** und stoßen auf diesen Satz:

„Die Gemeinwohl-Ökonomie ist kein abstraktes Fernziel, sondern versteht sich als ein heute beginnender partizipativer Prozess. Die von Organisationen, PolitikerInnen, Privatpersonen und Unternehmen mitgetragene Initiative der Gemeinwohl-Ökonomie startete im Oktober 2010. Seither ist die Bewegung stetig angewachsen (...) In diesem Sinne sind alle herzlich eingeladen, die Entwicklung einer Gemeinwohl-Ökonomie zu unterstützen.“

EINERSEITS ...

gäbe es noch unzählige Fragen und Einwände.

ANDERERSEITS ...

haben wir alle die EINE Seite schon lange genug ausgelebt – und sie scheint nicht zu funktionieren. Vielleicht ist es tatsächlich höchste Zeit, sich zu EMPÖREN und sich zu ENGAGIEREN, um nochmals Stéphane Hessel zu zitieren. Nicht, dass wir nun alle ein derartiges Engagement wie Christian Felber an den Tag legen müssen – geschweige denn können. Aber im ersten Schritt ist sicher schon viel getan, der ANDEREN Seite eine Chance zu geben, damit die Welt wieder in ihr Gleichgewicht kommen kann.

Wir bestellen einen weiteren Kaffee und klappen die Matrix der Gemeinwohl-Bilanz auf ... II

GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht werden.



BERÜHRUNGSGRUPPE	WERT	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen		<p>A1: Ethisches Beschaffungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsernehmerInnen</p>				
B) GeldgeberInnen		<p>B1: Ethisches Finanzmanagement Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung</p>				
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen		<p>C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entlohnungspolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität</p> <p>90</p>	<p>C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit</p> <p>50</p>	<p>C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur</p> <p>30</p>	<p>C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen</p> <p>60</p>	<p>C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie</p> <p>90</p>
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmen		<p>D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, Kundenorientierung/ -mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz</p> <p>50</p>	<p>D2: Solidarität mit Mitunternehmen Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung</p> <p>70</p>	<p>D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl</p> <p>90</p>	<p>D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen, Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen.</p> <p>30</p>	<p>D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying</p> <p>30</p>
E) Gesellschaftliches Umfeld:		<p>E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen /der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen.</p> <p>90</p>	<p>E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss</p> <p>40</p>	<p>E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc.</p> <p>70</p>	<p>E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen</p> <p>60</p>	<p>E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen</p> <p>30</p>
Negativ-Kriterien		<p>Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte</p> <p>-200</p>	<p>Feindliche Übernahme</p> <p>-200</p>	<p>Illegitime Umweltbelastungen</p> <p>-200</p>	<p>Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens</p> <p>-200</p>	<p>Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter</p> <p>-100</p>
		<p>Menschenunwürdige Produkte, z.B. Treminen, Atomstrom, GMO</p> <p>-200</p>	<p>Sperren</p> <p>-100</p>	<p>Verstoße gegen Umweltauflagen</p> <p>-200</p>	<p>Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn</p> <p>-150</p>	<p>Verhinderung eines Betriebsrats</p> <p>-150</p>
		<p>Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen</p> <p>-150</p>	<p>Dumpingpreise</p> <p>-200</p>	<p>Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte)</p> <p>-100</p>	<p>Umgehung der Steuerpflicht</p> <p>-200</p>	<p>Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister</p> <p>-200</p>
					<p>Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter</p> <p>-200</p>	<p>Exzessive Einkommensspreizung</p> <p>-100</p>

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlobilanz auf www.gemeinwohl-oekonomie.org und im Redaktionswiki unter <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.



BUCHTIPP

Die Gemeinwohl-Ökonomie

Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe

Deuticke, Februar 2012
ISBN 978-3-552-06188-0

ANMERKUNGEN

¹ **Stéphane Frédéric Hessel** (1917–2013) war ein französischer Résistance-Kämpfer, Überlebender des Konzentrationslagers Buchenwald, Diplomat, Lyriker, Essayist und politischer Aktivist.

² **Adam Smith** (1723–1790) war ein schottischer Moralphilosoph, Aufklärer und gilt als Begründer der klassischen Nationalökonomie.

³ **Friedrich August von Hayek** (1899–1992) war ein österreichischer Ökonom und Sozialphilosoph. Neben Ludwig von Mises war er einer der bedeutendsten Vertreter der Österreichischen Schule der Nationalökonomie.

⁴ **Die Britische Ostindien-Kompanie** (British East India Company) war eine Ostindien-Kompanie, die durch einen Freibrief entstand, den Königin Elisabeth verschiedenen reichen Londoner Kaufleuten am 31. Dezember 1600 ausstellte. Die Gesellschaft erhielt den Namen „Governors and Company of merchants of London trading to the East-Indies“. Ihr wurde das Recht zugestanden, auf 15 Jahre sämtlichen Handel zwischen dem Kap der Guten Hoffnung und der Magellanstraße abzuwickeln. Sie erhielt auch ein Siegel, konnte ihren Gouverneur und die 24 Direktoren selbst wählen und durfte sich selbst Korporationsgesetze (bylaws) geben.

